

УДК 005.722

Т. І. Каткова

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ: ЕВОЛЮЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

***Анотація:** розглянуто та проаналізовано методики покращення бізнес-процесів, зокрема, реінжиніринг бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах.*

***Ключові слова:** бізнес-процес, реінжиніринг, управління, стратегія.*

***Summary.** Methods of business process improvement, in particular, reengineering of business processes of enterprises in modern conditions are considered and analyzed.*

***Key words:** business process, reengineering, management, strategy.*

DOI : 10.33783/1977-4167-2021-49-1-65-73

Постановка проблеми. Функціонування підприємств в умовах пролонгації кризи на тлі турбулентності ринкового середовища, динамізму та глобалізації ринків стимулює їх до пошуку засобів нівелювання негативних впливів зовнішнього середовища. Одним з інструментів антикризового управління є реінжиніринг бізнес-процесів, який є особливо актуальним в умовах України, де ви-

никає потреба у швидкій адаптації до впливу чинників нестійкого зовнішнього середовища.

Більшість вітчизняних підприємств відчуває брак оборотних коштів, обмеженість кредитних ресурсів, тому необхідні інструменти, які забезпечують мінімізацію витрат, посилення конкурентних переваг управління. Такі умови стимулюють підвищення ефективності бізнес-процесів управ-

Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Каткова Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління: еволюційний розвиток ефективності функціонування підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1 (49). С. 65–73. doi : 10.33783/1977-4167-2021-49-1-65-73.

References (APA):

Katkova, T. I. (2021). *Reinzhynirynh biznes-protsesiv upravlinnia: evoliutsiyni rozvytok efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstv* [Reengineering of business management processes: the evolutionary development of the efficiency of enterprises]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 1 (49), 65–73 (in Ukr.). doi : 10.33783/1977-4167-2021-49-1-65-73.

ління підприємств через використання інструментарію реінжинірингу.

Аналіз наукових публікацій показав, що дослідженню проблематики управління бізнес-процесами підприємств присвячені праці М. Д. Аістової, І. Ансоффа, С. В. Войтка, О. А. Гавриша, В. Г. Герасимчука, І. Демінга, В. В. Дергачової, І. М. Крейдич, А. В. Козаченко, П. В. Кутелева, І. В. Маслова [11], І. І. Мазура, А. Сміта, С. О. Солнцева, Д. М. Стеценка, Ф. Тейлора, А. Уайтхеда, А. Файоля, М. Черненко [17], В. Д. Шапіра, Л. М. Шульгіної. У межах управління бізнес-процесами саме реінжинірингом займалася плеяда вітчизняних та зарубіжних науковців, що зробила значний внесок у дослідження організаційних засад та науково-методичних підходів до реалізації концепцій реінжинірингу на всіх етапах: від проектування до оцінки ефективності, а саме: Б. Андерсен, Д. О. Баюра, Дж. Брендон [2], П. В. Брін, О. В. Віноградова [5], Т. Давенпорт [1], Г. Джохансон, В. Г. Єлиферов, В. В. Івата, М. Клейн [4], Р. Манганелі [4], П. Морріс, Р. Патюрель [19], Є. В. Попов [10], В. В. Репін, М. Робсон, П. Страссман, Л. М. Таранюк, Ф. Уллах, Л. І. Федулова, Д. Харрінгтон [3], Дж. Чампі, М. Хаммер [15, 16], М. Д. Шапот, Л. Шейн, Дж. Шорт та ін.

Разом з тим, аналіз наукових праць свідчить про те, що низка проблемних питань потребує подальшого опрацювання та поглиблення теоретичних і методичних аспектів, а саме питання реінжинірингу управлінських бізнес-процесів підприємств.

Метою статті є спроба дослідження еволюційного розвитку реінжинірингу бізнес процесів як методу, що дозволить забезпечити якісно новий рівень показників ефективності роботи підприємств в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні світові тенденції свідчать про все більшу актуальність вдосконалення управління організаціями, пошук нових методик покращення управлінських процесів. В сучасних умовах найновішою концепцією в управлінні є реінжиніринг бізнес-процесів, який активно витісняє всі інші підходи. Саме завдяки реінжинірингу бізнес-процесів суб'єкти господарювання можуть перемогти в сучасних умовах боротьби не лише з конкурентами, а й з кризовими явищами, які все частіше мають місце в сучасних умовах. Реінжиніринг бізнес-процесів визнається найбільш радикальним управлінським підходом, і в той же час він може використовуватись як в умовах кризи, так і в умовах успішної діяльності, щоб надати конкурентні переваги.

