

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ РЕІНЖИНІРИНГУ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА (НА МАТЕРІАЛАХ ПП
«СЛАВУТИЧ-ПОДІЛЛЯ»)**

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент
за денною формою

Матус С.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцент,

Процюк Н.Ю.

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та
ініціали)

Хмельницький – 2025 рік

Анотація

Матус С.М. Інформаційні системи підтримки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства (на матеріалах ПП «Славутич-Поділля»).

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 75 с.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку інформаційних системи підтримки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

Визначено сутність та роль інформаційних технологій в проведенні реінжинірингу бізнес процесів підприємства; здійснена оцінка доцільності проведення реінжинірингу бізнес-процесів ПП «Славутич-Поділля» із використанням інформаційних технологій. Представлена дорожня карта цифрової трансформації ПП «Славутич-Поділля», що включає впровадження сучасних технологій для забезпечення більш ефективного управління та досягнення стратегічних цілей підприємства. Досліджено значення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової діяльності на основі сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством.

Ключові слова: інформаційні системи, реінжиніринг бізнес-процесів, цифрова трансформація, маркетингова діяльність, оптимізація управління.

Abstract

Matus S.M. Information systems for supporting the reengineering of business processes of the enterprise (based on materials from the Private Enterprise "Slavutych-Podillia"). Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis for the degree of Master in specialty 073 Management.

Khmelnyskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2025. 75 p.

The purpose of the master's thesis is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for the development of information systems for supporting the reengineering of business processes of the enterprise.

The essence and role of information technologies in the reengineering of business processes of the enterprise are determined; The feasibility of reengineering business processes of the Slavutych-Podillia Enterprise using information technologies was assessed. A roadmap for the digital transformation of the Slavutych-Podillia Enterprise is presented, which includes the introduction of modern technologies to ensure more effective management and achieve the strategic goals of the enterprise. The importance of reengineering business processes of marketing activities based on modern information technologies for increasing the efficiency of enterprise management is investigated.

Keywords: information systems, business process reengineering, digital transformation, marketing activities, management optimization.

ЗМІСТ:

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДТРИМКИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та роль інформаційних технологій в проведенні реінжинірингу бізнес процесів підприємства8
1.2. Види інформаційних технологій в проведенні реінжинірингу бізнес процесів	підприємства П
омилка! Закладку не визначено.7	
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ПОБУДОВИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСПРОЦЕСІВ ПП «СЛАВУТИЧ-ПОДІЛЛЯ».....	25
2.1. Аналіз системи управління підприємством ПП «Славутич-Поділля» .	25
2.2. Оцінювання доцільності проведення реінжинірингу бізнес-процесів ПП «Славутич-Поділля» із використанням інформаційних технологій.....	35
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДТРИМКИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	46
3.1. Перспективи використання інформаційних систем підтримки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства	46
3.2. Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової діяльності на основі інформаційних технологій	59
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства функціонують в умовах швидких змін зовнішнього середовища, зростання конкуренції та цифрової трансформації бізнесу. Із ефективних підходів до підвищення ефективності діяльності організацій є реінжиніринг бізнес-процесів, що забезпечує їх глибоке переосмислення та кардинальну перебудову з одним використанням сучасних інформаційних технологій. Інформаційні системи прогресують ключову роль у реалізації реінжинірингу бізнес-процесів, після чого забезпечують автоматизацію, аналітичну підтримку, моніторинг і управління процесами в реальному часі. Завдяки впровадженню інформаційних систем підприємства забезпечують можливість оптимізувати операційну діяльність, скорочувати витрати, підвищувати продуктивність і покращувати якість обслуговування клієнтів.

У сучасній науковій вітчизняній і зарубіжній літературі питанням застосування інформаційних систем для управління підприємством приділяється значна увага таких вітчизняних і зарубіжних учених, як: Агаджанова С.В., Гулеватий А. А., Климчук М. М., Корзаченко О.В., Коненко В.В., Мироненко К. С., Климчук М. М., Полінкевич О.М., Таранюк Л. М., Harrington H. James, Esseling E. K. С. та інші. Проте, певні питання потребують додаткового висвітлення, наприклад, використання інформаційних системи підтримки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку інформаційних системи підтримки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та послідовно вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність та роль інформаційних технологій в проведенні

реінжинірингу бізнес процесів підприємства;

- описати види інформаційних технологій в проведенні реінжинірингу бізнес процесів підприємства ;

- проаналізувати систему управління підприємством ПП «Славутич-Поділля»;

- оцінити доцільність проведення реінжинірингу бізнес-процесів ПП «Славутич-Поділля» із використанням інформаційних технологій;

- визначити перспективи використання інформаційних систем підтримки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства;

- представити реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової діяльності на основі інформаційних технологій.

Об'єкт дослідження - процес управління розвитком інформаційних системи підтримки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-практичні підходи щодо удосконалення процесом розвитку інформаційних системи підтримки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

Методи дослідження. Для дослідження особливостей використання інформаційних систем підтримки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в межах магістерської роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціалізованих методів. Зокрема, методи аналізу та синтезу використовувалися для вивчення теоретичних основ впровадження інформаційних систем у процеси реінжинірингу, а також для узагальнення отриманих результатів і формулювання висновків. Порівняльний аналіз дав можливість оцінити ефективність різних підходів до реінжинірингу бізнес-процесів на основі впровадження інформаційних технологій. Метод економічного аналізу застосовано для оцінки впливу використання інформаційних систем на ключові показники діяльності підприємства. Системний аналіз та методи формалізації сприяли розробці пропозицій щодо оптимізації управлінських процесів, інтеграції сучасних інформаційних рішень у бізнес-модель підприємства, а також удосконалення процесу

прийняття управлінських рішень. Використання цих методів забезпечило комплексний підхід до впровадження інформаційної системи підтримки реінжинірингу бізнес-процесів, що дозволило сформулювати практичні рекомендації для підвищення ефективності.

Інформаційну базу дослідження склали фундаментальні положення та результати теоретичних розробок, що опубліковані в наукових журналах, присвячені теоретичним аспектам та практиці застосування інформаційних системи підтримки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

Практичне значення одержаних результатів в тому, що основні теоретичні висновки та практичні рекомендації, сформульовані в кваліфікаційній роботі, можуть бути використані для вдосконалення інформаційних систем управління підприємством.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДТРИМКИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль інформаційних технологій в проведенні реінжинірингу бізнес процесів підприємства

В менеджменті існує безліч різноманітних підходів, які відкривають нові можливості для підвищення показників діяльності підприємства. Проте в умовах постійного зростання конкуренції, коли зростає швидкість реакції всіх підсистем підприємства та ефективність його діяльності, одним із ключових інструментів для удосконалення функціонування підприємства є реінжиніринг бізнес-процесів. Цей метод, який забезпечує кардинальні зміни в існуючій процесній моделі бізнесу на більш інноваційну, адаптовану до сучасних умов. Ретельне застосування технологій та інструментів реінжинірингу дозволяє підприємствам стати гнучкими та швидко регулювати зміни у зовнішньому середовищі, що, у свою чергу, забезпечує їх конкурентоспроможність.

З огляду на вищезазначене, важливо зрозуміти, що реінжиніринг бізнес-процесів є не лише технічним інструментом для удосконалення діяльності підприємства, а й основою для глибоких змін у самій сутності бізнесу. Для того, щоб ефективно впроваджувати ці зміни, необхідно точно застосувати, що такі бізнес-процеси і яку роль вони здійснюють у загальній системі управління підприємством. Бізнес-процеси запускаються як серія взаємопов'язаних дій, які організовані з метою досягнення конкретних результатів і ефективного забезпечення.

Бізнес-процеси — це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих діяльностей або завдань, які містяться в межах організації з метою досягнення конкретних цілей, таких як створення цінностей для споживачів, підвищення ефективності роботи та забезпечення конкурентоспроможності

[6]. Кожен бізнес-процес має визначити мету, учасників, ресурси, а також встановлену послідовність операцій, які можуть бути або автоматизовані, або використані вручну для досягнення бажаних результатів.

Бізнес-процеси в організації класифікують на чотири основні категорії, кожна з яких має свої специфічні характеристики [8]:

- основні бізнес-процеси, які генерують доходи та визначають основну діяльність підприємства;

- підтримуючі бізнес-процеси, що включають діяльності, які забезпечують виробництво та підтримку інфраструктури;

- процеси управління, зосереджені на діяльності керівництва та топ-менеджменту підприємства, включаючи основні управлінські функції

Управління бізнес-процесами часто супроводжується складнощами, пов'язаними із підтримкою процесу прийняття рішень. Для більшості українських компаній типовими є [10]:

- перевага функціонального управління над процесним підходом;

- недостатнє розуміння або ігнорування сутності бізнес-процесів та їх складових;

- повільне застосування нових інформаційних технологій та систем (наприклад, автоматизація інформаційних систем не є синонімом впровадження управління бізнес-процесами, адже автоматизація неорганізованості призводить лише до «автоматизованого безладу»);

- орієнтація на виробника, а не на потреби споживача;

- слабка мотивація та низький рівень залучення співробітників до управління процесами в компанії;

- низька кваліфікація фахівців із управління бізнес-процесами в Україні;

- схильність керівників середнього та вищого рівнів підтримувати існуючий порядок (підхід "працює – і так добре");

- перебування малого та середнього бізнесу на межі виживання.

Для забезпечення ефективності українських компаній, важливо їх

неперервне вдосконалення та адаптація до змін ринкових умов і вимог споживачів. Оптимізація бізнес-процесів є ключовим елементом організаційного розвитку, що включає серію кроків для ідентифікації, аналізу та покращення існуючих процесів на основі таких цілей, як підвищення прибутків, продуктивності та зниження витрат [25].

Бізнес-процеси можуть вдосконалюватися двома основними шляхами: еволюційним – через неперервне удосконалення, та революційним – через радикальні зміни.

Еволюційний метод застосовується, коли немає потреби у значних змінах у бізнесі, в той час як революційний метод використовується для глибоких трансформацій, таких як повна автоматизація процесів чи запуск нових продуктів.

Революційна оптимізація, відома як реінжиніринг, забезпечує адаптацію процесів до сучасних технологій, уникаючи простого застосування нових інструментів до застарілих методів.

Реінжиніринг – це корінна переробка та значне переосмислення бізнес-процесів із призначенням драматичного покращення основних показників продуктивності. Такий підхід спонукає до нового розуміння цілої бізнес-процесів і дозволяє повністю відмовитися від старих методів і структур [21].

Основоположники сучасної концепції реінжинірингу бізнес-процесів, М. Хаммер і Дж. Чампі, у своєму дослідженні «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі» стверджують, що реінжиніринг відбувається у відмові від традиційних, застарілих процедур та в оновленому підході до процесів створення продукту чи послуги та надання цінності клієнту [54; 55]. Цей процес реалізується через фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів, із забезпеченням покращення якості функціонування організації. Мова йде не про коригування чи поступові зміни в управлінні, а про початок ідентифікації та управління новими бізнес-процесами, які створені «з нуля». Т. Девенпорт

започаткував інший напрям у концепції реінжинірингу бізнес-процесів, в якому акцентував увагу на детальному дослідженні існуючих бізнес-процесів, що має передувати проектуванню нових процесів [9].

Поширення концепції TQM (Total Quality Management) і формування систем управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ІСО сприяли поширенню та надали подальшого розвитку філософії управління процесами в організаціях і, відповідно, актуалізували підходи до застосування реінжинірингу бізнес-процесів та адаптації його інструментів і технологій до сучасних вимог конкурентного середовища [12]. Це передбачає систематичну ідентифікацію процесів і управління ними, тому підхід, який отримав назву Business Process Management (BPM), дозволяє суттєво підвищити рівень прозорості та керованості бізнесу і поліпшити його основні показники (час, якість, рівень задоволення клієнтів, витрати тощо).

Таким чином, згідно з дослідженнями М. Хаммера та Д. Чампі, реінжиніринг є фундаментальним переосмисленням та радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів з метою досягнення значних переваг у ключових показниках результативності, таких як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність [54; 55]. Процесний підхід до управління та реінжинірингу бізнес-процесів базується на використанні інформаційних технологій, серед яких найбільш розширеними є [28:

- системи електронного обміну даними, які не можуть використовувати інформацію, збережену в єдиній базі даних;

- експертні системи, що беруть інформацію, евристичні та аналітичні процедури для прийняття рішень у випадку, якщо спеціалісти не мають достатніх знань або компетенцій;

- електронні та комунікаційні мережі, які забезпечують процес комунікації без втрати централізованого контролю, незважаючи на територіальне розміщення, та позбавляють права спільноти;

- системи підтримки ухвалення рішень, що значно зменшують витрати та

час на ухвалення рішень за допомогою аналітичних можливостей програмного забезпечення, яке дозволяє передбачити ситуацію та прийняти рішення.

Таким чином, сутність реінжинірингу бізнес-процесів полягає в радикальному переосмисленні та перебудові існуючих бізнес-процесів з метою значного підвищення їх ефективності. Це включає вдосконалення якості, зниження витрат, підвищення швидкості операцій та підвищення гнучкості підприємства. Реінжиніринг перегляду і трансформації не лише окремих етапів процесів, але й їхньої структури, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та вимогах ринку [29].

Інформаційні системи підтримки реінжинірингу бізнес-процесів залишаються невід'ємною частиною цієї трансформації. Вони забезпечують автоматизацію рутинних операцій, збір та аналіз великих обсягів даних, інтеграцію різних підсистем підприємства та оперативну підтримку управлінських рішень. Застосування такої системи дозволяє оптимізувати виробничі, фінансові та комунікаційні процеси, що є необхідною умовою для реалізації стратегічних змін на підприємстві.

Інформаційні системи для реінжинірингу бізнес-процесів — це потужні технологічні рішення, які забезпечують автоматизацію, інтеграцію та оптимізацію процесів усередині підприємства [26]. Вони сприяють вдосконаленню внутрішніх операцій, використовуючи сучасні методи обробки даних та аналітики для досягнення суттєвих покращень у таких аспектах, як продуктивність, зниження витрат, скорочення часу на виконання операцій та підвищення загальної ефективності. Ці системи дозволяють підприємству значно покращити внутрішні бізнес-процеси, що ведуть до скорочення зайвих витрат, підвищення якості продукції та послуг, а також до оптимізації ресурсного забезпечення.

Інформаційні системи підтримки реінжинірингу виступають як інтегровані платформи, які надають керівникам підприємств можливість отримувати дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вони

описують детальний аналіз поточного стану бізнес-процесів, виявляють вузькі місця та неефективні етапи в роботі організації. Ці системи забезпечують також можливість моделювання нових, оптимізованих процесів, а також перепроєктування існуючих з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах підприємства [37].

Завдяки таким технологіям, організація може моніторити процеси в реальному часі, що дозволяє швидко реагувати на можливості проблеми, коригувати стратегії та впроваджувати нововведення, підвищуючи конкурентоспроможність. Інформаційні системи підтримки реінжинірингу створюють платформу для комплексного управління змінами, оптимізації ресурсів, а також для довгострокового стратегічного розвитку підприємства в умовах постійних змін ринку та технологічного прогресу.

Сучасні інформаційні технології здатні суттєво змінити бізнес-процеси та покращити основні показники діяльності організації. Їх роль у проведенні реінжинірингу бізнес-процесів важко переоцінити, тому вони є одним із визначених елементів цього процесу. Тактичні цілі інформаційних технологій полягають у підвищенні продуктивності, економічності фінансів та підготовці обґрунтованих рішень. Стратегічна мета зруйнована у забезпеченні ефективного менеджменту, здатності швидко реагувати на зміни на ринку, а також у створенні, підтримці та поглибленні конкурентної переваги організації. Іншими словами, інформаційні технології сприяють реалізації реінжинірингу як важливого етапу стратегічного планування, що базується на усвідомленні необхідності адаптації до змінних і нестабільних зовнішніх умов бізнесу. Таким чином, теорія і методологія заходів реінжинірингу базуються на концепціях та моделях, які охоплюють планування виробництва, бухгалтерський облік і управління персоналом. Конфігурація такої системи адаптується до специфіки конкретної організації за допомогою вбудованих механізмів [34: 46].