Для ефективної та безперервної виробничо-комерційної діяльності необхідні процеси, що забезпечують мінімізацію витрат, комер-

ціалізацію інноваційної продукції, зростання рівня конкурентоспроможності підприємства. Актуальним інструментарієм для досягнення зазначених вище процесів є реінжиніринг бізнес-процесів управління, що дозволяє керівництву радикально переосмислювати місію підприємства та шляхи її виконання з метою посилення конкурентних позицій на національному та міжнародному ринках.

У своєму розвитку концепція реінжинірингу пройшла ряд етапів. Представники першого етапу у 80-х рр. XX ст. відстоювали концепцію перебудови переважної більшості бізнес-процесів. Основоположники реформації системи управління, ратували за реінжиніринг бізнес-процесів виробничої діяльності «з чистого аркуша», використовуючи для їх характеристики показники якості, витрат, рівня обслуговування. Також утримувалися від кардинальних змін та акцентували увагу на перебудові бізнес-процесів на підприємстві.

Представники другого етапу, що тривав на початку 90-х рр. XX ст. пропонували концентрувати зусилля на оптимізації одного або декількох процесів, які розглядали реінжиніринг бізнес-процесів як набір взаємозалежних, орієнтованих на споживача процесів. При цьому вони абстрагувалися від взаємозв'язку процесного та функціонального підходів.

Третій етап (з 1995 2005 рр.) пов'язаний із низькою результативністю застосування реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Зміна умов господарювання вимагала нових підходів до організації економічної діяльності. Разом з тим, недостатній рівень професіоналізму керівників призвів більше 70 % підприємств до незадовільних результатів через здійснення реінжинірингу бізнес-процесів.

Четвертий етап (з 2005 р. до сьогодення) це відродження реінжинірингу як інструментарію впровадження змін на підприємстві. Недооцінені результати ефективного проведення реінжинірингу бізнес-процесів на деяких підприємствах стимулювали економічну думку шляхом перегляду цілей та політики підприємств, удосконалення організаційно-економічного механізму, перепроєктування усталених бізнес-процесів. Плеяда вітчизняних науковців здійснила низку досліджень, що конкретизують окремі напрями діяльності підприємства: бізнес-процеси трудових ресурсів, управління тощо.

М. Хаммер та Дж. Чампі вперше дали визначення цій категорії: «Реінжиніринг бізнес-процесів — це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості їх функціонування» [16, с. 36]. Проблема реінжинірингу бізнес-процесів є значна кількість зарубіжних та вітчизняних вчених, кожен автор

виокремлює різні аспекти застосування реінжинірингу на підприємствах.

Найбільш поширені визначення поняття реінжинірингу подано у табл. 1 та табл. 2:

Таблиця 1

**Визначення категорії реінжинірингу бізнес-процесів зарубіжними авторами
(складено автором на основі [1; 3; 4; 15; 16; 19])**

Автор	Поняття
М. Хаммер і Дж. Чампі	Фундаментальне переосмислення і радикальна перебудова чи зміна бізнес-процесів у розрізі яких підприємство здійснює свою діяльність, щоб викликати значні критичні поліпшення показників продуктивності, таких як вартість, якість, сервіс і швидкість».
Т. Давенпорт і Дж. Шорт	Реінжиніринг бізнес-процесів — це набір логічно взаємопов'язаних завдань та функцій для підвищення прибутковості підприємств.
Т. Давенпорт	Реінжиніринг бізнес-процесу — це структурований процес з визначеним набором заходів для підвищення якості продукції для споживачів.
П. Морріс	Реінжиніринг бізнес-процесу це процес, який визначає діяльність підприємства та підвищує її рівень ефективності шляхом виконання серії етапів для досягнення запланованих результатів.
Д. Харрінгтон	Реінжиніринг бізнес-процесів як будь-яке завдання або група завдань, які мають вхід та вихід, додають вартість та задовольняють внутрішніх та зовнішніх споживачів.
М. Робсон та Ф. Уллах	Реінжиніринг бізнес-процесів — це створення досконало нових і більш ефективних бізнес-процесів, не враховуючи того, що було раніше.
П. Страссман	Реінжиніринг — це фундаментальне перепроєктування бізнес-процесів підприємства для досягнення значних покращень основних актуальних показників його діяльності: вартість, якість, послуги тощо.
Р. Патюрель	Реінжиніринг бізнес-процесів — це швидке та радикальне реконструювання стратегічних та виробничих процедур з метою оптимізації робочих потоків і підвищення їх продуктивності.
Г. Джохансон	Реінжиніринг — це процес, який являє собою набір пов'язаних між собою дій, які мають вхід і перетворюють його у вихід.
Р. Манганелі й М. Клейн	Реінжиніринг бізнес-процесів — це швидке і радикальне перепроєктування визначальної стратегії підприємства бізнес-процесів і систем та підтримуючих ці бізнес-процеси організаційних структур з метою оптимізації робочих потоків і підвищення продуктивності.

Таблиця 2

**Визначення категорії реінжинірингу бізнес-процесів вітчизняними авторами
(складено автором на основі [5, 17, 18])**

Автор	Поняття
С. І. Яковенко	Реінжиніринг є інструментом, спеціально створеним для здійснення масштабних змін в управлінні процесами, які не можуть бути забезпечені відомими методами удосконалення.
Є. В. Попов і М. Д. Шапот	Реінжиніринг — кардинальна і революційна перебудова бізнес-процесів компанії, що супроводжується переходом на нові принципи побудови підприємства.
М. В. Черненко	Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта компанії, тобто погляд на підприємство з позиції клієнта. Отже, реінжиніринг, торкаючись таких глибоких аспектів життєдіяльності організації, передбачає зокрема і зміни системи оцінки, мотивації і заохочення персоналу.
О. В. Виноградова	Реінжиніринг бізнес-процесів — це науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності.
Т. В. Пуліна	Реінжиніринг — це аналіз і корінне перепроєктування існуючих бізнес-процесів з метою вдосконалення роботи організації в цілому, впровадження найбільш прогресивних методик управління організацією у результаті чого суттєво зростає ефективність діяльності організації.
О. О. Щегельська	Реінжиніринг бізнес-процесів один із найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності компанії, доведенні її до рівня саморегульованої організації в умовах динамічного ринку.
Л. В. Шейн	Реінжиніринг бізнес-процесів означає, по суті, рішучу, стрімку і глибоку «проривну» перебудову основ внутрішньофірмової організації та управління.

З вище розглянутих трактувань реінжинірингу, зазначено, що перепроєктування та перебудови бізнес-процесів підприємства, запровадження

досконало нових і ефективних схем призведе до поліпшення та вдосконалення критичних показників виробничої діяльності, оптимізації робочих

потоків та підвищення продуктивності. Застосування реінжинірингу бізнес-процесів підприємства — це початок нової виробничо-комерційної діяльності, яка не враховує того, що було раніше.

Аналізуючи праці вітчизняних вчених, розглядаючи різні трактування поняття реінжинірингу бізнес-процесів, зазначимо, що за змістом поняття подібні до визначень зарубіжних вчених і головною метою є кардинальне, критичне перепроєктування, реорганізація бізнес-процесів підприємства.

Головною метою реінжинірингу бізнес-процесів підприємства це реалізація цілей з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення гнучкості та адаптації до змін у мінливості і непередбаченості. У залежності від поставлених завдань, реінжинірингом бізнес-процесів можна досягти різних цілей у діяльності підприємства (рис. 1):

Реінжиніринг бізнес-процесів науковці визначають як аналіз і радикальну перебудову внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів на одному підприємстві і між організаціями. Бізнес-процес — це сукупність логічно пов'язаних дій, які мають один або більше видів вхідних і вихідних етапів для створення цінності для споживачів.

Орієнтований список поставлених завдань реінжинірингу для промислових підприємств:

- збільшення поточних і майбутніх потреб споживачів на зовнішніх та внутрішніх ринках;
- зменшення тривалості виробничого процесу;
- зміна та перепроєктування бізнес-процесів підприємства;
- скорочення терміну на виконання функцій;
- поліпшення управління якістю бізнес-процесу;