Таким чином, інформаційні системи є інструментом для успішної реалізації реінжинірингу, після чого вони забезпечують гнучкість,

швидкість та точність, достатню для адаптації до змін і досягнення високих результатів у бізнесі. Процедура реалізації процесу реінжинірингу бізнес-процесів включає кілька важливих етапів, на кожному з яких інформаційні технології роблять ключову роль у забезпеченні ефективності та ролі результативності змін (табл.1.1).

Таблиця 1.1 Етапи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів підприємства та роль інформаційних технологій

Етап	Опис етапу	Роль інформаційних технологій
1. Підготовчий етап	Аудит ресурсного забезпечення та визначення необхідного обсягу ресурсів для реалізації.	Інформаційні технології використовують для збору та аналізу даних про наявні ресурси підприємства, автоматизуючи процес оцінки потреб ресурсів і визначення оптимальних варіантів їх використання.
2. Стратегічне планування	Визначення мети, цілей, завдань реінжинірингу, формування керівного комітету, визначення стратегічних напрямів.	Інформаційні технології допомагають в автоматизації процесу вибору стратегічних напрямків, аналізуючи наявні дані та моделюючи різні сценарії змін. Системи аналізу та підтримки прийняття рішень сприяють обґрунтованому вибору оптимальних змін проектів.
3. Перепроєктування процесів	Аналіз якості, продуктивності, витрат і розробка альтернативних ідей змін.	Інформаційні технології використовують для збору даних, моніторингу ефективності бізнес-процесів, моделювання альтернативних варіантів змін та прогнозування результатів. Програмне забезпечення моделювання допомоги при виборі найкращих рішень.
4. Реалізація та оперативне планування	Делегування повторень, оперативне планування та бюджетування для впровадження змін.	Інформаційні технології автоматизують процеси управління проектами, контролюють витрати і забезпечують моніторинг прогресу. Програмне забезпечення управління проектами дозволяє оперативно коригувати стратегію на основі реальних даних.

Примітка. Складено автором за даними [47].

Таким чином, інформаційні технології відіграють важливу роль на кожному етапі реінжинірингу бізнес-процесів, забезпечуючи автоматизацію, аналіз даних і підтримку управлінських рішень [39; 40]:

1. Підготовчий етап. На цьому етапі суб'єкта управління необхідно

здійснити аудит ресурсного забезпечення організації, визначивши необхідний обсяг ресурсів для реалізації стратегії змін. Інформаційні технології використовують для збору та аналізу даних, що стосуються наявних ресурсів, що дозволяють ефективно планувати потреби підприємства та виявляти можливості для оптимізації.

2. Стратегічне планування. На цьому етапі важливо не лише встановити мету, цілі та завдання реінжинірингу, але й сформувати керівний комітет. Інформаційні технології допомагають автоматизувати процес визначення стратегічних напрямків, аналізуючи наявні дані та моделюючи різні сценарії розвитку. Вони також забезпечують підтримку вибору оптимальних проектів змін на основі попереднього аналізу, надаючи точну інформацію про ефективність різних варіантів змін.

3. Перепроєктування процесів. Перепроєктування є центральним етапом реінжинірингу, що включає аналіз якості послуг, продукції, термінів виконання, продуктивності праці та витрат. Використання інформаційних технологій на цьому етапі є критично важливим для автоматизації збору даних, моніторингу показників і моделювання можливих варіантів змін. Завдяки розвитку інноваційних технологій, таких як аналітичні системи та програмне забезпечення для моделювання бізнес-процесів, можна прогнозувати майбутні процеси розвитку та визначати оптимальні шляхи досягнення конкурентоспроможності організації.

4. Реалізація та оперативне планування. Після завершення перепроєктування керівний комітет делегує повноваження для реалізації проекту вищим менеджерам організації. На цьому етапі оперативного планування та бюджетування, що підтримує сучасні інформаційні технології, дозволяє автоматизувати процеси управління об'єктами, забезпечити моніторинг прогресу та ефективно контролювати витрати. Інформаційні системи надають можливість оперативно коригувати стратегію за необхідності, знижуючи ризики та підвищуючи ефективність процесу впровадження змін.

Отже, інформаційні технології змінюють ключову роль не лише як інструменти для автоматизації рутинних процесів, але й як важливий компонент, який підтримує процес прийняття управлінських рішень. Вони забезпечують підприємствам можливість збору та аналізу великих обсягів даних, що дозволяє отримати точнішу інформацію для оцінки поточного стану бізнес-процесів. За допомогою сучасних аналітичних систем підприємство може прогнозувати майбутні тенденції, виявляти виявлені ризики та можливості, що створюють основу для ефективного стратегічного планування та коригування дій у реальному часі [51].

Інформаційні технології також сприяють підвищенню прозорості та доступності інформації для всіх учасників процесу. Це дозволяє отримати більш обґрунтовані, своєчасні та зважені рішення, що є критичним місцем для досягнення конкурентоспроможності. У результаті вони не тільки полегшують процеси операційного управління, але й сприяють розвитку інноваційних підходів до організації управління, що, у свою чергу, забезпечує підвищення загальної ефективності бізнесу в умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища.

Основним призначенням використання інформаційних систем в рамках реінжинірингу є забезпечення безперервного покращення процесів через автоматизацію, цифровізацію та інтеграцію внутрішніх та зовнішніх ресурсів. Такі системи сприяють скороченню часу на виконання завдань, зниженню кількості помилок, підвищенню ефективності взаємодії між екстремими підрозділами підприємства. Водночас вони відкривають нові можливості для стратегічного аналізу, планування та прийняття більш обґрунтованих рішень. Завдяки впровадженню інформаційних технологій підприємства можуть значно знизити витрати на управління та операційну діяльність, зберігаючи при цьому високу якість продукції та послуг. Вони також забезпечують більш швидке реагування на зміни в ринковому середовищі, дозволяючи підприємствам залишатися конкурентоспроможним.

1.2 Види інформаційних технологій в проведенні реінжинірингу бізнес процесів підприємства

Інформаційні технології (ІТ) змінюють важливу роль у реалізації реінжинірингу бізнес-процесів, значно підвищуючи ефективність операцій, знижуючи витрати та покращуючи якість і оперативність виконання завдань. Вони забезпечують підприємствам забезпечення інструментами для автоматизації, інтеграції та аналізу даних, що дозволяє досягти суттєвих покращень у всіх аспектах діяльності. Одним із найбільш важливих аспектів є можливість інтеграції всіх бізнес-процесів в єдину систему, що забезпечує вільний доступ до актуальної інформації та дозволяє швидко регулювати зміни у зовнішньому середовищі [38].

Для ефективного моделювання та опису процесів розроблені різноманітні засоби, такі як дерево цілих процесів, алгоритмізація процесів, організаційна структура виконавців, графічне накладання процесів та матриця відповідальності. Ці інструменти дозволяють наочно візуалізувати процеси та встановити чіткі межі та відповідальність для кожного етапу діяльності. Крім того, для глибшого аналізу і реорганізації бізнес-процесів активно використовуються спеціалізовані інструменти, які базуються на комп'ютерній підтримці. відповідно, методології SADT (структурний аналіз і технічне проектування), ARIS (архітектура інтегрованих інформаційних систем), IDEF, UML (Unified Modeling Language), а також діаграми потоків даних (DFD), діаграми переходу станів (STD) та діаграми функціональних декомпозицій (FDD).) є основними інструментами для створення логічних моделей управління, що орієнтовані на процесний підхід до діяльності організації [19].

Завдяки цим технологіям підприємства можуть створювати високоефективні організаційні моделі, що не дозволяють оптимізувати ресурси, скоротити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити більш ефективну взаємодію між підрозділами. без того, ці інструменти

підтримують прогнозування майбутніх результатів діяльності підприємства в умовах нестабільності та кризових соціально-економічних умов. Моделювання бізнес-процесів допоможе мінімізувати ризики, пов'язані з фінансово-господарською діяльністю та організацією нових, більш гнучких процесів. Які, інструменти моделювання можуть бути визначені вузькі місця в процесах і на ранніх етапах виявлені деякі загрози, що дозволяють тимчасово коригувати стратегію і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, застосування інформаційних технологій для реінжинірингу бізнес-процесів підприємства є місцем інструменту для забезпечення його адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Ці технології не тільки оптимізують операційну діяльність, але й допомагають створити більшу прозорість та ефективні організаційні структури, які в майбутньому досягнуть підвищення загальної ефективності бізнесу та його здатності швидко реагувати на зовнішні зміни.

Розрізняють кілька основних видів інформаційних технологій, що сприяють ефективному проведенню реінжинірингу на підприємстві (табл.1.2).

Таблиця 1.2. Види інформаційних технологій у проведенні реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

Вид інформаційних технологій	Опис та функції	Роль у реінжинірингу бізнес-процесів
1	2	3
Системи управління бізнес-процесами (BPM-системи)	Автоматизація, моніторинг та оптимізація бізнес-процесів.	Забезпечують ефективне управління та інтеграцію бізнес-процесів, що дозволяє досягти синергії та зниження витрат.
Системи електронного обміну даними (EDI)	Автоматизація обміну інформацією між підприємствами та партнерами.	Знижують витрати часу, зменшують ймовірність помилок і прискорюють реакцію на зміни.
Експертні системи	Підтримка прийняття рішень на основі спеціальних знань експертів.	Дозволяють прийняти оптимальні рішення в складних ситуаціях, аналізуючи дані та варіанти розвитку подій.

1	2	3
Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Аналітика даних для прийняття управлінських рішень.	Підвищують точність рішень, допомагають прогнозувати наслідки та вибирати найкращі варіанти для змін.
Інтегровані інформаційні системи (ERP-системи)	Інтеграція всіх основних бізнес-процесів в єдину систему.	Дають змогу отримати повний огляд процесів та оптимізувати ресурси організації, використовуючи зменшення дублювання зусиль.
Візуалізація процесів та моделювання	Використання графічних інструментів для моделювання процесів.	Допомагає наочно відобразити процеси, визначити проблеми та проектувати більш ефективні варіанти.
Аналітика великих даних (Big Data)	Обробка великих обсягів даних для прогнозування та аналізу.	Знижує ризики і дозволяє виявляти тренди та взаємозв'язки для підвищення ефективності.
Хмарні технології	Доступ до даних і ресурсів через Інтернет без фізичної інфраструктури.	Спрощують масштабування та зниження витрат на інфраструктуру, забезпечуючи доступ до даних будь-де.
Інтернет речей (IoT)	Підключення пристроїв і датчиків для збору даних.	Дає можливість автоматично контролювати та оптимізувати виробничі процеси та забезпечити оперативну реакцію на зміни.
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)	Використання алгоритмів для аналізу даних та прогнозування.	Оптимізуйте процеси, знижуйте витрати та покращуйте якість продукції, сприяючи інноваціям та підвищенню конкурентоспроможності.

Примітка. Складено автором за даними [7; 9].

Різноманітність інформаційних технологій, їх функції та важливість для успішного проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства створюються в тому, що ці технології можуть значно підвищити ефективність та адаптивність організацій, зменшуючи витрати, підвищуючи якість та сприяючи швидкому регулюванню змін зовнішнього та внутрішнього середовища [7; 7]:

1. Системи управління бізнес-процесами (BPM-системи). BPM-системи забезпечують автоматизацію та моніторинг бізнес-процесів, надаючи інструменти для моделювання, аналізу, оптимізації та виконання процесів в організації. Вони допомагають керівництву підприємства

отримати повний контроль над процесами, випадково виявити проблеми та оптимізувати робочі потоки. BPM-системи також можуть інтегрувати різні підсистеми та ресурси організації для досягнення синергії.

2. Системи електронного обміну даними (EDI). Системи обміну електронним обміном даними не дозволяють автоматизувати інформацію між підприємствами та їх партнерами, постачальниками або клієнтами. Це дає змогу значно скоротити витрати часу та зменшити ймовірність помилок у процесі обміну інформацією, а також підвищити швидкість реагування

3. Експертні системи. Експертні системи використовуються для підтримки прийняття рішень у складних ситуаціях, де людина не має достатніх знань або досвіду для прийняття рішень. Вони базуються на спеціальних знаннях експертів у конкретній сфері та допомагають аналізувати дані, прогнозувати можливості варіантів розвитку подій та вибирати найкращі стратегії.

4. Системи підтримки прийняття рішень (DSS). Системи підтримки прийняття рішень дозволяють аналізувати великі масиви даних та надавати відповідні рекомендації для прийняття оптимальних управлінських рішень. Вони використовують методи математичного моделювання та аналітики для прогнозування ефектів різних рішень та вибору найбільш ефективних варіантів, що важливо

5. Інтегровані інформаційні системи (ERP-системи). ERP-системи інтегрують основні бізнес-процеси організації (фінанси, управління запасами, виробництво, закупівлі тощо) в єдину платформу. Це дозволяє підприємству отримувати єдину картину всіх процесів, швидко реагувати на зміни в умовах, а також оптимізувати ресурси та зменшити дублю

6. Візуалізація процесів та моделювання. Інструменти для моделювання та візуалізації процесів дозволяють підприємству наглядно відображати поточні бізнес-процеси, виявляти проблеми і «вузькі місця», а також проектувати нові, більш ефективні процеси. Це може включати використання різноманітних діаграм, карт процесів та інших графічних

інструментів, які допомагають не тільки розуміти процеси, але й оптимізувати їх.

7. Аналітика великих даних (Big Data). Аналітика великих даних дає змогу збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень. Використовуючи Big Data, підприємство може виявити тенденції та взаємозв'язки, що є критично важливими для реінжинірингу бізнес-процесів і підвищення ефективності роботи на етапах — від розробки всіх стратегій до реалізації змін.

8. Хмарні технології. Хмарні технології забезпечують гнучкість і масштабованість інформаційних систем, що дозволяють підприємству охороняти дані та виконувати обчислення без необхідності в дорогих фізичних серверах. Це дозволяє організації зменшити витрати на інфраструктуру та забезпечити доступ до систем і даних у будь-якому місці і в будь-який час, що критично важливо для реалізації реінжинірингу бізнес-процесів у гло.

9. Інтернет речей (IoT). Інтернет-речі (IoT) дозволяють автоматизувати та зібрати з фізичних об'єктів, таких як машини, датчики та інші пристрої, які підключені до мережі. Це дає можливість реального моніторингу стану обладнання, продуктивності праці, запасів і виробничих процесів, що важливо для оперативного вдосконалення та оптимізації бізнес-процесів у

10. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML). Штучний інтелект і машинне навчання здатні оптимізувати процеси, прогнозувати майбутні тенденції, а також автоматизувати прийняті рішення на основі великих обсягів даних. Вони можуть бути використані для покращення якості продукції, підвищення ефективності бізнес-процесів і витрат. Машинне навчання також може допомогти виявити нові можливості для розвитку підприємств [26].

Інформаційні технології змінюють важливу роль у проведенні реінжинірингу бізнес-процесів, забезпечуючи не лише автоматизацію операцій, але й підтримку прийняття обґрунтованих рішень, інтеграцію

різних процесів та адаптацію до змінених умов. Вибір та ефективне застосування відповідних ІТ-засобів дозволяє підприємствам значно підвищити ефективність своєї діяльності та досягти значних конкурентних переваг.