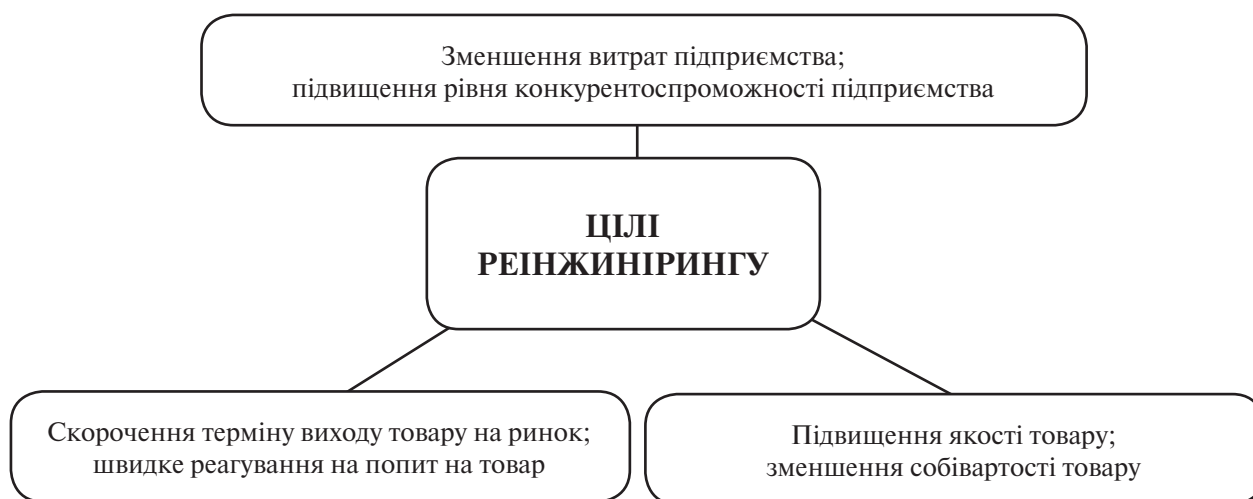


Рис. 1. Цілі реінжинірингу бізнес процесів промислового підприємства [15]

- підвищення заохочення та ініціативи кожного працівника;
- скорочення кількості працівників;
- запровадження нових технологій;
- забезпечення функціонування підприємства у нових умовах.

Основною сутністю реінжинірингу є комплексна система докорінних змін на підприємстві, що починається з моделювання діяльності та розвитку підприємства та завершується цими моделями для вирішення конкретних існуючих та перспективних завдань. Часто це веде до усунення на підприємстві нераціональних ланок та процесів. Як правило, реінжиніринг втілюється стрибкоподібно, у великих масштабах, згори вниз по організаційній структурі. Такий підхід є радикальним поліпшенням результату діяльності принципово нових бізнес-процесів підприємства.

Визначення реінжинірингу містять у собі три ключові характеристики: 1) «істотне поліпшення», 2) «радикальне перепроєктування» та 3) «підвищення рівня ефективності бізнес-процесів»

розкриття яких призводить до розуміння сутності реінжинірингу (рис. 2).

У визначенні реінжинірингу закладені 4 ключових терміна: «фундаментальний», «радикальний», «різкий» і «процес» [9, с. 40–41].

«Фундаментальний» означає, що реінжиніринг базується на чітких принципах, що не допускають припущень і ймовірних оцінок. Іншими словами, підприємство повинно знати, як відбувається бізнес (опис «*As is*»), щоб змінити його (опис «*To be*»).

«Радикальний» означає те, що змінюється сутність речей, а не методи, що з ними взаємодіють, з ними взаємодіючи. Інакше кажучи, реінжиніринг потребує перегляду базових процесів і їх радикальних змін.

«Різкий» означає, що тривалість проекту з реінжинірингу не можна затягувати на роки. Підприємство втрачає бізнес, якщо вирішальним чином не відреагує на динамічні темпи розвитку конкурентів і росту нових ринків. Зазвичай проект з реінжинірингу триває від 1 до декількох ро-



Рис. 2. Ключові характеристики при реінжинірингу бізнес-процесів [15]

ків в залежності від поставлених цілей та масштабів діяльності підприємства. Це надає можливість не тільки докорінно змінити процеси, але також змінити психологічний і моральний настрій персоналу підприємства (нових виконавців процесів) для розуміння того, що відбувається і що відбувається після запровадження змін.

Бізнес-процес це безліч кроків, дій, процедур, взаємодій, спрямованих на кінцеве отримання ефективного вкладення коштів, зусиль і часу. Еволюція сучасної економіки зумовлює постійно обертатися до минулого і аналізувати усі ті зміни, що відбувалися. А саме, дослідження перемог і невдач, вдалих і невдалих явищ, що проводять підприємства на межі банкрутства та не конкурентоспроможності. Одним із методів виходу з кризи та поліпшення виробничої та економічної ситуації на підприємствах, покращення конкуруючої позиції на ринку — вважається застосування реінжинірингу бізнес процесів.