Принципи функціонування інформаційної системи управління бізнес-процесами промислового підприємства (табл.1.3) є сукупністю основних правил оновлення і підходів, що запускають поведінку економічних суб'єктів під час вибору, впровадження, адаптації та реалізації управлінських рішень у практичній діяльності підприємства.

Таблиця 1.3. Принципи функціонування інформаційної системи управління бізнес-процесами промислового підприємства

Принцип	Опис
Інтеграція	Забезпечення єдності та взаємозв'язку всіх бізнес-процесів підприємства для оптимізації їх функціонування.
Гнучкість	Здатність системи адаптуватися до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища.
Автоматизація	Використання інформаційних технологій для автоматизації рутинних операцій зі зниженням зарплати та часу.
Масштабованість	Можливість розширення або модифікації системи без великих витрат і ресурсів.
Прозорість	Забезпечення доступу до необхідної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
Аналітична підтримка	Здатність системи видачі даних для оцінки ефективності рішень і прогнозування результатів.

Джерело: [9].

Серед важливих принципів можна виокремити [7;9]:

1. Інтеграція є основою для ефективного функціонування бізнес-процесів підприємства. Вона забезпечує забезпечення єдності та взаємозв'язку між усіма підсистемами підприємства (наприклад, виробничою, фінансовою, кадровою, маркетинговою). Інтеграція дозволяє оптимізувати процеси шляхом усунення дублювання функцій і покращення комунікацій між підрозділами. Це забезпечує синергію між бізнес-процесами, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат, адже інформація може швидко передаватись між усіма системами, зменшуючи затримки та помилки.

2. Гнучкість інформаційної системи означає здатність швидко адаптуватися до змінених умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Це важливий аспект, після ринкових умов, законодавчі вимоги або технології можуть змінюватися в будь-який момент. Гнучка система дозволяє підприємству оперативно реагувати на ці зміни, наприклад, через налаштування або зміну бізнес-процесів без значних витрат часу та ресурсів. Гнучкість дозволяє впроваджувати нові технології, продукти чи послуги, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність.

3. Автоматизація забезпечує використання сучасних інформаційних технологій для автоматичного виконання рутинних та повторюваних завдань. Завдяки автоматизації зменшується людський фактор, що, у свою чергу, створює ймовірність помилок, точність і зменшує витрати часу на виконання операцій. Це дозволяє значно підвищити ефективність та продуктивність, якщо працівники можуть зосередитися на більш складних і творчих завданнях, а не на виконанні однотипних операцій.

4. Масштабовість інформаційної системи дозволяє підприємству адаптувати свою систему до збільшення обсягів виробництва або виходу на нові ринки. Це означає, що в міру збільшення обсягів операцій або розширення діяльності не потрібно створювати нову інформаційну систему або кардинально змінювати існуючу. Масштабовані системи можуть бути легко розширені за рахунок додавання нових модулів чи функцій, які дозволяють підприємству гнучко реагувати на підвищення попиту або інші зміни в бізнес-середовищі.

5. Прозорість забезпечення забезпечення доступу до необхідної інформації для всіх учасників процесу на різних рівнях управління підприємством. Завдяки прозорості можна легко відслідковувати всі етапи виконання бізнес-процесів, що сприймають обґрунтовані та швидкі управлінські рішення. Відкритність даних та їх доступність для співробітників сприяють більш ефективному управлінню, дозволяючи остаточно коригувати стратегію та тактику, покращувати взаємодію між

підрозділами та забезпечувати високий рівень довіри.

б. Аналітична підтримка в інформаційних системах забезпечує надання даних для оцінки ефективності прийнятих рішень і прогнозування майбутніх результатів. Це важливий інструмент для зниження рівня ризику при прийнятих рішеннях, на основі аналітичних даних можна прогнозувати наслідки різних варіантів дій і вибрати найкращий. Аналітична підтримка дозволяє прийняти обґрунтовані рішення, підвищуючи точність та ефективність управління підприємством.

Впровадження та підтримка таких принципів в інформаційній системі управління бізнес-процесами є необхідною умовою для забезпечення стійкості та розвитку сучасного підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ПОБУДОВИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСПРОЦЕСІВ ПП «СЛАВУТИЧ-ПОДІЛЛЯ»

2.1. Аналіз системи управління підприємством ПП «Славутич-Поділля»

Приватне підприємство «Славутич-Поділля» — це комерційна організація, що спеціалізується на роздрібній торгівлі та орендує частини своїх приміщень. Основний напрям економічної діяльності: 47.11 — роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, з акцентом на продукти харчування, напої та тютюнові вироби.

Власником підприємства є громадянин України Долгов Володимир Якович, який є його єдиним бенефіціарним власником.

«Славутич-Поділля» розпочало свою комерційну діяльність у 2008 році. Першими дистриб'юторами компанії стали ПАТ «Карлсберг Україна» та ТОВ «Нестле Україна». відповідно до укладених договорів поставок, підприємство займається реалізацією пива, кондитерських виробів, кави, кавових напоїв, макаронних виробів, соусів та напівфабрикатів.

З 2017 по 2020 рік ПП «Славутич-Поділля» розвивало свою роздрібну мережу через магазини «Економ», яких було 22. Ці магазини розташовувалися в містах Хмельницького, Кам'янець-Подільського, Шепетівки, Славути, Бару (Вінницька область), Дунаївців, с. Ярмолинець, Деражні та інших населених пунктах Хмельницької області.

Протягом трьох років ПП «Славутич-Поділля» увійшло до числа лідерів за обсягами оптової та роздрібною торгівлі в Хмельницькій області.

З 2017 року, після призначення нового директора, компанія зазначила значні зміни: було оновлено керівництво, розширено мережу магазинів та значно збільшено фінансування поточної діяльності, зокрема за рахунок

кредитних коштів. Чинна організаційна структура ПП «Славутич-Поділля» наведена на рисунку 2.1.

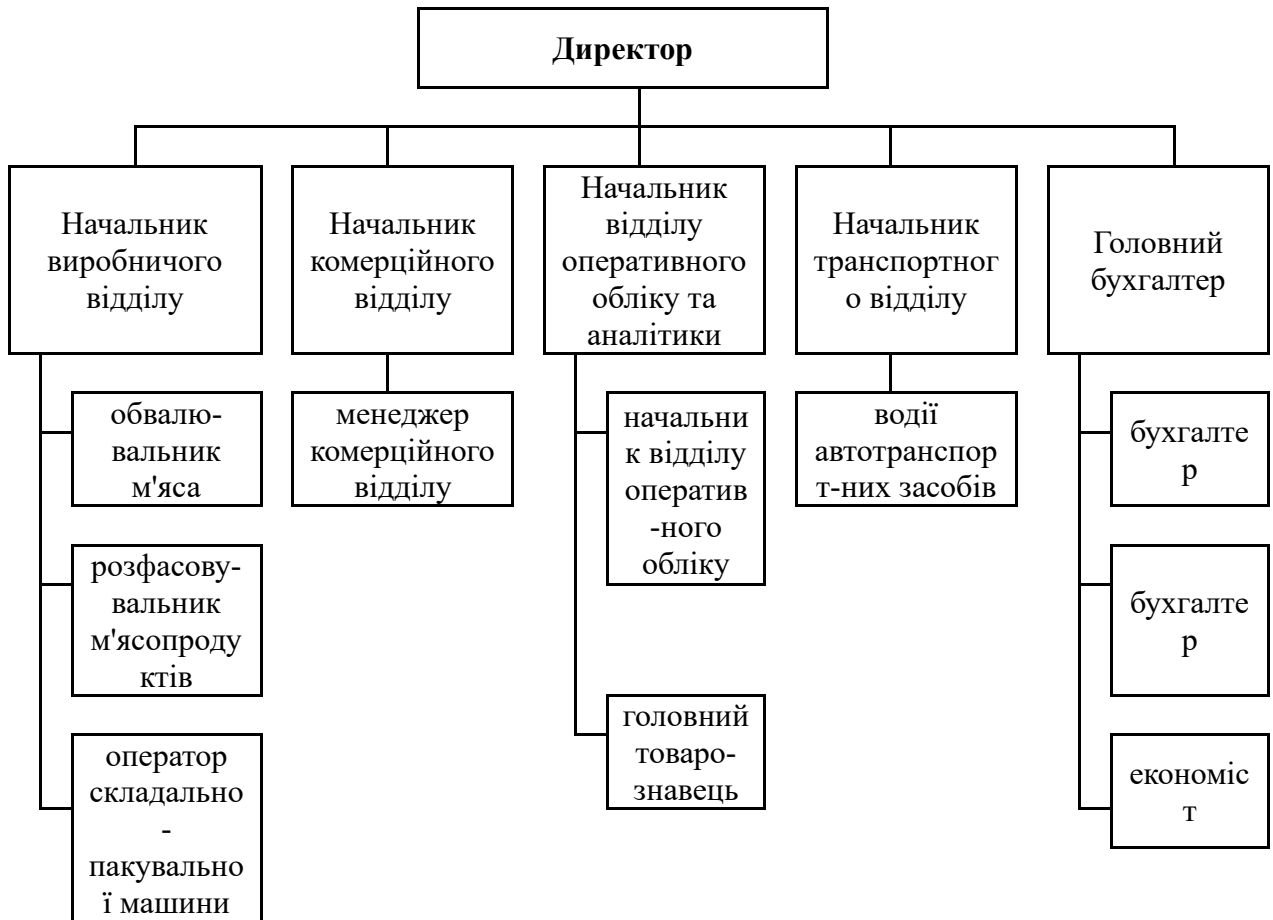


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «Славутич-Поділля»

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Організаційна структура ПП «Славутич-Поділля» представляє лінійно-функціональну модель управління, що включає директора підприємства на верхньому рівні управління. Директор координує діяльність усіх підрозділів та відповідає за стратегічний розвиток компанії.

На наступному рівні знаходяться керівники основних функціональних підрозділів: начальник виробничого відділу, начальник комерційного відділу, начальник відділу оперативного обліку та аналітики, начальник транспортного відділу та головний.

Виробничий відділ включає працівників, зайнятих у виробничому процесі, зокрема обвалювальника м'яса, розфасовника м'ясопродуктів та оператора складально-пакувальної машини. Комерційний відділ очікує начальника відділу, під його керівництвом працює менеджер комерційного

відділу та головний товарознавець, які претендують на реалізацію продукції, роботу з постачальниками та клієнтами. Відділ оперативного обліку та аналітики включає начальника цього відділу, який відповідає за ведення оперативного обліку підприємства. Транспортний відділ, який забезпечує логістичну діяльність компанії, включає водіїв автотранспортних засобів.

Фінансово-бухгалтерський напрямок очолює його головний бухгалтер, під керівництвом якого працюють бухгалтер та економіст, які мають право на ведення фінансового обліку та аналіз фінансового стану підприємства.

Така структура забезпечує ефективний розподіл функціональних обов'язків між підрозділами, що сприяє злагодженій роботі підприємства.

Комерційний відділ підприємства постійно працює над розширенням асортименту товарів, що реалізуються. Таким, до асортименту були додані пиво, слабоалкогольні та безалкогольні напої, соки, кондитерські вироби, рослинна олія та інші товари.

Для забезпечення стабільного та безперебійного виробничого процесу ПП «Славутич-Поділля» встановило партнерські відносини з понад 270 постачальниками та понад 200 покупцями. Проте у вересні 2020 року компанія припинила діяльність у сфері роздрібної торгівлі та продала бренд «Економ». На сьогоднішній день «Славутич-Поділля» займається оптовою торгівлею продуктами харчування та надає в оренду нерухоме майно. Комерційний відділ підприємства продовжує працювати над розширенням асортименту товарів, серед яких зараз можна знайти борошно, крупи, свіже м'ясо, овочі та фрукти.

Зазначене свідчить про важливість реінжинірингу для ПП «Славутич-Поділля», оскільки підприємство зіштовхується з потребою адаптації до нових економічних умов та змін у напрямках своєї діяльності. Орієнтація на збереження ринку, економічні виклики та забезпечення конкурентоспроможності вимагають суттєвого перегляду внутрішніх бізнес-процесів. Реінжиніринг дозволяє ефективно реагувати на зміни в попиті, оптимізувати витрати, покращити обслуговування клієнтів і забезпечити

гнучкість у прийнятих рішеннях. Впровадження нових технологій, удосконалення логістичних і фінансових процесів, а також розширення асортименту товарів і послуг дозволять підприємству не лише залишити за собою сильні позиції на ринку, а й збільшити свій зростання на новій території.

Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2020–2024 роки демонструє неоднозначні тенденції (табл.2.1) відображає зміни, пов'язані із реорганізацією підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зріс на 24,06% порівняно з 2020 роком, досягнувши 76 383 тис. грн. Проте темпи зростання собівартості реалізованої продукції були майже аналогічними — 23,89%, що обмежило можливості нарощування прибутку.

Валовий прибуток підприємства збільшився на 27,86%, що призвело до незначного покращення рентабельності операційної діяльності. Водночас чистий прибуток зростає на 58,13%, що є позитивною тенденцією, хоча абсолютні показники залишаються низькими. Варто зазначити, що сукупні витрати на 1 грн реалізованої продукції скоротилися на 1,51%, що є результатом певного підвищення ефективності витрат.

Рентабельність продажу та рентабельність витрат за аналізований період зросла у 2,4 рази, що є позитивним результатом та результатом підвищення ефективності діяльності підприємства. Проте чисельність працівників за період скоротилася на 93,21%, а чисельність робітників — на 94,39%, що можна свідчити як про оптимізацію кадрової політики, так і про складнощі в залученні та утриманні персоналу.

Разом із цим товарообіг на одного працівника зріс у 3,5 рази, а на одного робітника — у 4,3 рази, що є наслідком скорочення персоналу. Фонд заробітної плати підприємства за п'ять років скоротився на 90,11%, що зумовлено значним скороченням персоналу. Попри це, середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла в 1,4 рази, що є позитивним сигналом для мотивації працівників.

Таблиця 2.1. Основні техніко-економічні показники роботи ПП «Славутич-Поділля» за 2020-2024 роки

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2024 р. до 2020 р., %
			2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	317404	40224	43685	59336	76383	24,06
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	303458	38617	42258	56232	72498	23,89
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	13946	1607	1427	3104	3885	27,86
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	3353	405	202	1547	1949	58,13
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,9894	0,9899	0,9954	0,9739	0,9745	98,49
6.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	1,10	1,05	0,48	2,75	2,69	у 2,4 рази
	– витрат	%	1,07	1,02	0,46	2,68	2,62	у 2,4 рази
7.	Чисельність працюючих – працівників	осіб	324	54	24	16	22	6,79
	– робітників	осіб	285	42	18	10	16	5,61
8.	Товарооборот на – 1 працівника	тис.грн. /особу	979,64	744,89	1820,21	3708,50	3471,95	у 3,5 рази
	– 1 робітника	тис.грн. /особу	1113,70	957,71	2426,94	5933,60	4773,94	у 4,3 рази
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	57460	9416	4683	3562	5684	9,89
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	14778,81	14530,86	16260,42	18552,08	21530,30	у 1,4 рази
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	374252	56559,5	49755,5	43258	42156	11,26
12.	Фондовіддача	грн./грн.	0,85	0,71	0,88	1,37	1,81	у 2,1 рази

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Славутич-Поділля» [57].

Вартість основних виробничих фондів знизилася на 88,74%, що може свідчити про вибуття активів або скорочення масштабів діяльності. Однак фондівіддача за цей період зростає в 2,1 рази, що призвело до підвищення ефективності використання основних засобів.

Загалом, аналіз показників діяльності ПП «Славутич-Поділля» про позитивні тенденції у зростанні прибутковості та ефективності використання ресурсів. Однак значне скорочення персоналу та зменшення вартості основних фондів можуть викликати ризики для подальшого розвитку підприємства. Для забезпечення стабільного зростання необхідно продовжувати роботу над оптимізацією витрат, підвищенням ефективності використання активів та покращенням кадрової політики.