Завданням реінжинірингу, як наголошують М. Хаммер і Дж. Чампі є радикальна і критична зміна, перебудова бізнес-процесів задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Апарат управління працює у критичних умовах нестабільності та невизначеності, і саме такі умо-

ви зумовлюють до невпевненості та хвилювання. У науковій праці «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції у бізнесі» [16] такі умови виокремлені як «три К»: клієнти (*customers*), конкуренція (*competition*), зміни (*change*) (рис. 3). Тобто, три рушійні сили за радикальними змінами реінжинірингу були узагальнені М. Хаммером, як [16]:

- клієнти, які можуть бути найрізноманітнішими, сегментованими і які очікують консультації;

- конкуренція, яка дуже інтенсивна для задоволення потреб клієнтів у кожній ніші;

- зміни, які стають поширенішими, стійкішими, швидшими і на деяких ринках передбачуваними.

Проаналізувавши і розглянувши фактори, які виділив М. Хаммер та Дж. Чампі, приходимо до висновку, що вони є актуальним і в нинішніх ринкових умовах.

Фактори, що впливають на результат впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, можуть бути розділені на 2 категорії [12, с. 130]:

- національні, залежні від середовища — включають такі показники, як економічне зростання, інфраструктура, урядове регулювання;

- організаційні, або внутрішні. До внутрішніх організаційних чинників відносяться такі специфічні аспекти, як рівень розвитку інформаційних технологій (ІТ), досвід проведення реінжинірингу бізнес-процесів, комп'ютерна грамотність.

Розглянемо більш детальну кваліфікацію, систематизовану і розширену чинників, що впливають на реінжиніринг бізнес-процесів.

І. В. Маслова [11, с. 57] розподіляє фактори впливу на підприємство реінжинірингу за трьома групами:

1. Зовнішні фактори — це фактори, зовнішнього середовища, що мають неабиякий вплив на успішну діяльність підприємства.

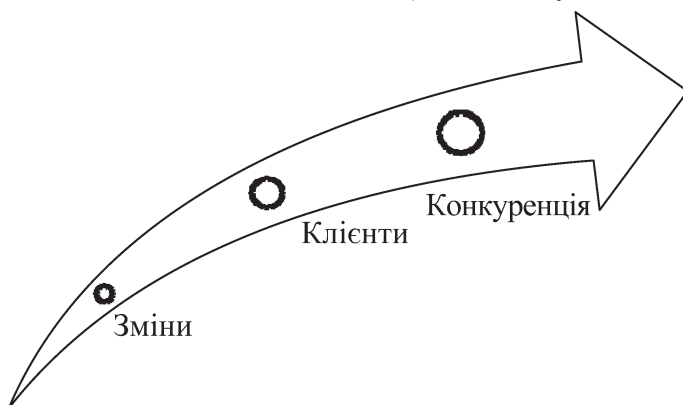


Рис. 3. Кардинальні сили спровоковані реінжинірингом [16]

Внутрішні фактори — навпаки, це ті фактори, що відбуваються на підприємстві. Вони є результатами управлінських рішень.

2. Організаційні, економічні, соціальні фактори — що контролюються на підприємстві. Ці фактори, у свою чергу, формують особливості діяльності конкретного підприємства і визначають умови його функціонування організаційного, виробничого, економічного і соціального характеру.

3. Другорядні фактори — що залежать від конкретних умов виробничого процесу і розробки проекту реінжинірингу бізнес-процесів.

Чимало науковців розглядали фактори, що впливають на процес реінжинірингу. Проаналізувавши вище зазначене приходимо до висновку, що

створювати безліч класифікаційних ознак факторів є недоцільним. Їх виділяють та оцінюють, для кожного проекту реінжинірингу бізнес-процесів, окремо. Тому вважаємо, розмежувати їх у такі три категорії чинників:

— «залежні» — чинники, що залежать від діяльності підприємства;

— «незалежні» — чинники, що не залежать від діяльності підприємства;

— «специфічні» — чинники, що залежать від проекту з реінжинірингу та від індивідуальних особливостей діяльності підприємства.

Взірець чинників, що впливають на реінжиніринг бізнес-процесів підприємства наведено у табл. 3:

Таблиця 3

Взірець чинників впливу на реінжиніринг бізнес-процесів підприємств (складено автором на основі [15])

Чинники не залежні від підприємства	Чинники залежні від підприємства
Державне регулювання	Результат управлінських рішень
Динаміка ринку	Тип виробничого процесу
Зростаюча конкуренція	Ресурси підприємства
Зростаюча кількість нових підприємств	Методи фінансування виробничого процесу
Високі новітні технології	Команда, що розробляє і реалізує проект реінжинірингу
Вибагливі споживачі, клієнти	Великі витрати

При розробці проекту реінжинірингу, важливою компонентою буде правильно розглянути окремим етапом вплив основних чинників і виділити специфічні, які для кожного підприємства індивідуальні.