Проаналізуємо динаміку обсягу та реалізації основних видів продукції (рис.2.2). У структурі реалізації найбільшу питому вагу займає торгівля продуктами харчування – 36%; торгівля тютюновими виробами – 39%; а також торгівля м'ясними продуктами – 21%.

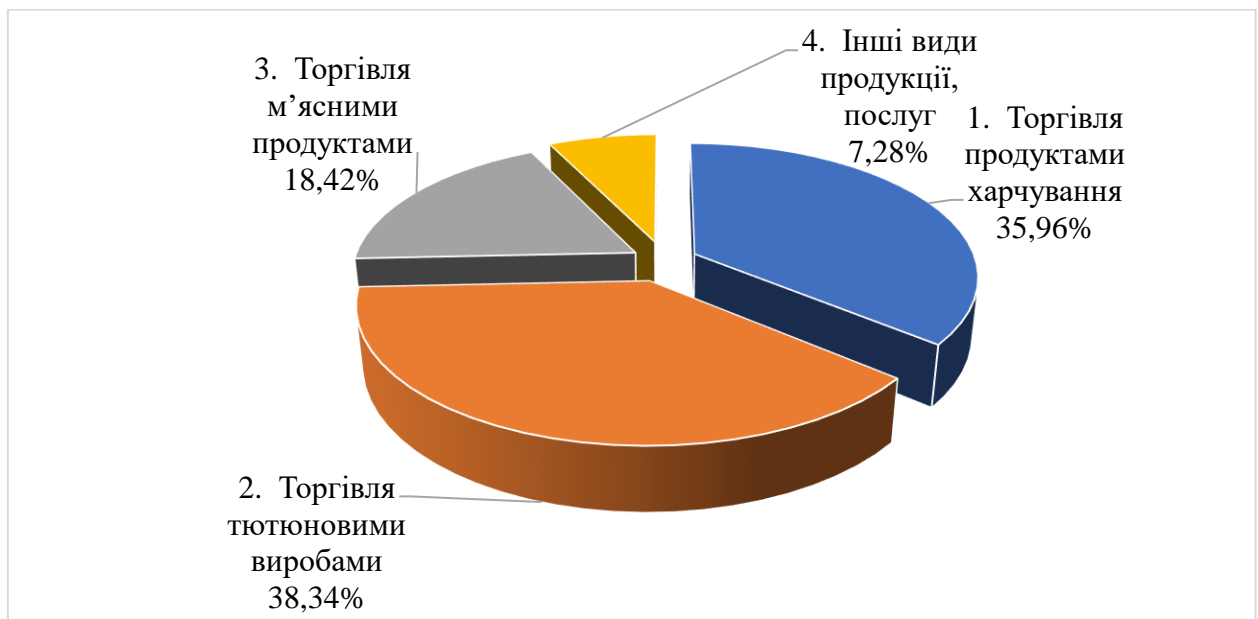


Рисунок 2.2 – Структура реалізації товарів ПП «Славутич Поділля» у 2024 році, %

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Славутич-Поділля» [57].

Передумовою реінжинірингу є аналіз фінансового стану підприємства. Реінжиніринг бізнес-процесів призводить до радикальних змін у структурі, процесах та підходах до управління компанією, а для їх успішної реалізації необхідно чітко розуміти фінансове становище. Аналіз фінансового стану дозволяє оцінити ліквідність, платоспроможність, прибутковість та ефективність використання ресурсів, що є ключовими показниками для прийняття рішень щодо необхідності змін.

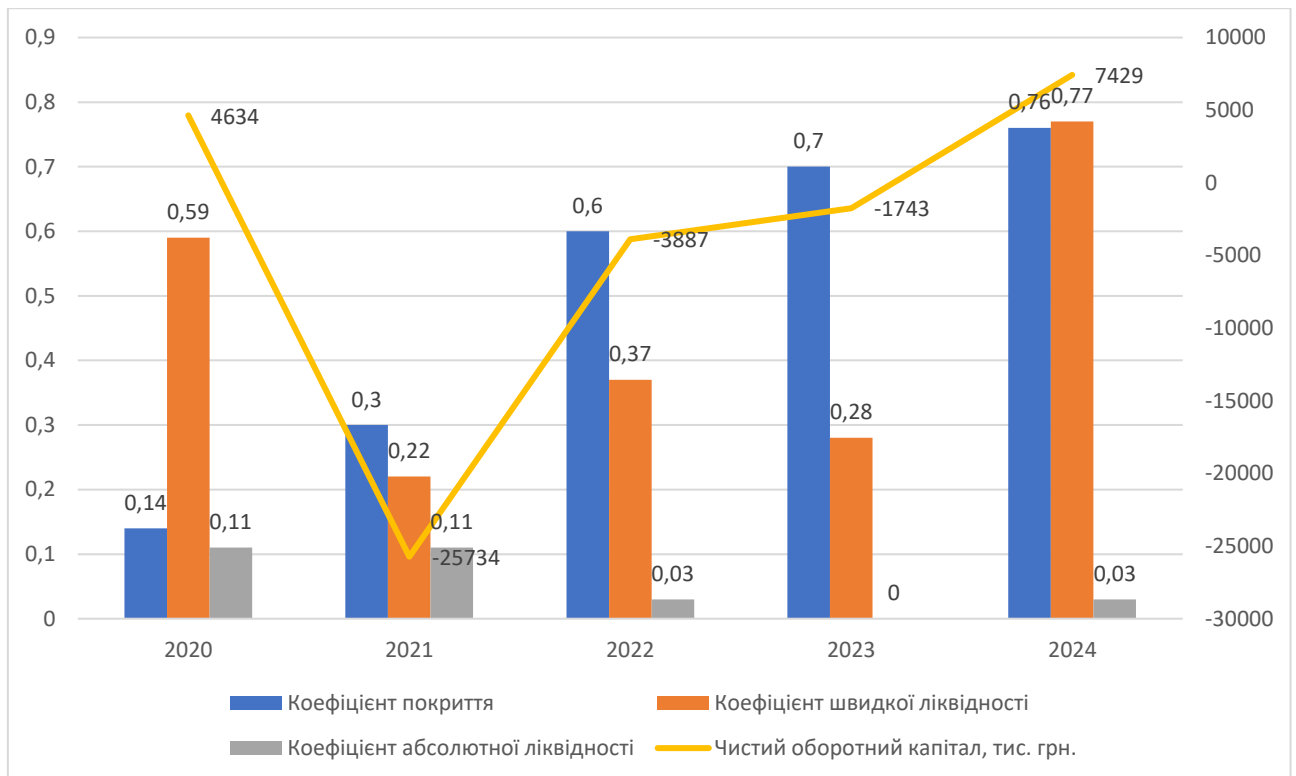


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ліквідності ПП «Славутич Поділля» протягом 2020-2024 років

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Славутич-Поділля» [57].

Аналіз фінансових показників за 2020–2024 роки свідчить про поступове покращення ліквідності підприємства, хоча ситуація в окремі періоди була критичною. Коефіцієнт покриття, який демонструє здатність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок оборотних активів, зріс із 0,14 у 2020 році до 0,76 у 2024 році. Це свідчить про значне підвищення забезпечення

зобов'язань активами. Однак у роках 2020–2021 років коефіцієнт був критично низьким, що вказувало на високі ризики неплатоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який враховує найбільш ліквідні активи (крім запасів), має нестабільну динаміку. У 2020 році показник становив 0,59, проте у 2021 році знизився до 0,22, що зменшилося за рахунок зменшення ефективності швидкого розрахунку за зобов'язаннями. У 2024 році коефіцієнт зріс до 0,77, що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує здатність підприємства покривати зобов'язання за рахунок грошових коштів, знаходився на низькому рівні протягом усіх проаналізованих років. У 2020–2021 роках показник становив 0,11, проте в 2022–2023 роках він втратився до 0–0,03, що свідчить про критично низький рівень ліквідних активів. У 2024 році відбулося незначне зростання до 0,03, що є недостатнім.

Чистий оборотний капітал, який показує різницю між оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями, демонструє різкі коливання. У 2020 році значення було позитивним (4634 тис. грн), однак у 2021 році воно різко впало до -25734 тис. грн, що вказує на значну нестачу оборотних активів для покриття зобов'язань. У 2022–2023 роках ситуація погіршилася, а в 2024 році показник став знову позитивним (7429 тис. грн), що призвело до відновлення фінансової стабільності.

Загалом, підприємство демонструє позитивну тенденцію до підвищення ліквідності та фінансової стійкості, однак низькі значення коефіцієнтів абсолютної ліквідності та різкого збільшення чистого оборотного капіталу виводяться на додаткові подальші заходи для забезпечення платоспроможності.

Аналіз представлених фінансових коефіцієнтів за 2020–2024 роки демонструє тенденцію до покращення фінансової стійкості підприємства, хоча деякі показники вказують на реальну проблемну зону (рис.2.4).

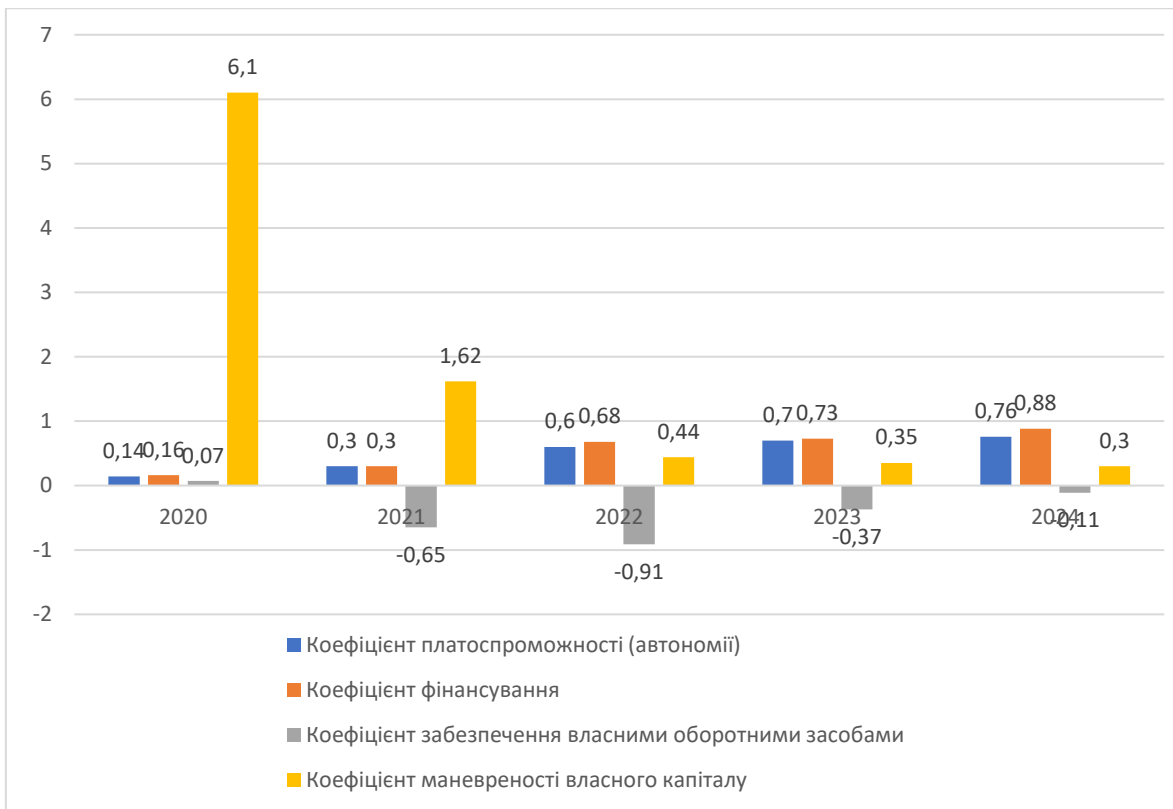


Рисунок 2.4 – Динаміка показників платоспроможності ПП «Славутич Поділля» протягом 2020-2024 років

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Славутич-Поділля» [57].

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) , що характеризує збір власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування, показує стабільне зростання з 0,14 у 2020 році до 0,76 у 2024 році. Це проводиться про підвищення фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансування , який відображає показник власного капіталу до залученого, також демонструє позитивну динаміку. Значення зросло з 0,16 у 2020 році до 0,88 у 2024 році, що є ознакою зменшення залежності підприємства від позикових коштів.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами , який створює власний капітал, спрямований на фінансування оборотних активів, перебував на низькому рівні протягом усього періоду. У 2020 році значення становило 0,07, після чого показник став від'ємним у 2021–2024 роках (до -0,11 у 2024

році), що призводить до зниження дефіциту власних оборотних засобів і потреби у зовнішньому фінансуванні для підтримки операційної діяльності.

Коефіцієнти маневреності власного капіталу, який показує збір власного капіталу, що знаходиться в обороті, зменшуються з 6,1 у 2020 році до 0,3 у 2024 році. Це свідчить про зменшення гнучкості використання власних ресурсів для фінансування поточних операцій.

Загалом, позитивні зміни в коефіцієнтах платоспроможності та фінансування вказують на підвищення фінансової стійкості підприємства. Однак низькі або від'ємні значення коефіцієнтів забезпечення власними оборотними засобами та зменшення маневреності власного капіталу сигналізують про потребу в подальшій оптимізації структури капіталу та підвищенні ефективності використання власних ресурсів.

Аналіз фінансових показників підприємства за 2020–2024 роки показав результати про певне покращення його фінансового стану, хоча залишаються проблемні аспекти, які можуть бути вирішені за допомогою реінжинірингу бізнес-процесів. Разом із цим, негативні тенденції, такі як від'ємні значні коефіцієнти забезпечення власними оборотними коштами та зниження коефіцієнта маневреності власного капіталу, вказують на недостатність власних ресурсів для фінансування оборотних активів. Це створює ризики для стабільного функціонування компанії та обмежує її можливості швидкої адаптації до змін ринкових умов.

Реінжиніринг бізнес-процесів може стати ефективним інструментом для вирішення цих проблем. Він забезпечує радикальний перегляд та перебудову ключових процесів підвищення із скороченням витрат, продуктивності та покращення фінансових результатів. У рамках реінжинірингу підприємство може оптимізувати управління оборотними засобами, впровадити нові підходи до планування витрат, покращити логістичні та виробничі процеси, що сприятиме підвищенню фінансової гнучкості та ліквідності.

Таким чином, аналіз показників підтверджує необхідність та доцільність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів для подолання існуючих проблем і стабільного забезпечення.

2.2. Оцінювання доцільності проведення реінжинірингу бізнес-процесів ПП «Славутич-Поділля» із використанням інформаційних технологій

Аналіз доцільності проведення реінжинірингу бізнес-процесів ПП «Славутич-Поділля» передбачає оцінку ефективності поточної операційної діяльності та визначення вузьких місць, які підтримують розвиток підприємства. Втрата сегменту роздрібною торгівлі у 2020 році змінює бізнес-моделі та потребує оптимізації витрат, свідчать про потреби в вдосконаленні управлінських та логістичних процесів. Реінжиніринг дозволить впровадити нові технології, автоматизувати основні операції та покращити систему взаємодії з постачальниками та споживачами, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Фінансовий аналіз має витрати на реорганізацію, показує підвищення економічного ефекту від продуктивності та можливості залучення додаткових інвестицій або кредитування. Таким чином, проведення реінжинірингу є доцільним для підвищення ефективності бізнесу та адаптації до сучасних ринків.

Аналіз основних бізнес-процесів є ключовим етапом для розуміння функціонування ПП «Славутич-Поділля» та оцінки ефективності управлінських процесів.

Основні бізнес-процеси для ПП «Славутич-Поділля», враховуючи його спеціалізацію на оптовій торгівлі продуктами харчування та оренді нерухомого майна, можна умовно поділити на ключові напрямки (таблиця 2.2): процес закупівлі товарів, процес зберігання та складування товарів, процес продажу товару, фінансовий облік та управління грошовими потоками,

маркетингові та рекламні кампанії, управління орендою нерухомості, управління персоналом, логістика та доставка.

Таблиця 2.2. Основні бізнес-процеси для ПП «Славутич-Поділля»

Бізнес-процес	Опис процесу
Закупівля товарів	Оцінка потреби в товарах, вибір постачальників, викладання договорів, організація замовлень та постачання товарів.
Зберігання та складування товарів	Приймання товарів на складі, контроль за якістю і кількістю, оптимізація зберігання, управління складськими залишками.
Продаж товарів	Оформлення замовлень, узгодження умов доставки, формування рахунків, контроль дебіторської заборгованості.
Фінансовий облік та управління грошовими потоками	Облік доходів і витрат, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, складання фінансової звітності.
Маркетингові та рекламні кампанії	Проведення маркетингових досліджень, розробка стратегії просування товарів, ведення CRM-системи, аналіз запитів клієнтів.
Управління орендою нерухомості	Оцінка запиту на оренду, складання договорів з орендарями, контроль стану об'єктів, рекламні кампанії для залучення нових клієнтів.
Управління персоналом	Набір і навчання персоналу, організація роботи, облік робочого часу, нарахування заробітної плати, мотивація співробітників.
Логістика та доставка	Організація доставки товарів від постачальників до відповідності та кінцевих споживачів, вибір партнерів для транспортування

Примітка. Систематизовано автором.

Кожен з цих процесів має важливе значення для забезпечення стабільної роботи ПП «Славутич-Поділля», оскільки вони взаємопов'язані та єдиною системою, що впливає на загальну продуктивність підприємства. Успішне виконання кожного з них відображається на фінансових результатах компанії та її здатність задовольняти потреби клієнтів. Наприклад, ефективне управління закупівлею дозволяє знизити витрати на сировину та товари, оптимізуючи ціноутворення, що, у свою чергу, забезпечує конкурентоспроможність. Водночас, високий рівень автоматизації процесів продажу дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів. Крім того, правильне управління персоналом сприяє зниженню продуктивності кадрів та покращенню атмосфери на робочому місці, що позитивно впливає на загальну ефективність

підприємства. Усі ці аспекти взаємно впливають на один і надовго довгостроковий успіх компанії. Тому необхідно постійно оцінювати і вдосконалювати ці бізнес-процеси для досягнення більш високих показників.

Інформаційні технології в управлінні ПП «Славутич-Поділля» забезпечують автоматизацію основних бізнес-процесів, таких як облік товарів, фінансовий облік, управління грошовими потоками та взаємодія з клієнтами, що значно підвищує ефективність операцій та знижує витрати на управління. Завдяки впровадженню інформаційних технологій підприємство може швидше реагувати на зміни ринкових умов, що забезпечують йому конкуренцію. Використання такої системи, як MEDos, дозволяє оперативно контролювати запаси на складах, автоматизувати фінансові транзакції та аналітику, а також збирати та обробляти дані для покращення взаємодії з клієнтами, що сприяє підвищенню рівня обслуговування та зростанню лояльності. Основні аспекти застосування цієї платформи включають:

1. Облік товарів та складська логістика – система M.E.Doc: Торгівля та склад дозволяє автоматизувати облік товарів, контролювати залишки на складах, формувати замовлення та оптимізувати постачання. Це знижує витрати на зберігання та гарантує відсутність дефіциту товарів.

2. Фінансовий облік та управління грошовими потоками – M.E.Doc: Бухгалтерія забезпечує автоматизацію фінансових процесів, таких як ведення бухгалтерії, облік дебіторської та кредиторської заборгованості, а також отримання аналізу компанії.

3. CRM-система для взаємодії з клієнтами – використання M.E.Doc: Управління підприємством покращує взаємодію з клієнтами за рахунок збору даних про покупців, аналізу їх запитів і створення персоналізованих пропозицій.

Однак, при всіх перевагах використання системи M.E.Doc є і певні обмеження, зокрема складність інтеграції з іншими системами – при необхідності інтеграції M.E.Doc з іншими програмними продуктами чи сучасними рішеннями для цифрового маркетингу або електронної комерції

можуть виникати проблеми сумісності, що вимагає додаткових витрат на налаштування та підтримку (табл.2.3).

Таблиця 2.3 Порівняння існуючих та бажаних функцій інформаційного забезпечення для ПП «Славутич-Поділля»

Функції	Існуючі функції (MEDos)	Бажані функції
1	2	3
Облік товарів та складська логістика	Автоматизоване управління обліком товарів, контроль залишків на складах, формування замовлень.	Поглиблене прогнозування попиту та автоматичне оновлення замовлень з урахуванням сезонності та трендів.
Фінансовий облік та управління грошовими потоками	Автоматизація бухгалтерії, облік дебіторської та кредиторської заборгованості, аналіз фінансових даних.	Інтеграція з платіжними системами для автоматичного управління грошовими потоками, більш детальний фінансовий аналіз.
CRM-система для взаємодії з клієнтами	Збір даних про покупців, персоналізація пропозицій, аналіз запитів клієнтів.	Розширена система аналітики для розробки маркетингових заходів, інтеграція з каналами соціальних мереж та онлайн-магазинами.
Інтеграція з іншими системами	Обмежена інтеграція з іншими програмами, складність в інтеграції з новими інструментами.	Покращена інтеграція з іншими програмними продуктами та сучасними рішеннями для цифрового маркетингу, електронної комерції та аналітики.
Управління персоналом	Обмежений функціонал у сфері управління персоналом, доступні основні функції.	Вдосконалена система управління персоналом з аналізом продуктивності, автоматизацією відпусток, лікарняних та навчання.
Аналітика та звітність	Основна звітність про фінанси та складські операції.	Більш розширена аналітика, включаючи прогнозування продажів, поведінку клієнтів та ефективність маркетингових заходів.
Мобільний доступ	Обмежений мобільний доступ до системи даних через окремі рішення.	Повноцінний мобільний додаток для доступу до всіх функцій, включаючи контроль запасів та фінансових операцій.
Електронна комерція	Відсутність інтеграції з платформами електронної комерції для онлайн-продажів	Впровадження платформи для онлайн-торгівлі з інтеграцією з існуючими інформаційними системами для автоматизації продажів

Примітка. Систематизовано автором.

Аналіз рівня автоматизації різних аспектів управління в ПП «Славутич-Поділля» є етапом для визначення поточного стану інформаційного забезпечення підприємства та виявлення напрямків для вдосконалення. Це дозволяє виявити слабкі місця в управлінських процесах і знайти можливості

для їх оптимізації. крім того, проведення такого аналізу вимагає уваги до таких ключових сфер, як управління персоналом, маркетингом, продажем та закупівлею.

У таблиці 2.4 здійснено аналіз рівня автоматизації різних аспектів управління в ПП «Славутич-Поділля», зокрема в таких сферах, як управління персоналом, маркетингом, продажем та закупівлею. Для кожної з цих сфер оцінено поточний рівень автоматизації, виявлені проблеми та визначено можливості для подальшого покращення. Враховуючи виявлені недоліки, можливості автоматизації можуть значно підвищити ефективність управлінських процесів та сприяти оптимізації бізнес-процесів на підприємстві. Цей аналіз стане основою для подальших кроків у напрямку реінжинірингу та впровадження сучасних інформаційних технологій.

Таблиця 2.4 Аналіз рівня автоматизації управлінських процесів у ПП «Славутич-Поділля»

Сфера управління	Поточний рівень автоматизації	Проблеми	Можливості для покращення
Управління персоналом	Використання базових інструментів для обліку робочого часу плати, розрахунку заробітної плати	Відсутність інтеграції з іншими системами, ручна обробка даних	Впровадження системи для планування робочого часу, оцінки продуктивності та інтеграції з іншими бізнес-системами
Маркетинг	Використання CRM-системи для збору даних клієнтів та управління рекламними кампаніями	Обмежена інтеграція з іншими підсистемами, недостатня персоналізація	Впровадження комплексних систем для автоматизації маркетингових заходів, персоналізація пропозицій для клієнтів
Продажі	Використання базових інструментів для обліку продажів, окремі системи для електронної комерції	Недостатня автоматизація, вручну сформовані звіти	Інтеграція з інтернет-магазином, автоматичне оновлення складу, системи автоматизованого аналізу показників продажів
Закупівля	Використання базових інструментів для обліку закупівель та формування замовлень	Відсутність прогнозування потреби в товарах, складнощі інтеграцією постачальників	Впровадження автоматизованої системи для прогнозування потреб та інтеграції з постачальниками для оптимізації закупівель

Примітка. Систематизовано автором.

Проведення аналізу рівня автоматизації в основних бізнес-процесах дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються сучасні інформаційні технології на підприємствах, і варіанти перспективи для подальшого розвитку автоматизованих систем управління:

1. Управління персоналом : на даний момент система автоматизації управління персоналом обмежується базовими функціями обліку робочого часу та розрахунку заробітної плати. Це відбувається до того, що відсутня інтеграція з іншими іншими системами, такими як фінансовий облік або продажі. Для підвищення ефективності управління персоналом варто впровадити системи, які дозволяють автоматично планувати робочий час, оцінювати продуктивність працівників і забезпечити інтеграцію з іншими підсистемами підприємства.

2. Маркетинг : в ПП «Славутич-Поділля» для маркетингу використовують базові CRM-системи, але інтеграція з іншими підсистемами підприємства обмежена. Це створює проблеми з персоналізацією пропозицій для клієнтів і моніторингом ефективності рекламних повідомлень. Покращити без проблем можна через комплексні інструменти для автоматизації маркетингових процесів, такі як інструменти для управління контекстною рекламою, email-маркетингу та аналізу взаємодії з клієнтами.

3. Продажі : відсутність повної автоматизації продажів на підприємстві до неточності звітності та обмеженого аналізу ефективності каналів продажу. Впровадження інтеграції з інтернет-магазинами та автоматизація оновлення складських залишків допоможе підвищити точність обліку та оперативність реагування на зміни в запиті. Крім того, системи для управління взаємодією з клієнтами дозволяють оперативно реагувати на запити і забезпечувати персоналізований підхід до продажу.

4. Закупівля : поточна система автоматизації закупівель є базовою і обмежена лише формою закупівель та формуванням замовлень. Важливим елементом є прогнозування потреби в товарах та проблеми з інтеграцією з постачальниками. Впровадження системи для прогнозування потреб, а також

інтеграція з постачальниками дозволяють оптимізувати процеси закупівель, знижуючи витрати та забезпечуючи безперервність поставок.

Для оцінки поточного стану та перспектив розвитку ПП «Славутич-Поділля» доцільно провести SWOT-аналіз, який є ефективним інструментом стратегічного планування. Він дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити зовнішні можливості та загрози, що впливають на його діяльність. Нижче представлена SWOT-матриця ПП «Славутич-Поділля», що відображає основні стратегічні аспекти діяльності підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5. SWOT-аналіз діяльності ПП «Славутич-Поділля»

Фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> - Значний досвід роботи на ринку (з 2008 року). - Налагоджені партнерські відносини з понад 270 постачальниками та 200 покупцями. - Диверсифікація бізнесу: оптова торгівля + здача в оренду нерухомості. - Відомий бренд у Хмельницькій області. - Гнучкість у змінних бізнес-моделях (перехід від роздрібно до оптової торгівлі). 	<ul style="list-style-type: none"> - Втрата роздрібного сегмента та продаж бренду «Економ». - Висока залежність від обмеженого кола постачальників. - Відсутність сучасних технологій у бізнес-процесах (автоматизації, CRM-системи тощо). - Фінансова залежність від кредитних коштів. - Можливі труднощі з розширенням ринку збуту без роздрібної мережі.
	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення реінжинірингу бізнес-процесів для підвищення ефективності. - Впровадження сучасних ІТ-рішень (ERP, CRM, логістичних систем). - Розширення асортименту товарів та послуг. - Залучення нових партнерів та вихід на нові ринки. - Державні програми підтримки підприємництва та можливості кредитування. 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкуренція з великими торговельними мережами та онлайн-майданчиками. - Економічна нестабільність та зміни в законодавстві. - Зростання ціни на логістику та орендну нерухомість. - Коливання попиту та купівельної спроможності населення. - Можливі зміни у податковій та регуляторній політиці.

Примітка. Систематизовано автором.

Такий аналіз готує підґрунтя для керівництва для ухвалення обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку, оптимізації операційної

діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Особливо важливим є аналіз у контексті можливості проведення реінжинірингу бізнес-процесів, що може сприяти підвищенню ефективності, зниженню витрат, адаптації до ринкових змін та розширенню асортименту продукції. Результати SWOT-аналізу дозволяють оцінити поточний стан підприємства та використовувати ключові напрями його розвитку.

1. Аналіз сильних сторінок (Strengths). ПП «Славутич-Поділля» має значний досвід у сфері роздрібно́ї та оптової торгівлі продуктами харчування, що формує його стабільну репутацію серед постачальників і покупців. Велика база контрагентів (270+ постачальників та 200+ покупців) свідчить про налагоджені бізнес-зв'язки та широкий ринок збуту. Власна нерухомість дозволяє підприємству скорочувати витрати на оренду та отримувати додатковий дохід від здачі приміщень в оренду. Гнучкість у змінних напрямках діяльності демонструє здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін.

2. Аналіз слабких сторінок. Залежність від обмеженої кількості ключових постачальників створює ризики в ланцюгах поставок. Високий рівень кредитного навантаження, який виник у процесі розширення бізнесу, створює додаткові фінансові ризики. Відмова від роздрібного сегмента та бренду «Економ» прозвучала охоплення кінцевих споживачів, що може вплинути на прибутковість продажів. Недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів ускладнює управління логістикою та взаємодію з клієнтами.

3. Аналіз можливостей (Opportunities). Сучасні ринкові умови створюють нові можливості для підприємства. Розвиток цифрових технологій та e-commerce відкриває перспективи створення власного онлайн-магазину або співпраці з торговельними платформами. Розширення асортименту продукції, включаючи органічні продукти, може залучити нових клієнтів. Співпраця з державними програмами підтримки малого та середнього бізнесу дозволяє залучати фінансування для модернізації підприємства. Глобальні

тренди на сталий розвиток і екологічність можуть стати основою для розширення асортименту екологічно чистих продуктів.

4. Аналіз загроз (Threats). Основними загрозами для підприємства є макроекономічна нестабільність, що може вплинути на купівельну спроможність споживачів та зміну ціни на товари. Конкуренція у сфері оптової торгівлі продовольчими товарами постійно зростає, особливо з боку великих мережеских компаній. Посилення регулювання ринку до додаткових харчових продуктів може привести до витрат на сертифікацію та контроль якості. Валютні ризики та інфляція можуть вплинути на закупівельні ціни, зменшуючи прибутковість.

Враховуючи зазначене складемо SWOT матрицю рішень для стратегічних напрямів реінжинірингу ПП «Славутич-Поділля» (табл.2.6).