Як висновок, вважаємо, що виділення таких категорій чинників, а саме трьох кардинальних чинників, на відміну від існуючих, забезпечить більш чіткий і детальний розгляд основних факторів впливу на процес реінжинірингу бізнес-процесів і забезпечить ефективний аналіз бізнес-процесів у майбутньому.

Кожне підприємство — це бізнес система, яка функціонує у сфері впливу різних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що у сукупності можуть призвести до кризових явищ на кожній стадії життєвого циклу. Це взаємопов'язаний та безперервний процес нормального функціонування підприємства. Перехід від одної стадії до іншої може супроводжуватися кризами різного типу, зумовленими впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [8, с. 9].

Отже, проблема полягає у пошуку універсальних підходів до нівелювання наслідків впливу негативних факторів. На будь-якій стадії розвитку життєвого циклу підприємство може потрапити у кризове становище і важливим питанням постає знаходження дієвого інструменту перепроєктування змін та вирішення нагальних проблем. Методичні підходи до застосування реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах, повинні знаходитися в руслі

стадій життєвого циклу та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

На практиці, реалізація комплексу антикризових процедур починається на стадії занепаду, коли підприємство неплатоспроможне, і для відновлення його платоспроможності необхідно застосувати процедуру банкрутства [11, с. 9]. Запропонований підхід відрізняється, тим що дозволяє застосовувати інструменти реінжинірингу на усіх стадіях розвитку підприємства, незалежно від його фінансового стану та поставлених цілей. При цьому вирішується проблема: попередження кризових явищ, пошуку оптимальних систем управління на основі поєднання інструментарію реінжинірингу.

Вплив різноманітних факторів стимулює застосування конкретного набору інструментів реінжинірингу, що покликані вирішити проблеми. Це надає підстави для виділення класифікаційних ознак реінжинірингу (табл. 4).

Класифікація реінжинірингу бізнес-процесів розкриває особливості його застосування на підприємствах і виступає підґрунтям для розуміння економічної сутності реінжинірингу.

Існуюча класифікація реінжинірингу ґрунтується на таких ознаках: масштаб, забезпечення, сфера спрямованості, терміни виконання, тип підприємства, спосіб реалізації, державний рівень.

При кардинальному перетворенні одного процесу повинні дотримуватися такі характерні ознаки, як зміна структури, істотне скорочення

Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на перебіг процедур реінжинірингу в розрізі етапів життєвого циклу підприємства (складено автором на основі [6, с. 55; 7 с. 2–3; 8, с. 5–8; 14])

Назва етапу	«Створення»	«Зростання»	«Зрілість»	«Спад»	«Відродження»
Вплив внутрішніх факторів	1. Вибір місії підприємства. 2. Частка позикового капіталу у загальній вартості капіталу. 3. Оперативність укладання угод. 4. Кваліфікація управлінського персоналу та виконавців. 5. Неефективне маркетингове дослідження.	1. Частка позикового капіталу у загальній вартості капіталу. 2. Неефективне маркетингове дослідження. 3. Перевищення витрат над доходами. 4. Ефективна дивідендна політика.	1. Рентабельність підприємства. 2. Платоспроможність. 3. Інноваційна політика підприємства. 4. Неефективне маркетингове дослідження. 5. Перевищення витрат над доходами. 6. Частка витрат на управління.	1. Частка позикового капіталу. 2. Неефективне маркетингове дослідження. 3. Старіння управлінського персоналу. 4. Перевищення витрат над доходами. 5. Фінансові можливості та стан.	1. Низький рівень організації виробництва. 2. Неузгоджена робота відділів. 3. Низька кваліфікація персоналу. 4. Зношення основних засобів.
Вплив зовнішніх факторів	1. Податкова та кредитно-грошова політика. 2. Зниження потенціалу галузей підтримки. 3. Попит та пропозиція на товари та послуги. 4. Економічна ситуація в країні. 5. Державна підтримка створених підприємств.	1. Попит на товари та послуги. 2. Податкова та кредитна політика. 3. Параметри споріднених та підтримуючих галузей. 4. Фактори виробництва. 5. Конкуренція в галузі.	1. Гнучкість в управлінні. 2. Купівельна спроможність населення. 3. Діяльність державних органів влади. 4. Неефективна кредитно-грошова політика. 5. Нестабільна податкова політика.	1. Конкуренція. 2. Параметри споріднених та підтримуючих галузей. 3. Ціни на ресурси. 4. Резерви стратегічних ресурсів. 5. Уповільнення в галузі.	1. Коливання ринкової кон'юнктури. 2. Зниження платоспроможності покупців. 3. Зміни в законодавстві. 4. Уповільнення розвитку галузі. 5. Конкуренція у галузі. 6. Екологічна ситуація.