Серед можливостей, які можуть бути використані для стратегічного розвитку ПП «Славутич-Поділля», випущено проведення реінжинірингу бізнес-процесів для підвищення ефективності та оптимізації внутрішніх операцій, що дозволяє знизити витрати та підвищити якість надання послуг. Важливими кроками для досягнення успіху є впровадження сучасних ІТ-рішень, таких як ERP-системи для комплексного управління ресурсами підприємства, CRM-системи для покращення взаємодії з клієнтами та логістичні системи для оптимізації управління постачанням та складськими запасами. Розширення асортименту товарів і послуг, а також залучення нових партнерів і вихід на нові ринки може забезпечити підприємству додаткові джерела доходу і дозволить йому зміцнити свої позиції на ринку. без того, участь у державних програмах підтримки підприємництва відкриває можливості для отримання фінансових ресурсів та доступу до нових технологій. Водночас підприємство стикається із ключовими загрозами, такими як посилення конкуренції з боку великих торговельних мереж та онлайн-майданчиків, економічна нестабільність, часті зміни в законодавстві, що можуть вплинути на податкові та регуляторні вимоги.

Таблиця 2.6 SWOT матриця рішень для стратегічних напрямів реінжинірингу ПП «Славутич-Поділля»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ul style="list-style-type: none"> - Значний досвід роботи на ринку (з 2008 року). - Налагоджені партнерські відносини з понад 270 постачальниками та 200 покупцями. - Диверсифікація бізнесу: оптова торгівля + здача в оренду нерухомості. - Відомий бренд у Хмельницькій області. - Гнучкість у змінних бізнес-моделях (перехід від роздрібно до оптової торгівлі). 	<ul style="list-style-type: none"> - Втрата роздрібного сегмента та продаж бренду «Економ». - Висока залежність від обмеженого кола постачальників. - Відсутність сучасних інформаційних технологій у бізнес-процесах. - Фінансова залежність від кредитних коштів. - Можливі труднощі з розширенням ринку збуту без роздрібної мережі.
Можливості (Opportunities)	Поле СиМ	Поле СлМ
<ul style="list-style-type: none"> - Проведення реінжинірингу бізнес-процесів для підвищення ефективності. - Впровадження сучасних ІТ-рішень (ERP, CRM, логістичних систем). - Розширення асортименту товарів та послуг. - залучення нових партнерів та вихід на нові ринки. - Державні програми підтримки підприємництва та можливості кредитування. 	<p>Використовується значний досвід роботи на ринку та налагоджених партнерських відносин для залучення нових клієнтів і виходу на нові ринки. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє підвищити ефективність діяльності з автоматизації рахунку, впровадження ERP- і CRM-систем.</p> <p>Диверсифікація бізнесу може сприяти розширенню асортименту товарів і послуг, що забезпечує конкурентні переваги.</p>	<p>Втрата роздрібного сегмента та залежність від обмеженого кола постачальників компенсується за рахунок залучення нових партнерів та постачальників, а також вихід на нові ринки.</p> <p>Впровадження сучасних ІТ-рішень допоможе зменшити залежність від людського фактору, підвищити точність і швидкість бізнес-процесів.</p> <p>Державні програми підтримки можуть бути використані для фінансування проектів з реінжинірингу.</p>
Загрози (Threats)	Поле СиЗ	Поле СлЗ
<ul style="list-style-type: none"> - Конкуренція з великими торговельними мережами та онлайн-майданчиками. - Економічна нестабільність та зміни в законодавстві. - Зростання ціни на логістику та орендну нерухомість. - Коливання попиту та купівельної сприйнятливості населення. - Можливі зміни у податковій та регуляторній політиці. 	<p>Налагоджені партнерські відносини та відомий бренд ефективно протистояти конкуренції з великими торговельними мережами та онлайн-платформами.</p> <p>Гнучкість у змінних бізнес-моделях дозволяє швидко адаптуватися до змін законодавства чи економічної ситуації.</p>	<p>Висока залежність від кредитів і постачальників потребує фінансової стратегії для зниження ризиків.</p> <p>Реінжиніринг може включати оптимізацію фінансових потоків і підвищення ефективності використання ресурсів. Відсутність сучасних технологій, вразливість до зовнішніх загроз, тому впровадження ІТ-рішення є критичним завданням.</p>

Примітка. Систематизовано автором.

Отже, SWOT-матриця демонструє, що реінжиніринг бізнес-процесів є ключовим інструментом для зменшення слабких сторін підприємства та

мінімізації впливу зовнішніх загроз. За допомогою реінжинірингу можна усунути неефективні процеси, знизити витрати та підвищити загальну продуктивність. Інформаційні технології гравців відіграють надзвичайно важливу роль у цьому процесі, тому вони не лише підтримують процеси автоматизації, але й служать основою для модернізації управлінських функцій підприємства. Інтеграція ERP, CRM та інших цифрових рішень дозволяє значно підвищити управління, взаємодію з клієнтами та логістикою, що в свою чергу забезпечує ефективність усіх підрозділів. Вони залишаються лише інструментом для досягнення оперативних цілей, але й стратегічним ресурсом, який забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку, дозволяючи швидко реагувати на зміни в умовах мінімальної економічної ситуації та конкурентного середовища. Таким чином, інформаційні технології формують фундамент для трансформації бізнес-процесів і забезпечують підприємство здатністю досягати високих результатів упродовж тривалого часу.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДТРИМКИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Перспективи використання інформаційних систем підтримки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

Для ПП «Славутич-Поділля» реінжиніринг бізнес-процесів є важливим кроком для забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до швидко змінюваного ринкового середовища. Постійні зміни в економічній ситуації, коливання попиту, технологічні новації та конкуренція з великими торговельними мережами та онлайн-майданчиками вимагають постійного вдосконалення внутрішніх процесів та оперативних рішень підприємства. В умовах такого динамічного середовища інформаційні технології відіграють ключову роль у підтримці реінжинірингу бізнес-процесів, оскільки дозволяють автоматизувати та оптимізувати різні аспекти діяльності компанії, знижувати витрати та покращувати ефективність управлінських рішень.

Ключові напрямки використання інформаційних систем у реінжинірингу бізнес-процесів для ПП «Славутич-Поділля»:

1. Оптимізація управлінських процесів. Впровадження інформаційних систем, таких як ERP (Enterprise Resource Planning), дозволяє інтегрувати всі підрозділи підприємства в єдину систему управління, що дає змогу знижувати бюрократичні затримки, підвищувати оперативність у прийнятті рішень та покращувати координацію між відділами. Використання таких систем забезпечить прозорість усіх процесів і дозволить керівництву підприємства оперативно реагувати на зміни в ринковій ситуації.

2. Модернізація роздрібної мережі та каналу продажів. У контексті змінюваних ринкових умов та скорочення обсягів традиційної роздрібно торгівлі, важливим напрямком є впровадження омніканальних стратегій, що включають інтеграцію онлайн-продажів, мобільних додатків та платіжних

систем. Інформаційні системи для управління клієнтськими відносинами (CRM) дозволяють покращити обслуговування клієнтів, забезпечити персоналізований підхід до покупців та аналізувати їхні запити та переваги.

3. Інновації в логістичних процесах. Автоматизація логістичних процесів є одним з ключових аспектів реінжинірингу для зниження витрат на транспортування та зберігання товарів. Використання сучасних логістичних систем, включаючи автоматизовані склади, системи моніторингу в режимі реального часу, а також впровадження аналітики даних для планування маршрутів і контролю запасів, дозволяє знижувати витрати, покращувати точність виконання замовлень і скорочувати час доставки.

4. Диверсифікація асортименту. Підприємство може використовувати інформаційні системи для проведення глибокого аналізу ринку і потреб споживачів, що дозволить визначити перспективні напрямки для розширення асортименту. Впровадження бізнес-аналітики дасть змогу точніше прогнозувати попит на різні товари та послуги, адаптувати асортимент відповідно до змін у смаках і вимогах споживачів, а також розробити стратегії для виходу на нові ринки.

5. Покращення фінансових процесів. Для оптимізації фінансових потоків та зниження фінансових ризиків важливо інтегрувати фінансові системи, які дозволяють автоматизувати управління грошовими потоками, облік витрат та доходів, а також покращити планування бюджету. Завдяки впровадженню таких систем підприємство може отримувати реальний час для контролю витрат і доходів, що сприятиме більш ефективному управлінню фінансами і підвищить фінансову стабільність.

6. Стратегічний розвиток через партнерства та нові можливості. Використання інформаційних систем для керування відносинами з постачальниками та партнерами є важливим аспектом для розвитку нових стратегічних альянсів і виходу на нові ринки. Це дозволяє підприємству ефективно співпрацювати з іншими компаніями, обмінюватися даними та

координацією на різних етапах постачання та продажу, що підвищує гнучкість і адаптивність у процесах бізнесу.

Таким чином, перспективи використання інформаційних систем для підтримки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства ПП «Славутич-Поділля» є широкими та включають всі аспекти діяльності компанії, від управління персоналом до стратегічного розвитку. Впровадження сучасних ІТ-рішень дозволить не лише підвищити ефективність існуючих процесів, а й забезпечити гнучкість та конкурентоспроможність підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Аудит інформаційних систем є першим і ключовим етапом перед реінжинірингом бізнес-процесів, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку поточного стану технологічної інфраструктури підприємства. Він спрямований на виявлення технічних та організаційних проблем, аналіз відповідності інформаційних систем стратегічним цілям компанії, а також визначення потенцій.

Комплексний аудит включає оцінку продуктивності програмного забезпечення, рівня автоматизації процесів, безпеки даних, інтеграції між інформаційними системами та відповідності сучасним технологічним стандартам. На основі результатів аудиту можна впливати на критичні слабкі місця, які перешкоджають ефективному управлінню, такі як дублювання функцій, недостатня швидкість обробки інформації, відсутність аналітичних інструментів (табл.3.1).

Без обґрунтованого аналізу інформаційної інфраструктури процес реінжинірингу може бути недостатньо обґрунтованим або навіть призвести до помилкових управлінських рішень, що спричиняють додаткові витрати та втрату ефективності. Проведення аудиту дозволяє не лише мати проблеми, а й сформуванати чітку стратегію модернізації, визначивши пріоритетні напрями впровадження нових технологій. Це, у свою чергу, забезпечує безперервність бізнес-процесів, зниження операційних витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного розвитку.

Таблиця 3.1 Роль аудиту інформаційних систем у підготовці до реінжинірингу бізнес-процесів

Ключові аспекти	Опис
Мета аудиту	Оцінка ефективності поточних інформаційних систем, виявлення слабких місць і розробка стратегії їх модернізації.
Основні цілі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення відповідності ІТ-інфраструктури бізнес-цілям. 2. Виявлення технічних та організаційних вузьких місць. 3. Оптимізація витрат на підтримку та розвиток ІТ-систем. 4. Забезпечення кібербезпеки та захисту даних. 5. Аналіз рівня інтеграції інформаційних систем. 6. Розробка дорожньої карти реінжинірингу.
Етапи проведення аудиту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інвентаризація – оцінка наявного апаратного та програмного забезпечення. 2. Оцінка ефективності – аналіз продуктивності та рівня автоматизації. 3. Перевірка безпеки – оцінка вразливостей та оцінка механізмів захисту. 4. Аналіз інтеграції – перевірка взаємодії між ІТ-системами. 5. Формування рекомендацій – розробка пропозицій щодо модернізації.
Очікувані результати	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація бізнес-процесів через ефективніше використання інформаційних систем. - Зниження витрат на ІТ-інфраструктуру. - Покращення безпеки та захисту даних. - Підвищення швидкості ухвалення рішень та ефективності роботи підрозділів. - Забезпечення технологічної готовності до реінжинірингу бізнес-процесів.

Примітка. Запропоновано автором.

Таким чином, аудит інформаційних систем є не просто корисною, а й необхідною передумовою для реінжинірингу бізнес-процесів. Він додатково усвідомлює свої технологічні можливості, потребує модернізації та забезпечує ефективність усіх подальших змін.

Реінжиніринг включає вдосконалення організаційної структури, щоб забезпечити більш ефективне управління та прийняття рішень, а також

покращення комунікацій між підрозділами. Методики реінжинірингу передбачають всебічний підхід до аналізу бізнес-процесів, включаючи їх ретельну діагностику, що дозволяє встановити вузькі місця і забезпечити безперервне вдосконалення (табл.3.2).

Таблиця 3.2 Упровадження основних методів реінжинірингу для проведення реорганізації та поліпшення діяльності підприємства

Методи реінжинірингу	Характеристика
Усунення непотрібних або довгих потоків	Реінжиніринг виключає непотрібну роботу. Більшість заходів з перевірки, узгодження, очікування та відстеження є непродуктивною роботою, яка виникає внаслідок фрагментації бізнес-процесів і повинна бути ліквідована в результаті переробки
Усунення проблем у бізнес-процесах	Реінжиніринг дозволяє усунути проблеми в бізнеспроцесах, які досить часто трапляються на підприємствах зі стихійною організацією діяльності
Зменшення кількості ресурсів, залучених до бізнес-процесу	У кожному завданні, що створює бізнес-процеси, потрібно зменшити якомога більше ресурсів, наприклад, комбінуючи завдання таким чином, щоб працівник виконував їх найефективніше. Ключовим завданням тут є звільнення працівників та поєднання різних функцій, у результаті чого цілі відділи вилучаються з процесу
Виконання бізнеспроцесів замовником або постачальником	Ключові частини бізнес-процесу, які раніше виконувалися на підприємстві, можуть бути передані іншому підприємству, що може кардинально змінити бізнес-процес
Створюється кілька версій складних процесів	Традиційні бізнес-процеси, як правило, виключають багато різних ситуацій. Процеси на підприємстві повинні мати безліч варіантів, тобто вони мають бути різноманітними. Є можливість створити багатовимірний процес, оскільки кожен варіант призначений лише для певних типів ситуацій. Необхідний варіант процесу визначається шляхом попереднього сортування на основі задалегідь визначених процедур
Поєднання кількох розробок в одну	Основною особливістю перероблених бізнес-процесів є інтеграція багатьох різних або робочих завдань. У цьому випадку різні розробки можна об'єднати в одну
Спрощення роботи	Традиційно на підприємстві працівники мають мало навичок і недостатньо часу чи можливостей для навчання. Тому їх завдання спрощуються. Однак для цього потрібні складні бізнес-процеси, щоб зв'язати робочі завдання. Підприємствам доводиться відчувати незручності, неефективність і значну вартість складних процесів, щоб скористатися такими спрощеними завданнями

Джерело: [26].

Зміни, що впроваджуються через реінжиніринг, також сприяють значному зростанню конкурентоспроможності підприємства, підвищують

його адаптивність до змінених ринкових умов, а також покращують взаємодію з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Успішне застосування цих методів вимагає не тільки технічного, але й організаційного та культурного підходу до змін, оскільки реінжиніринг вимагає змін не лише в технологіях, а й у корпоративній культурі підприємства. Залучення персоналу до процесу змін, навчання та підтримка на всіх етапах є масовими складовими для успішної реалізації стратегії реінжинірингу. В результаті підприємство здатне тільки не підвищити свою ефективність, але й отримати значні переваги на ринку, залишаючи більш інноваційним та стійким до будь-яких зовнішніх та внутрішніх викликів.

Ключову роль у вдосконаленні бізнес-процесів на підприємствах має діджиталізація – «визнаний механізм економічного зростання завдяки здатності цифрових технологій позитивно впливати на організаційне, методичне та інформаційне забезпечення функціонування суб'єктів господарської діяльності» [20].

Для ефективного формування організаційно-управлінського забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві необхідно активно адаптуватися та трансформуватися до вимог цифровізації. Процес забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві на засадах цифровізації включає впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси та означає не лише встановлення сучасного апаратного чи програмного забезпечення, а й принципові зміни в підході до управління, корпоративної культури та зовнішнього спілкування [12]. У результаті цього підприємство завойовує репутацію прогресивної та сучасної системи.

Технології цифровізації забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві дозволяють організувати найбільш персоналізовану взаємодію, якій віддає перевагу більша частина клієнтів. Цифрові канали зв'язку, штучний інтелект, роботизація – все це має впроваджувати підприємство для досягнення успіху. Необхідно діяти швидко та гнучко: змінюватися не тоді, коли можна, а коли потрібно. Цифрова трансформація бізнес-процесів на

підприємстві покликана забезпечити умови для прийняття ефективних управлінських рішень, швидко адаптувати свою роботу до вимог сучасності та відповідати потребам споживачів [41].