тривалості, зменшення обсягів супроводжуючої документації, залучення зовнішніх ресурсів, введення раціональних інформаційних технологій в його діяльність. Якщо кінцевий результат принесе значний приріст ефективності та надасть можливість істотно підвищити темпи розвитку підприємства, то, безумовно, таке радикальне перепроєктування одного бізнес-процесу є реінжинірингом «монопроцесним». Відповідно «поліпроцесним» є реінжиніринг, у ході якого вдосконалюється безліч бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів управління — це процес суттєвого поліпшення існуючих бізнес-процесів, через управління ієрархією рівнів бізнес-процесів підприємств, саме за рахунок їх кардинального перепроєктування і підвищення ефективності функціонування апарату управління, операційних та забезпечуючих підрозділів з метою посилення і забезпечення довготривалих конкурентних позицій із залученням широкого спектру інструментів перепроєктування.

Реінжиніринг бізнес-процесів набуває все більшої популярності, в якості інструмента трансформації системи та отримання значних показників результативності господарської діяльності [20].

Висновки. Результати проведених досліджень та світова практика доводять, що вітчизняні підприємства будуть все активніше залучені в процеси реінжинірингу. Серед основних переваг такого підходу можна виділити простоту проведення оптимізації як самих процесів з точки зору

їх організації, синхронізації та взаємоузгодженості, так і ресурсів, що споживаються процесами. Сформульовано переваги за використання інструментів реінжинірингу, засоби їх втілення. У сучасних умовах господарювання, запропоновано використання складових реінжинірингу бізнес процесів для стратегічного управління та поступового виведення із посткризового стану вітчизняних підприємств. Виділення бізнес-процесів, їх аналіз та подальше покращення і вдосконалення — колосальний резерв для підвищення конкурентоспроможності компанії та ефективності діяльності.

Перспективним напрямом подальших досліджень є визначення можливих форм і видів впровадження інструментарію реінжинірингу у діяльності вітчизняних підприємств та формування єдиних підходів до визначення його сутності. Питання реінжинірингу бізнес-процесів є дуже важливим для сучасних підприємств, так як може дати поштовх щодо започаткування впровадження методів реінжинірингу на підставі вже існуючого досвіду лідируючих підприємств, та надаватиме додаткові конкурентні переваги.

Література

1. Davenport, T. H. & Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 11–27.
2. Brandon, D. M.-J., Mc Graw Hill. (1993). Inc. Reengineering your business, pp. 247.

3. Harrington, H. J. (1995). Total improvement management: the next generation in performance improvement. N. Y. : McGraw-Hill Inc., 476 p.

4. Manganelli, R., Klein, M. (1994). The reengineering handbook: A step-by-step guide to business transformation. New York, Amacom Publ.

5. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. Донецьк. 2005. 195 с.

6. Гудзь О. І. Аналізування сучасних підходів до сутності і структури життєвого циклу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2011. № 714. С. 52–57.

7. Захарченко І. С. Визначення факторів впливу на економічну активність підприємства. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. Вип. 33. С. 276–279. URL : <http://knu.edu.ua/Files/Verstka33/70.pdf> [Дата звернення 17 грудня 2020].

8. Коваленко О. В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори [Електронний ресурс]. *Науково-виробничий журнал «Бізнес навігатор»*. Серія: Економіка. 2010. №1. С. 93–103. URL : http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Biznes/2010_1/2010/01/100104.pdf [дата звернення 27 грудня 2020].

9. Лускатова О. В. Современные проблемы реинжиниринга бизнес-процессов : учеб. пособие. Владимир, 2011. 146 с.

10. Попов Э. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии. *Открытия системы*. 1996. № 15. С. 62–69.

11. Маслова И. В. К вопросу о сущности и содержании концепции реинжиниринга. *Экономинфо*. 2005. №4. С. 56–60.

12. Сокол О. Г. Управління стійкістю сільськогосподарських підприємств як економічний процес. *Економічний простір*. 2009. №21. С. 230.

13. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2005. 247 с.

14. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике. *Социологические исследования: научный и общественно-политический журнал*. 2005. №4. С. 53–64.

15. Хаммер М., Дж. Чампи. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. М. : Изд-во «Манн», Иванов и Фербер, 2006. 288 с.

16. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня [пер. с англ.]. М. : Добрая книга, 2005. 336 с.

17. Черненко М. Реінжиніринг і псевдореінжиніринг. *Рынок капитала*. 2000. № 21. С. 41–49.

18. Яковенко С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 9 (39). С. 118–130.

19. Патюрьель Р. Создание сетевых организационных структур. *Проблемы теории и практики управления*. 1997. №3. С. 76.

20. Сакун Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С. 81–97.

References

1. Davenport, T. H. & Short, J. E. (1990). «The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 11–27.

2. Brandon, D. M.-J., Mc Graw Hill. (1993). Inc. Reengineering your business, pp. 247.

3. Harrington, H. J. (1995). Total improvement management: the next generation in performance improvement. N. Y. : McGraw-Hill Inc., 476 p.

4. Manganelli, R., Klein, M. (1994). The reengineering handbook: A step-by-step guide to business transformation. New York, Amacom Publ.

5. Vynohradova, O. V. (2005). *Reinzhyhnyrynh biznes-protsesiv u suchasnomu menedzhmenti* [Reengineering of business processes in modern management]. Donetsk, 195 p.

6. Hudz, O. I. (2011). *Analizuvannya suchasnykh pidkhodiv do sutnosti i struktury zhyttyevoho tsykladu pidpryyemstva* [Analysis of modern approaches to the essence and structure of the life cycle of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku*, 714, 52–57.

7. Zakharchenko, I. S. (2012). *Vyznachennya faktoriv vplyvu na ekonomichnu aktyvnist pidpryyemstva* [Determination of factors influencing the economic activity of the enterprise]. *Visnyk Kryvorizkoho natsionalnoho universytetu*, 33, 276–279. Available at : <http://knu.edu.ua/Files/Verstka33/70.pdf>.

8. Kovalenko, O. V. (2010). *Kontseptsiya zhyttyevoho tsykladu pidpryyemstva ta kryzovi faktory* [The concept of the life cycle of the enterprise and crisis factors]. *Naukovo-vyrobnychyy zhurnal «Biznes navigator»*. *Seriya: Ekonomika*, 1, 93–103. Available at : http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Biznes/2010_1/2010/01/100104.pdf.

10. Popov, E. (1996). *Reinzhyhnyring biznes-protsessov i informatsionnyye tekhnologii. Otkrytiya sistemy* [Reengineering of business processes and information technologies. System discovery], 15, 62–69.

11. Maslova, I. V. (2005). *K voprosu o sushchnosti i soderzhanii kontseptsii reinzhyhnyringa* [On the essence and content of the concept of reengineering]. *Ekonominfo*, 4, 56–60.

12. Sokol, O. H. (2009). *Upravlinnya stiykisty silskohospodarskykh pidpryyemstv yak ekonomichnyy protses* [Management of sustainability of agricultural enterprises as an economic process]. *Ekonomichnyy prostir*, 21, 230.

13. Totskyy, V. I. (2005). *Orhanizatsiynyy rozvytok pidpryyemstva* [Organizational development of the enterprise]. Kyiv, KNEU Publ., 247 p.
14. Filonovich, S. R. (2005). *Ispol'zovaniye modeley zhiznennogo tsikla v organizatsionnoy diagnostike* [Using life cycle models in organizational diagnostics]. *Sotsiologicheskiye issledovaniya*, 4, 53–64.
15. Khammer, M., Champi, Dzh. (2006). *Reinzhiniring korporatsii: manifest revolyutsii v biznese* [Reengineering a corporation: a manifesto for a business revolution]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 288 p.
16. Khammer, M. (2005). *Biznes v XXI veke: povestka dnya* [Business in the XXI century: agenda]. Moscow, Dobraya kniga Publ., 336 p.
17. Chernenko, M. (2000). *Reinzhynirynh i psevido reinzhynirynh* [Reengineering and pseudo reengineering]. *Rynok kapytala*, 21, 41–49.
18. Yakovenko, S. I. (2004). *Reinzhynirynh biznes-protsesiv shlyakhom informatyzatsiyi upravlinnya na pidpryyemstvakh Ukrayiny* [Reengineering of business processes by informatization of management at the enterprises of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 9 (39), 118–130.
19. Patyurel', R. (1997). *Sozdaniye setevykh organizatsionnykh struktur* [Creation of network organizational structures]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 3, 76.
20. Sakun, L. M. (2020). *Reinzhynirynh biznes-protsesiv yak suchasnyy metod upravlinnya stratehichnymy zminamy na pidpryyemstvi* [Business process reengineering as a modern method of managing strategic change in the enterprise]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, 2 (38), 81–97.