Хмарні технології дозволяють декільком командам одночасно працювати над одним проєктом та ефективно використовувати ресурси підприємства. Готові рішення дозволяють заощадити час на вирішення проблем. Різні програми та розширення оптимізують роботу підприємства та потребують мінімальної кількості часу на їх впровадження та адаптацію.

Для ефективного управління процесом цифровізації необхідно розробити чіткий план впровадження змін, який включає в себе як технологічні аспекти, так і організаційні перетворення. Важливим етапом є створення дорожньої карти цифрової трансформації, яка визначає оптимальні напрями розвитку, ключові завдання та етапи їх реалізації. У цьому контексті аудит інформаційних систем змінює вирішальну роль, щоб він дозволив ідентифікувати прогалини в поточній ІТ-інфраструктурі, оцінити рівень готовності підприємства до впровадження нових технологій та запропонувати оптимальні рішення. Дорожня карта повинна включати детальну стратегію вдосконалення програмного забезпечення, модернізацію апаратного забезпечення, підвищення кібербезпеки та покращення навичок персоналу у сфері цифрових технологій [11].

Також, важливо оцінити фінансову доцільність кожного етапу цифровізації, визначаючи очікувані вигоди та деякі ризики для підприємства. Впровадження інформаційних систем для автоматизації бізнес-процесів має супровідну інтеграцію нових рішень з уже існуючими корпоративними системами, щоб уникнути фрагментації даних і незручності між підрозділами. Для цього необхідні сучасні методики управління змінами, які максимально мінімізують супротив персоналу та сприяють ефективному переходу на цифрові процеси. Одним із ключових напрямів цифровізації є використання хмарних технологій, штучного інтелекту та аналітики великих даних для підвищення ефективності управлінських рішень. Враховуючи швидкий

розвиток технологій, підприємство повинно регулярно переглядати свою цифрову стратегію та коригувати її відповідно до змін ринку та внутрішніх потреб компанії.

У рамках цифрової трансформації ПП «Славутич-Поділля» важливою складовою є розробка детальної дорожньої карти, яка дозволяє розмістити ключові етапи та заходи для ефективного впровадження інформаційних технологій у всі бізнес-процеси компанії (табл.3.3).

Таблиця 3.3 Дорожня карта цифрової трансформації ПП «Славутич-Поділля»

Етап	Опис заходів	Очікуваний результат	Термін реалізації	Відповідальні
1	2	3	4	5
1. Аудит інформаційних систем	Оцінка поточного рівня цифровізації, аналіз ІТ-інфраструктури, виявлення слабких місць, визначення рівня безпеки даних	Розуміння поточного стану цифрової інфраструктури підприємства	1-2 місяці	ІТ-відділ, зовнішні аудиторії
2. Розробка стратегії цифровізації	Визначення ключових напрямів цифрової трансформації, встановлення цілей та КРІ, вибір технологічних рішень	Чітка стратегії цифрового розвитку підприємства	2-3 місяці	Керівництво, ІТ-департамент
3. Автома-тизація бізнес-процесів	Впровадження ERP-системи для управління фінансами, ресурсами та логістикою; CRM-системи для взаємодії з клієнтами	Підвищення ефективності операційної діяльності та клієнтської взаємодії	6-12 місяців	ІТ-відділ, керівники підрозділів
4. Інтеграція хмарних технологій	Перехід на хмарні сервіси для зберігання та обробки даних, впровадження віддаленого доступу для співробітників	Гнучка та масштабована інфраструктура для роботи з даними та віддаленого доступу	6-9 місяців	ІТ-відділ
5. Впровадження Big Data і аналітики	Інтеграція технологій Big Data для збору та обробки великих обсягів даних, впровадження аналітичних інструментів для прийняття рішень	Поглиблений аналіз даних для стратегічного управління та прогнозування	12-18 місяців	ІТ-відділ, аналітики, керівники підрозділів

Продовж.табл.3.3

1	2	3	4	5
6. Підвищення кібербезпеки	Оновлення та впровадження заходів захисту інформаційних систем від кіберзагроз, регулярні тренінги співробітників з безпеки	Зменшення ризиків кіберзагроз та забезпечення безпеки даних	3-6 місяців	ІТ-відділ, служба безпеки
7. Впровадження технологій штучного інтелекту	Використання ІІ для оптимізації внутрішніх процесів, автоматизації завдань, таких як обробка замовлень та підтримка клієнтів	Підвищення ефективності процесів і зниження операційних витрат	18-24 місяці	ІТ-відділ, спеціалісти з АІ

Примітка. Запропоновано автором.

Представлена дорожня карта націлена на покрокову цифрову трансформацію ПП «Славутич-Поділля», що включає впровадження сучасних технологій для забезпечення більш ефективного управління та досягнення стратегічних цілей підприємства. Дорожня карти містить покроковий план цифровізації, що включає аудит існуючих інформаційних систем, розробку стратегії цифровізації, впровадження автоматизованих рішень для управління ресурсами, а також інтеграцію сучасних технологій, таких як хмарні сервіси, Big Data, аналітика та штучний інтелект. Визначені етапи реалізації дозволяють досягти максимального рівня ефективності та гнучкості бізнес-процесів, підвищити безпеку інформаційних систем та оптимізувати взаємодію з клієнтами та контрагентами. Процес забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві на засадах цифровізації відкриває можливості до інноваційних шляхів їх розвитку, що є ефективним завдяки великій кількості інструментів.

3.2. Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової діяльності на основі інформаційних технологій

Оцінка ефективності заходів реінжинірингу бізнес-процесів із використанням інформаційних технологій є ключовим етапом для визначення результативності здійснених змін у підприємстві. Основними

критеріями оцінки є зниження витрат, скорочення часу виконання завдань, підвищення якості продукції та послуг, а також покращення комунікацій між підрозділами. Використання інформаційних технологій дозволяє автоматизувати повторювані процеси, зменшуючи кількість людських помилок і підвищуючи точність операцій. Для вимірювання ефективності також важливе впровадження інструментів моніторингу та аналізу, які дають можливість відслідковувати показники в реальному часі. У результаті правильна оцінка ефективності дає можливість коригувати стратегії й оперативно приймати рішення для подальшої оптимізації бізнес-процесів.

Оскільки метою цифровізації є підвищення якості управлінських рішень, то сам процес цифровізації включає систему управління компанією (організацією), включаючи керівництво, власників бізнес-процесів тощо, використовуються бізнес і цифрові активи [27]. Для запровадження єдиної інформаційної системи визначаються її зміст, призначення, джерело та інформаційний потік з відповідним включенням їх на відповідних рівнях в окремі дані для використання та збереження. Створення інформаційної системи управління бізнесом створює повну інформаційну мережу.

Розглянемо алгоритм оцінки рівня цифровізації організації. Оцінка пропонується проводити за допомогою експертного методу (табл.3.4).

Таблиця 3.4 Алгоритм оцінки рівня цифровізації організації

№ етапу	Опис етапу
1	Розсилка анкет Консультація з приводу заповнення
2	Обробка результатів анкетування Визначення спільного рівня цифровізації організації Аналіз поточного рівня цифровізації
3	Порівняння поточного рівня цифровізації з цільовим рівнем цифровізації Складання дорожньої карти по усуненню невідповідностей між поточним та цільовим рівнем цифровізації

Джерело: [20].

Як очевидно з табл. 3.4, логіка дослідження полягає у виконанні трьох послідовних етапів [31].

Етап 1. Керівництву пропонується заповнити анкету та мати можливість самостійно діагностувати рівень цифровізації своєї організації.

Заповнюючи анкету, респонденти вказують рівень ефективності бізнес-процесів (так/ні). Якщо бізнес-процес передано аутсорсингу, вказується «ні». Потім вказується використання спеціалізованого програмного забезпечення та сервісів у реалізованих бізнес-процесах (так/ні). Використання текстового редактора, електронної таблиці та (або) агента електронної пошти (наприклад, Word, Excel, Outlook) не вважається скануванням, а у відповідному рядку вказується «ні».

Крім того, респондент вказує, який саме засіб ІКТ реалізовано у компанії для цього бізнес-процесу.

Етап 2. Процес збору даних та обробки результатів опитування підприємств автоматизовано в програмному забезпеченні MS Excel. Після заповнення анкети керівництво може побачити, наскільки оцифрована їх організація.

Так, якщо лише 30% бізнес-процесів організації працюють на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, то підприємство має перший рівень цифрового розвитку – «Локальна цифровізація». У разі, якщо 80% бізнес-процесів використовують у роботі ІКТ, організації присвоюється другий рівень – «Часткова цифровізація» [32]. Рівень 3 – «Комплексна цифровізація» – визначається організаціям, які переклали 100% бізнес-процесів на сучасні ІКТ. виникає необхідність і можливість взаємодії з контрагентами у цифровому просторі, тому у разі комплексної цифровізації досліджуваної організації та реалізації процесів взаємодії з 50% контрагентів організацію можна віднести до 4-го рівня цифровізації – «Розумна організація». Рівень 5 названо як «Цифрова екосистема» та передбачає комплексну цифровізацію та реалізацію процесів взаємодії з 60–100% контрагентів (рис 3.1).

Етап 3. Після визначення поточного рівня цифровізації організації її керівництво має подумати про розробку або адаптацію стратегії цифровізації. Порівняння поточного рівня з цільовим рівнем – заданою стратегією цифровізації компанії – або максимально можливим (залежно від методології – 100% цифровізація бізнес-процесів компанії) дозволить визначити затримку цифрового перетворення та вчасно її впоратися.



Рисунок 3.1. Рівні цифровізації організації

Джерело: [32].

У світовій економічній системі відбулося значне зростання обсягів електронної комерції. Під час введення карантину в 2020 році електронна комерція швидко та глибоко проникла в різні сектори, зокрема в торгівлю продуктами харчування, медикаментами та іншими товарами повсюдного попиту [1]. Вважаємо, що для ПП «Славутич-Поділля» важливо впроваджувати інноваційні підходи в електронну комерцію, особливо завдяки зростанню попиту на онлайн-послуги та товари. У зв'язку з цим стратегічно важливо використовувати інформаційні технології для автоматизації бізнес-процесів, що дозволяють оптимізувати управління ресурсами, підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та підвищити конкурентоспроможність на ринку. Впровадження системи електронної комерції дозволяє підприємству значно розширити географію своєї діяльності та збільшити обсяг продажів, а також покращити якість обслуговування клієнтів. Враховуючи глобальні тренди в розвитку цифрових технологій, ПП «Славутич-Поділля» має потенціал для успішного розвитку в умовах постійних змін ринку та кризових ситуацій.

Реінжиніринг бізнес-процесів на підприємстві, спрямований на активізацію інтернет торгівлі впроваджують з метою [2]:

1)вдосконалення організаційно-економічної системи підприємства як підґрунтя підвищення ефективності комерційної діяльності та функціонування підприємства;

2)покращення результатів реалізації стратегії підприємства на основі вдосконалення роботи його функціональних підрозділів;

3)кардинальної зміни підприємства на основі вдосконалення бізнес-процесів та підвищення їх ефективності;

4)підвищення інноваційного рівня бізнес-процесів та підприємства в цілому;

5)впровадження в комерційну та господарську діяльність інноваційних технологій, продуктів та інструментів;

6)підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ринок інтернет-комерції доволі перспективний як з точки зору розвитку комерційної діяльності так і з точки зору підвищення її ефективності. Однак, це надзвичайно складне середовище для підприємців та підприємств, особливо тих, які довгий час працюють в традиційному сегменті. Швидкий розвиток інформаційних технологій, засобів інтернет-зв'язку та вдосконалення бізнес процесів формують нове бізнес-середовище, в якому руйнуються просторово-часові кордони між суб'єктами бізнесу, які вимушені акцентувати увагу на інноваційних процесах, пристосовуватись до швидких змін, виявляти нові можливості та ідеї для розвитку власної комерційної діяльності [3].

На сьогоднішній день існує велика кількість інструментів і засобів для цифровізації бізнес-процесів на підприємствах, що спеціалізуються на інтернет-торгівлі, які можна впроваджувати в рамках реінжинірингу. Основою з них є: створення комунікаційних систем взаємодії з користувачами та іншими зацікавленими сторонами, як формального, так і неформального характеру, з використанням сучасних менеджерів та чат-ботів у соціальних мережах (Viber, Telegram, Instagram, TikTok тощо); вдосконалення існуючих комунікаційних систем підприємства за допомогою діджитал-технологій; створення систем оповіщення та ознайомлення споживачів та інших стейкхолдерів з діджитал-продуктами та інструментами, які використовують компанію; впровадження фінансових цифрових інструментів для здійснення платежів та розрахунків; розробка та впровадження навчальних програм для співробітників та клієнтів із застосуванням цифрових технологій, зокрема на інтернет-платформах Zoom, Microsoft Teams, Skype, що є актуальним в умовах дистанційної роботи під час пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні [44]. Останні роки свідчать про бурхливий розвиток електронної комерції та інтернет-торгівлі, що з одного боку обумовлено карантинними обмеженнями під час пандемії рецидивної хвороби, а з іншого – процесом діджиталізації багатьох сфер життя. Трансформаційні зміни в економічних системах вимагають кардинальних змін на підприємствах електронної комерції, які доцільно проводяться з

використанням методів реінжинірингу та сучасних цифрових технологій (тбал.3.5).

Таблиця 3.5 Пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів маркетингової діяльності ПП «Славутич-Поділля»

Пропозиція	Опис заходу	Очікуваний результат
Створення корпоративного сайту	Розробка веб-сайту підприємства для представлення продукції та послуг, інтеграція з онлайн-магазином	Забезпечення доступності продукції, можливість онлайн-замовлення
Інтеграція з соціальними мережами	Створення профілів підприємства в соціальних мережах (Instagram, TikTok, Telegram, Viber)	Залучення нових клієнтів, підтримка взаємодії з аудиторією
Використання чат-ботів для автоматизації обслуговування	Впровадження чат-ботів для автоматизації процесів: надання інформації, прийом замовлень, бронювання	Зниження навантаження на персонал, підвищення ефективності обслуговування
Розробка інтерфейсу для зручної взаємодії з клієнтами через месенджери	Впровадження інтерактивних функцій для чат-ботів у Viber, Telegram, Instagram	Покращення доступності підтримки для клієнтів, швидка відповідь
Запуск рекламних мереж у соціальних мережах з інтеграцією чат-ботів	Реклама підприємства в Instagram, TikTok, та використання чат-ботів для обробки запитів і замовлень	Збільшення кількості продажів, розширення клієнтської бази
Аналіз ефективності впроваджених інструментів	Результати моніторингу: кількість взаємодій з клієнтами, кількість оброблених запитів та замовлень через чат-ботів	Оцінка ефективності заходів, коригування стратегії взаємодії
Навчання персоналу з використанням цифрових інструментів	Підготовка співробітників до роботи з новими технологіями: чат-ботами, онлайн-продажами	Підвищення кваліфікації співробітників, покращення обслуговування клієнтів
Забезпечення безпеки даних у соціальних мережах та на сайті	Впровадження заходів кібербезпеки для захисту особистих даних клієнтів та інформації підприємства	Підвищення довіри клієнтів до підприємства, захист від кіберзагроз

Примітка. Запропоновано автором.

Доцільність створення сайту для підприємства, а також використання сучасних менеджерів і чат-ботів у соціальних мережах (Viber, Telegram, Instagram, TikTok) є безсумнівною в умовах швидко змінюваного цифрового середовища. Створення корпоративного сайту забезпечує платформу підприємства для презентації своєї продукції чи послуг, забезпечуючи клієнтам зручний доступ до інформації та можливість здійснення онлайн-

замовлень, що значно підвищує ефективність бізнес-процесів і зручність для стейхколдерів.

Інтеграція сучасних менеджерів і чат-ботів у соціальні мережі дозволяє підприємству автоматизувати взаємодію з клієнтами, скорочуючи час відповіді та підвищуючи рівень обслуговування. Чат-боти в таких платформах, як Viber, Telegram, Instagram та TikTok, здатні оперативно обробляти запити клієнтів, надавати інформацію про продукти та послуги, а також підтримувати бронювання чи приймати замовлення в режимі реального часу. Це забезпечує постійну доступність підприємства для клієнтів і дозволяє зменшити завантаження на менеджерів, автомати

Крім того, використання чат-ботів у соціальних мережах сприяє залученню аудиторії, такі платформи, як Instagram і TikTok, є дуже популярними серед молодіжної аудиторії та мають високу активність користувачів. Це дозволяє підприємству залучати нових клієнтів, підтримуючи високий рівень комунікації з існуючими. Таким чином, комбінація корпоративного сайту та чат-ботів у соціальних мережах країни підприємства не лише підвищить ефективність своїх операцій, а й значно підвищить взаємодію з клієнтами, що сприяє зміцненню бренду та збільшенню продажів.

Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової діяльності на основі інформаційних технологій є кроком для підвищення ефективності підприємств, зокрема таких, як ПП «Славутич-Поділля», в умовах динамічних ринкових змін та глобальних викликів. Використання інформаційних технологій дозволяє автоматизувати ключові бізнес-процеси, використовуючи витрати та час на виконання завдань, підвищуючи точність та якість послуг. Важливим етапом цього процесу є оцінка рівня цифровізації організації, що дозволяє не тільки завантажити поточний стан, а й сформувавши стратегію подальшого розвитку.

Впровадження систем електронної комерції та інтеграція із соціальними мережами, створення корпоративного веб-сайту та автоматизація взаємодії з клієнтами через чат-боти – це лише деякі з інструментів, які можуть значно

покращити маркетингові процеси. Оцінка цифровізації організації через експертний метод дозволяє зрозуміти, на якому етапі переходить підприємство в процеси адаптації до сучасних технологій та які кроки потрібно зробити

Завдяки впровадженню своїх цифрових технологій, підприємство підтримує можливість оптимізувати ресурси, підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, що в свою чергу дозволяє підвищити конкурентоспроможність та адаптуватися до нових умов ринку. Враховуючи глобальні тенденції розвитку цифрових технологій, застосування реінжинірингу бізнес-процесів є необхідним етапом на шляху до стійкого та успішного розвитку підприємства в умовах швидко змінюваного економічного середовища.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена вирішенню актуальної наукової і практичної проблеми, пов'язаної з розвитку інформаційних систем підтримки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Основні сформульовані в результаті висновки та практичні рекомендації зводяться до такого:

1. Встановлено, що реінжиніринг бізнес-процесів є ключовим інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, зокрема в умовах швидких змін ринку. Основною метою цього підходу є радикальне переосмислення та перебудова бізнес-процесів, що дозволяє знизити витрати, підвищити якість та швидкість операцій, а також зробити підприємство більш гнучким і адаптованим до вимог зовнішнього середовища. Важливим аспектом реінжинірингу є використання інформаційних технологій, які не тільки автоматизують операції, але й інтегрують різні підсистеми підприємства, забезпечуючи оперативну підтримку управлінських рішень. Це дозволяє організації ефективно оптимізувати свої бізнес-процеси, покращити якість продукції та послуг, а також знизити витрати, що є необхідними умовами для стабільного розвитку в умовах сучасної конкурентної боротьби. Інформаційні системи підтримки реінжинірингу є елементом цього процесу, не сприяючи детальному аналізу та моделюванню оптимізованих процесів, що дозволяє підприємствам досягти значних покращень у продуктивності та ефективності.

2. Застосування інформаційних технологій у реінжинірингу бізнес-процесів підприємства є ключовим фактором підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності організації. Використання BPM-систем, ERP-систем, експертних систем, аналітики великих даних, хмарних технологій, штучного інтелекту та інших ІТ-рішень дозволяє автоматизувати процеси, оптимізувати управлінські рішення, зменшити витрати та підвищити продуктивність.

Системи управління бізнес-процесами сприяють інтеграції та моніторингу операцій, забезпечуючи гнучкість та швидку адаптацію до змін. ERP-рішення допомагають централізувати управління ресурсами, а аналітичні платформи дають можливість прогнозувати результати та мінімізувати ризики. Процесів візуалізації та моделювання не можна краще розуміти вузькі місця, що сприяють прийняттю ефективних стратегічних рішень.

3. Аналіз діяльності ПП «Славутич-Поділля» свідчить про позитивні тенденції у підвищенні прибутковості, ефективності використання ресурсів та покращенні фінансової стійкості підприємства. Зростання коефіцієнтів покриття, платоспроможності та фінансування вказує на зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та зміцнення фінансової автономії. Водночас, інвестиційні ризики, пов'язані зі скороченням персоналу, зниженням вартості основних фондів та нестачею власних оборотних коштів, що обмежує маневренність капіталу та гнучкість підприємства у реагуванні на зміни ринку. Низький рівень абсолютної ліквідності та нестабільність чистого оборотного капіталу вимагають впровадження додаткових заходів щодо забезпечення фінансової стабільності. У цьому контексті реінжиніринг бізнес-процесів є необхідним кроком для оптимізації управління оборотними засобами, підвищення продуктивності та скорочення витрат. Впровадження стратегій, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення кадрової політики, сприяти довгостроковій стійкості та конкурентоспроможності.

4. Аналіз доцільності проведення реінжинірингу бізнес-процесів ПП «Славутич-Поділля» забезпечує необхідність оптимізації операційної діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Втрата сегменту роздрібної торгівлі у 2020 році зумовила необхідність змін у бізнес-моделях, що потребує вдосконалення управлінських і логістичних процесів. Реінжиніринг дозволяє підвищити ефективність ключових бізнес-процесів, таких як закупівля, зберігання та продаж товарів, фінансовий облік, управління персоналом та маркетингова діяльність. Застосування

інформаційних технологій, зокрема системи MEDoc, сприяння автоматизації фінансового обліку, складської логістики та взаємодії з клієнтами. Водночас аналіз певних обмежень у функціональних можливостях поточного інформаційного забезпечення, що потребує його модернізації та розширення інтеграційних можливостей. Отже, проведення реінжинірингу бізнес-процесів із використанням сучасних інформаційних технологій є доцільним і необхідним кроком для ПП «Славутич-Поділля». Це дозволяє підприємству підвищити ефективність управління, мінімізувати витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та адаптуватися до динамічних ринкових умов.

5. Враховуючи, що в сучасних умовах важливою складовою вдосконалення бізнес-процесів є цифровізація, у роботі представлена дорожня карта цифрової трансформації ПП «Славутич-Поділля», що включає впровадження сучасних технологій для забезпечення більш ефективного управління та досягнення стратегічних цілей підприємства. Дорожня карта містить покроковий план цифровізації, що включає аудит існуючих інформаційних систем, розробку стратегії цифровізації, впровадження автоматизованих рішень для управління ресурсами, а також інтеграцію сучасних технологій, таких як хмарні сервіси. Ключовим етапом перед впровадженням реінжинірингу бізнес-процесів є аудит інформаційних систем, який дозволяє оцінити поточний стан технологічної інфраструктури підприємства та визначити пріоритетні напрямки її модернізації. Комплексний аудит включає аналіз продуктивності програмного забезпечення, рівня автоматизації процесів, безпеки даних, інтеграції між системами та відповідності сучасним технологічним стандартам.

6. Обґрунтовано важливість реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової діяльності за допомогою інформаційних технологій для підвищення ефективності підприємства. Сьогодні важливим є інноваційні підходи в електронній комерції для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Стратегічне впровадження інформаційних технологій дозволяє розширити географію діяльності, підвищити обсяг продажів і покращити

обслуговування клієнтів. Впровадження систем електронної комерції та інтеграція із соціальними мережами, створення корпоративного веб-сайту та автоматизація взаємодії з клієнтами через чат-боти – це лише деякі з інструментів, які можуть значно покращити маркетингові процеси. Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів на основі цифрових технологій є великим інструментом для оптимізації маркетингової діяльності та підвищення ефективності підприємств в умовах сучасної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Агаджанова, С.В. Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств: монографія / за заг.ред. докт. екон. наук, проф. Л.М. Таранюка. Суми: Видавець СНАУ, 2018. - с.76-85,221-229.
2. Бергер А.Д. Галета А.С. Світові тенденції розвитку електронної комерції з урахуванням кризових умов пандемії COVID-19. Економіка і суспільство.2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/348/333>
3. Березовська Л.О., Кириченко А.В. Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС. Економіка і суспільство.2022. Випуск 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/16142>.
4. Глущевський В.В. Моделювання потокових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки»*. 2015. №2 (85). С.139-148.
5. Гончаренко О.В., Багорка Д.А., Єфремов Д.Ю. Інноваційний бізнес як детермінанта формування інклюзивної економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. Науковий журнал*. Кам'янське: Дніпровський державний технічний університет, 2023. № 1(6). С. 7-14.
6. Гриненко В.В. Управління та удосконалення бізнес-процесів: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 147 с.
7. Гулеватий А. А., Шевчук А. В. Роль інформаційних технологій для реінжинірингу бізнес-процесів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-05>
8. Данченко, О. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ : Університет економіки та права "КРОК", 2017. 238 с.
9. Девенпорт Т. Х. Інноваційний процес: реінжиніринг за допомогою інформаційних технологій. Бостон, Массачусетс: Видавництво Гарвардської

бізнес-школи, 1993. 229 с.

10. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством: стаття. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2015. 6 с.

11. Дикань, В. Л. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2020. Т. 8, № 16. С. 7-17.

12. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2016. № 6. С. 66-79.

13. Жежуха В. Й. Сутність і значення реінжинірингу на підприємствах. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 155-163.

14. Іпполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнеспроцесів на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 13, 2016. С. 264-270.

15. Кифяк В. І. Реінжиніринг як процес виходу підприємств з коронакризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 88-95.

16. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85-91.

17. Кобизський Д. С. Організаційно-економічне забезпечення реінжинірингу маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств. *Бізнес інформ*. 2018. № 2. С. 319-325.

18. Коваленко Н., Манжула В. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-84>

19. Коломієць Г. М. Інституційний реінжиніринг ризик-менеджменту в цифровій економіці. *Бізнес інформ*. 2018. № 5. С. 440-446.

20. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні*

питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105–112.

21. Комеліна О. В. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на сучасному підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 6(11). С. 124-129.

22. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_41

23. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Вип. 3. С. 64-69.

24. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів: [навчально-практичний посібник у схемах і таблицях]. Харків: ХНЕУ, 2009. 80 с.

25. Лизанець А. Г. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського національного університету*. 2018. С. 54-59.

26. Мехович С. А., Розпутько Ю. М. Розвиток інформаційних технологій управління підприємством при реалізації принципів реінжинірингу бізнес-процесів. Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва». 2013. № 66. С. 122–128.

27. Мироненко К. С. Економічне оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів на інноваційно-активних промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2017. 24 с.

28. Момот О. Реінжиніринг –один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи. Збірник наукових праць "Високі технології в машинобудуванні". 2010. Вип. 1 (20). С. 140–149.

29. Нищенко О.В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2015. Т. 20, Вип. 5. С. 127-131.

30. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-

процесів підприємств торгівлі. Економіка і суспільство. 2018. Вип.19. С. 544–547.

31. Павловські Г. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. Інтернаука. № 10 (78), 2 т., 2023. С. 42-49.

32. Полінкевич О.М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки: монографія. Луцьк: РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2014. 448 с.

33. Пономарьова Ю. І. Стимулятори та дестимулятори реінжинірингу бізнес-процесів. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 9. С. 15-19.

34. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнеспроцесів підприємств. Економіка: реалії часу. 2019. № 6(28). С. 79-87.

35. Прохорова В. В. Реінжиніринг як інноваційна основа реконструкції системи управління підприємством. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 210-216.

36. Прохорова В. В. Реінжинірингові механізми в системі управління бізнес-процесами підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2020. Т. 9, № 18. С. 125-132.

37. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 279-285. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001238638>

38. Пчелинська Г.В., Васильєва Т.С. Digital-трансформація бізнесу в умовах пандемії. Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2021. № 6 (270). С. 55–59. URL: [URL:nals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/24/20](https://nals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/24/20)

39. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посіб. для здобув. ступ. вищ. освіти магістра спец. "Менеджмент" освітньо-проф. програми "Бізнесадміністрування" / О. М. Олійник, О. О. Головань. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 72 с.

40. Рибалко-Рак Л. А. Організаційно-методичний аспект створення

моделі IDEFO для процесів галузі торгівлі споживчої кооперації. *Науковий вісник ПУСКУ*. 2009. № 6. С. 91–98.

41. Рибалко-Рак Л. А., Білан Л. П., Держій Р. П., Кужель Н. Л. Процедура прийняття рішення щодо вибору сучасних інформаційних технологій у концепції процесного підходу до управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 184–190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-184-190>

42. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 79-84.

43. Тарабан К. С. Реінжинірингова адаптація підприємства до логістичного середовища. *Вісник Запорізького національного університету*. Серія : Економічні науки. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. № 3(31). С. 46-53.

44. Таранюк Л. М. Нові підходи до розробки процесу маркетингових стратегій машинобудівних підприємств в рамках проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 2(36). С. 49-56.

45. Таранюк Л. М. Оцінка економічної ефективності проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. Серія «Економіка». 2009. № 2. С. 168–177.

46. Таранюк Л. М. Теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Вісник Сумського державного університету*. Серія : Економіка. 2015. № 1. С. 119-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2015_1_13.

47. Таранюк Л. М., Запорожченко О. М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 4. С. 122–131.

48. У світі зафіксоване безпрецедентне зростання обсягів електронної комерції та безконтактних платежів Logist.FM. 2020. URL: <https://logist.fm/news/u-sviti-zafiksovanebezprecedentne-zrostannya-obsyagiv-elektronnoyi-komerciyi-ta-bezkontaktnih>

49. Філіппова С. В. Реінжиніринг бізнес-процесів інноваційно активних

підприємств: синхронне та асинхронне бачення. Економіка: реалії часу. 2017. № 6(34). С. 79-84.

50. Хлевицька, Т. Б. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства засобами реінжинірингу бізнес-процесів. Бізнес інформ. 2021. № 8. С. 190-196.

51. Чумак Л. Ф. Актуальні проблеми реінжинірингу виробничих підприємств. Бізнес інформ. 2018. № 1. С. 243-247

52. De Clerck J.-P. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences URL: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digitaltransformation-disruption/>.

53. Drucker P. Management. Tasks, responsibilities, practices. 1986. 553 p.

54. Hammer M. The agenda: what every business must do to dominate the decade. 2003. 288 p.

55. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporaotion: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 2006. 272 p.

56. Harrington H. James, Esseling E. K. C., Nimwegen van H. (1997). Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement 1st Edition. McGraw Hill Professional, 314.

57. YouControl. ПП «Славутич-Поділля»/ URL <https://youcontrol.com.ua/search/?country=1&q=%D0%9F%D0%9F+%C2%AB%D0%A1%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%83%D1%82%D0%B8%D1%87-%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%BB%D0%BB%D1%8F%C2%BB>

Виконав: студент
2 курсу магістратури
спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » січня 2025 р.

Підпис

С.М. Матус

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » січня 2025 р.

Підпис

Н.Ю. Процюк

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » січня 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище