

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

### THE IMPLEMENTATION THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES REENGINEERING

УДК 65.012.23

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct60-21>

**Ревенко О.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу  
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

**Іпполітова І.Я.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри підприємництва і готельно-ресторанного бізнесу  
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

**Revenko Olena**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Ippolitova Inna**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

У статті визначено особливості здійснення управління, що базуються на процесному підході. Розглянуто існуючі види бізнес-процесів на підприємстві та їхні складники. Досліджено взаємозв'язок між впливом бізнес-процесів підприємства та формуванням ланцюга цінності продукції для клієнтів. Визначено основні мотиви та причини, які спонукають підприємства до перегляду бізнес-процесів та запровадження реінжинірингу як одного з напрямів підвищення власної конкурентоспроможності. Зазначено принципи, на яких базується процес здійснення реінжинірингу. Досліджено основні види реінжинірингу: кризовий, розвитку, систематичний, із чистого аркушу та зазначено умови, за яких вибирається кожен із видів. Проведено порівняльну характеристику традиційних бізнес-процесів та бізнес-процесів після реінжинірингу, визначено переваги, які створюються для підприємства після перепроєктування бізнес-процесів.

**Ключові слова:** бізнес-процес, ланцюжок цінності, види бізнес-процесів, реінжиніринг бізнес-процесів, принципи реінжинірингу, мотиви реінжинірингу.

В статье определены особенности осуществления управления, основанного на процессном подходе. Рассмотрены существующие виды бизнес-процессов и их составляющие. Исследована взаимосвязь между влиянием бизнес-процессов предприятия и формированием цепочки ценности продукта для клиентов. Определены основные мотивы и причины, побуждающие предприятия к пересмотру бизнес-процессов и внедрению реинжиниринга как одного из направлений повышения конкурентоспособности. Определены принципы, на которых базируется процесс осуществления реинжиниринга. Исследованы основные виды реинжиниринга: кризисный, развития, систематический, с чистого листа и указаны условия, при которых осуществляется выбор. Проведена сравнительная характеристика традиционных бизнес-процессов и бизнес-процессов после реинжиниринга, определены преимущества, которые создаются для предприятия после перепроектирования бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, цепочка ценности, виды бизнес-процессов, реинжиниринг бизнес-процессов, принципы реинжиниринга, мотивы реинжиниринга.

*In the article the features of the management implementation based on the process approach has defined. Existing types of business processes and their components has considered. It has been determined that effective management of the enterprise or business consists in exercising such influence on business processes in order to obtain the expected result. The relationship between the influence of enterprise business processes and the formation of a product value chain for customers has been researched. The differences in the concepts essence of business reengineering, business process redesign and business process improvement has analyzed. Four key elements of business process reengineering such as strategies, processes, technologies and people has highlighted. Furthermore, strategies and processes create the basis for the lucrative technology using and the redesign of the human activities system. The definition of all strategies should be carried out in relation to the development of the markets in which the enterprise operates. It is necessary to focus not on internal, but on external market opportunities. The strategy should be consistent with the company's vision, as well as internal and external constraints that determine the possible revision and strategies redefinition for further transformation. The main motives and reasons that induce enterprises to revise business processes and introduce reengineering as one of the ways to increase competitiveness have been identified. The principles on which the reengineering process based has determined. It has determined that the business process cannot be considered as a separate category without its integration into the enterprise activities. When developing an enterprise reengineering plan, all actions and measures should be linked to the enterprise strategic goals. The main types of reengineering like crisis, development, systematic, from scratch has investigated and the conditions has indicated. A comparative characteristic of traditional business processes and business processes after reengineering is carried out, the advantages that are created for the enterprise after redesigning business processes has determined.*

**Key words:** business process, value chain, types of business processes, business process reengineering, reengineering principles, reengineering motives.

**Постановка проблеми.** Кожне підприємство, яке вже функціонує або тільки виходить на ринок, планує функціонувати, забезпечуючи надання цінностей споживачам, у яких у них є потреба, наскільки можливо у довгостроковій перспективі. Проте зовнішнє середовище має постійну тенденцію до змін, які повинні враховуватися підприємствами під час стратегічного планування їхнього майбутнього розвитку. Саме динамізм зовнішнього середовища вимагає від топ-менеджменту підприємств своєчасного перегляду методів управління існуючими бізнес-процесами для приведення їх у відповідність до нових, змінених потреб споживачів. Тому методологічним базисом, який зможе допомогти переглянути існуючі процеси

та перепроєктувати їх відповідно до нових клієнтських вимог, може слугувати реінжиніринг бізнес-процесів. І хоча ця методологія є достатньо універсальною, проте проекти реінжинірингу бізнес-процесів будуть індивідуальними для кожного підприємства через відмінності існуючих бізнес-процесів, та їх запровадження потребуватиме значних витрат часу та інших ресурсів підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значне теоретичне та методологічне підґрунтя процесного підходу до управління було розроблено як зарубіжними, так і вітчизняними вченими, серед яких можна виокремити М. Хаммера, Д. Чампі, О. Данченко, А. Козаченко, М. Корневу, А. Котлика, Т. Лепейко, В. Любарську, О. Петренко,

## ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ

П. Шарія та ін. Учені визначають недоліки функціонально орієнтованого управління та переваги використання процесно-орієнтованого підходу. Проте окремі аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємства шляхом реінжинірингу потребують подальшого уточнення та розвитку.

**Метою дослідження** є визначення сутності бізнес-процесів та теоретико-методичних аспектів здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства з метою підвищення ефективності функціонування підприємства на засадах процесного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бізнес-процес у загальному вигляді наведено на рис. 1 [1], та його сутність характеризується К. Сімоном як сукупність взаємопов'язаних завдань, які необхідно виконувати для досягнення бізнес-цілей, та організовується навколо мети створити додану вартість для клієнтів, перетинаючи функціональні та організаційні межі [2].

В економічній літературі виділяють такі види бізнес-процесів (табл. 1)

Процеси можуть визначатися на різних рівнях у рамках організації. Необхідно визначити основні процеси, що задовольняють потреби клієнтів і підвищують цінність для них. Перехід від функціональних підрозділів до міжфункціональних процесів включає у себе перепроєктування всієї організаційної структури і системи діяльності. Процес в аспекті реінжинірингу виглядає так (рис. 2) [3, с. 444].

У цьому разі процес складається з трьох етапів: входу, перетворення (тут формується додана вартість), виходу. Реінжиніринг стосується в більшому ступені етапу перетворення. Проте бізнес-процес не може розглядатися як окрема категорія без розгляду його інтеграції в діяльність підприємства. Ефективність управління полягатиме у здійсненні впливу на бізнес-процеси так, щоб результати функціонування системи давали ефективний



Рис. 1. Загальний вигляд моделі здійснення бізнес-процесу підприємства

Таблиця 1

### Види бізнес-процесів підприємства

Назва	Характеристика
Основні	Утворюють додану вартість продукту (послуги); створюють продукт (послуги), що представляє цінність для клієнта; формують такий результат, такі споживчі якості, за які клієнт готовий платити гроші; сфокусовані на отриманні прибутку
Допоміжні	Спрямовані на надання необхідних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для напрямів бізнесу; забезпечують функціонування інфраструктури підприємства
Бізнес-процеси розвитку	Націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі; забезпечують не організацію поточної діяльності, а розвиток або вдосконалення діяльності підприємства в перспективі
Процеси управління	Націлені на управління всіма трьома попередніми процесами
Виробничі	Перетворюють входи, отримані від процесу постачання, на виходи, що пропонуються для збуту
Міжфункціональні	Процеси, що проходять через декілька підрозділів організації чи через усю організацію та перетинають межі функціональних підрозділів
Кросфункціональні	Сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями. До таких можна віднести виробництво продукції, управління матеріальними потоками та ін.
Зовнішні	Процес, що має вхід і вихід поза підприємством. Наприклад, закупівля ресурсів, збут, споживання
Внутрішні	Процес планування необхідних ресурсів, перетворення ресурсів на готову продукцію, управління процесом виробництва та ін.

Джерело: узагальнено авторами за [16; 21]

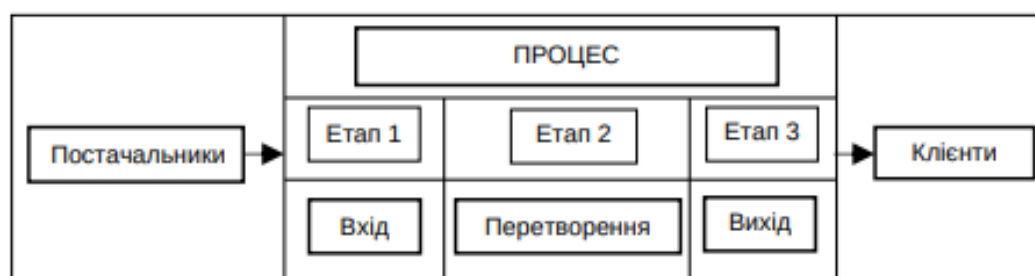


Рис. 2. Етапи процесу в аспекті реінжинірингу

результат. Управління бізнес-процесами підприємства – це дуже складний та багатокомпонентний процес [4, с. 5]. Але для ефективного управління процесами слід розуміти, наскільки якісно вони прописані та вибудовані. Якщо мають місце проблеми та помилки в організації бізнес-процесів, тоді єдиним варіантом їх вирішення є проведення реінжинірингу. Системний підхід передбачає розгляд реінжинірингу бізнес-процесів як сукупності елементів, взаємодія яких дає змогу забезпечити перетворення основних процесів підприємства на підтримку стратегічних змін, що здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Використання процесного підходу в стратегічному управлінні підприємством передбачає поглиблене розуміння поняття «реінжиніринг бізнес-процесів». На початку 1990-х років М. Хаммером і Дж. Чампі було введено саме термін «реінжиніринг бізнес-процесів». Досліджуючи наукову роботу К.В. Крупи та Т. Стверкової, можна відзначити, що водночас реінжиніринг бізнес-процесів сформувався як теоретична концепція, що полягає в радикальному перепроектуванні процесів підприємства з метою отримання відчутних покращень їх функціонування з використанням сучасних інформаційних технологій [3, с. 444]. М.В. Палійчук наголошує, що автори технології реінжинірингу та їхні послідовники початково розробляли її, орієнтуючись на вдосконалення окремих корпоративних структур та їхніх об'єднань [5, с. 29]. Так, за першоджерелом реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering – BPR) – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотного вдосконалення у важливих, актуальних показниках діяльності, таких як вартість, якість, сервіс і швидкість. За останні двадцять років цей термін був найбільш цитованим у темі реінжинірингу і тому прийнятий за класичний. Аналіз літератури дає змогу стверджувати про прихильність і вітчизняних авторів до так званого класичного визначення. Традиційно BPR характеризують через чотири ключові поняття у цьому визначенні: фундаментальність, істотність, радикальність, процеси. Два питання розглядаються як фундаментальні та розкривають існування компанії її цілям: що компанія

робить і чому робить так. Реінжиніринг не є способом для досягнення незначних поліпшень і вдосконалень. Він призначений для досягнення істотних змін у способах виконання робіт. Радикальне перепроектування означає винаходження зовсім нових способів виконання робіт без урахування всіх існуючих структур і процедур. Орієнтація на процеси розглядається як найбільш важливий аспект BPR. М. Хаммер зазначає, що більшість компаній орієнтована на завдання, людей і структури, а не процеси [6, с. 12–13].

Часто вживаються як синоніми терміни «реінжиніринг бізнесу» (Business Reengineering); «редизайн бізнес-процесів» (Business Process Redesign), яким оперує М. Харрінгтон; «удосконалення бізнес-процесів» (Business Process Improvement), котрий використовує Т. Девенпорт [7]. Однак ці поняття різняться за масштабами та істотністю змін. Так, реінжиніринг бізнесу стосується реорганізації всієї діяльності підприємства як цілісної бізнес-одиниці; редизайн бізнес-процесів та їх удосконалення на відміну від реінжинірингу бізнес-процесів спрямований на незначні поліпшення перебігу бізнес-процесів.

Проблемою цитування американського визначення BPR вітчизняними вченими є неточності перекладу й окреслення вибіркових положень самої теорії реінжинірингу. Так, можна прослідити типові помилки та неточності перекладу і тлумачення базового визначення реінжинірингу бізнес-процесів, а саме: поняття «сервіс», чи «рівень обслуговування» (service), замінюється поняттям послуги або зовсім не використовується у визначенні; поняття «швидкість» (speed) замінюється поняттями «час», «темпи»; поняття «вартість» (cost) замінюється поняттями «витрати»; замість формулювання «удосконалення у важливих, актуальних показниках діяльності» використовується «поліпшення якості функціонування»; розкриття сутності реінжинірингу бізнес-процесів через три, а не чотири складники, причому «фундаментальність» не вживається; реінжиніринг зводиться до перепроектування процесів із постановкою абстрактних цілей підвищення ефективності.

При цьому в науковій літературі зарубіжних і вітчизняних учених присутні авторські визначення

BPR, які також близькі за сутністю до класичного визначення М. Хаммера і Дж. Чампі. За визначенням Д. Карра, BPR розглядається як методика, що зосереджується на процесі, щоб провести радикальні зміни у сприянні організації істотного вдосконалення діяльності, ключових для конкурентних переваг бізнес-процесів [8, с. 5]. Об'єктом цієї методики є побудова ефективної організації, орієнтованої на споживача [9, с. 8]. Американські науковці підкреслюють ґрунтування успіху реінжинірингу бізнес-процесів у таких елементах, як: бачення (місія, стратегія); методологія; менеджмент (лідерство); навчання (досвід) [10, с. 5].

Як визначає О.В. Виноградова, реінжиніринг бізнес-процесів є науково-практичним підходом до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності [11]. С.В. Філіна говорить про BPR як аналіз і докорінне перепроєктування існуючих бізнес-процесів, упровадження найбільш прогресивних методик управління організацією з метою вдосконалення роботи організації у цілому [12]. Схожі думки й у О. Петренко, що підкреслюють можливості суттєвого зростання ефективності діяльності організації [13]. Вітчизняними менеджерами автоматизації бізнес-процесів визначено, що BPR – це складний комплекс заходів із моделювання бізнес-систем. Його мета – позбутися зайвих компетенцій і функцій, правильно розподілити повноваження і відповідальність між спеціалістами, які мають необхідні компетентності для створення вартості [14]. О.С. Рудаковою підкреслено, що реінжиніринг являє собою переосмислення і радикальну перебудову бізнес-процесів із метою поліпшення таких важливих показників, як вартість, якість, рівень сервісу, на основі якісно нової взаємодії різних сфер економічної системи для кардинальної модернізації діяльності [15]. Системний підхід також застосовує М.Д. Корінько, за визначенням якого BPR є сукупністю методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності організації шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих, а також створення принципово нових бізнес-процесів, для яких важлива оцінка з позиції системного аналізу [16, с. 228].

Окрім того, реінжиніринг бізнес-процесів можна розглядати як комбіноване застосування теорій і концепцій переважно з трьох галузей: маркетингу, теорії організації, інформатики [2, с. 10]. У сфері маркетингу BPR зосереджується на необхідності розгляду потреб клієнтів та їхніх вимог, а також «доданої вартості» як основних чинників визначення бізнес-процесів. М. Портер був одним із фундаторів цієї сфери, і його роботи використовуються як основа для інтеграції маркетингових аспектів у рамках BPR [17, с. 9–10]. У класичному ланцюжку діяльності організації утворює лінійні

потоки від постачальників через бізнес-процеси до клієнтів. Типова модель ланцюжка призначена для декомпозиції підприємства на керовані частини для аналізу і зміни процесів. Визначення первинної, доданої вартості діяльності, відповідних процесів необхідне в таких масштабах, які є суттєвими для проведення BPR [18, с. 83].

Теорія організації в широкому сенсі включає аспекти управління людськими ресурсами та організаційною стратегією. Нові способи поділу організації на підрозділи і розподіл праці в рамках BPR розглядаються як фундаментальна необхідність для підприємств із метою підвищення продуктивності і переміщення клієнтів у центр організаційної діяльності. BPR зазвичай включає у себе всебічний аналіз організації та перепроєктування таких сфер: організаційної структури; визначення робіт; системи оплати праці та заохочення; потоків бізнес-робіт; управління процесами; переоцінки організаційної культури та філософії. Використання інформаційних технологій для підтримки процесно-орієнтованих організацій здійснюється за допомогою відповідних інформаційних систем і є одним із найдосліджуваніших напрямів у концепції BPR. Більшість теоретиків і практиків BPR розглядає ІТ як важливий рушійний чинник, навіть за існуючої меншості, що стверджує про можливість реінжинірингу без залучення ІТ. Але інформаційні технології мають застосовуватися у доцільній формі, у зв'язку їх можливостей із цілями підприємства. Загалом вважається, що BPR складається з чотирьох елементів, які обов'язково необхідно враховувати, а саме: стратегій, процесів, технологій та людей. При цьому стратегії і процеси створюють основи для сприятливого використання технологій і перепроєктування системи діяльності людей. Визначення всіх стратегій необхідно виконувати відносно розвитку ринків, на яких діє підприємство, і зосереджувати не на внутрішніх, а на зовнішніх ринкових можливостях. Окрім того, стратегія має відповідати баченню компанії, а також внутрішнім і зовнішнім обмеженням, які визначають можливий перегляд і перевизначення стратегій для подальших перетворень.

Інформаційна технологія розглядається як основна можливість для охоплення процесів крізь функціональні та організаційні межі. Це включає у себе використання нових технологій, таких як програмне забезпечення, нових методів їх використання та прийняття того факту, що інформаційні технології формуватимуть майбутнє.

Система діяльності людей в організації є найбільш важливим фактором для реінжинірингу. Інший важливий чинник полягає в узгодженні цілей персоналу з визначеною стратегією і передачі зміни культурних та оточуючих умов у рамках організації. Нарешті, переорганізація ієрархії передбачає прийняття рішення про делегування

та розширення прав і можливостей працівників. Це вимагає підготовки та освіти, а також мотивації.

Важливим для вітчизняних підприємств є застосування західних перших етапів методик реінжинірингу, а саме: перегляд (формування) стратегії, бачення і визначення напрямів розвитку підприємства. Етапи діагностики наявних бізнес-процесів і проєктування нових (власне реінжиніринг) мають здійснюватися системно, що є позитивною відмінністю вітчизняних методик. Рекомендована така послідовність етапів його здійснення (рис. 3).

Етап запровадження нових бізнес-процесів має бути чітко спланований, організований у часі і просторі як окремий проєкт. Доцільним є етап мотивації і навчання персоналу. Завершальними мають бути етапи оцінки ефективності і моніторинг для подальшого розвитку, а також розвиток ключових компетентностей підприємства.

Проведення ефективного реінжинірингу бізнес-процесів полягає у реалізації певних принципів [13; 17–21]: кілька робіт поєднуються в одну; роботи з процесу виконуються в природному порядку; виконавці самостійно приймають рішення; робота виконується там, де це доцільніше; необхідно зменшувати кількість входів у процеси; процеси мають різні варіанти виконання; зниження частки робіт із перевірки і контролю; оптимізація узгоджувальних процесів; поєднання централізованих і децентралізованих операцій; використання загальної інформаційної мережі операційними менеджерами. Ці принципи дають чітке розуміння

реалізації реінжинірингу бізнес-процесів на практиці, та їх реалізація дасть можливість підприємству поліпшити стан своїх справ та підвищити ефективність своїх процесів. За результатами дослідження варіантів реінжинірингу авторами узагальнено такі види реінжинірингу (табл. 2).

Як конкретні об'єктивні причини, що викликають необхідність істотних змін у виробництві та його організації, можна виділити такі три внутрішні причини: зростання складності нових продуктів, неефективність подальшого збільшення кількості співробітників на всіх рівнях підприємства для вирішення складних управлінських завдань, недостатня віддача від інвестицій в інформаційні технології (IT).

У табл. 3 представлено мотиви та цілі проведення реінжинірингу бізнес-процесів, котрі найчастіше виступають механізмами для запуску даної процедури [25].

Отже, причини для проведення процедури реінжинірингу бізнес-процесів можуть бути різні. Усе залежить від життєвого циклу підприємства, його конкурентоспроможності на ринку та націленості керівництва на результат.

Беручи до уваги мотиви та цілі підприємства щодо проведення реінжинірингу бізнес-процесів, можна виділити три категорії підприємств, яким необхідний реінжиніринг: підприємства, які знаходяться у великій тривозі (ті, наприклад, які втрачають клієнтів, обсяг продажів, мають погані фінансові показники); підприємства, у яких поточна

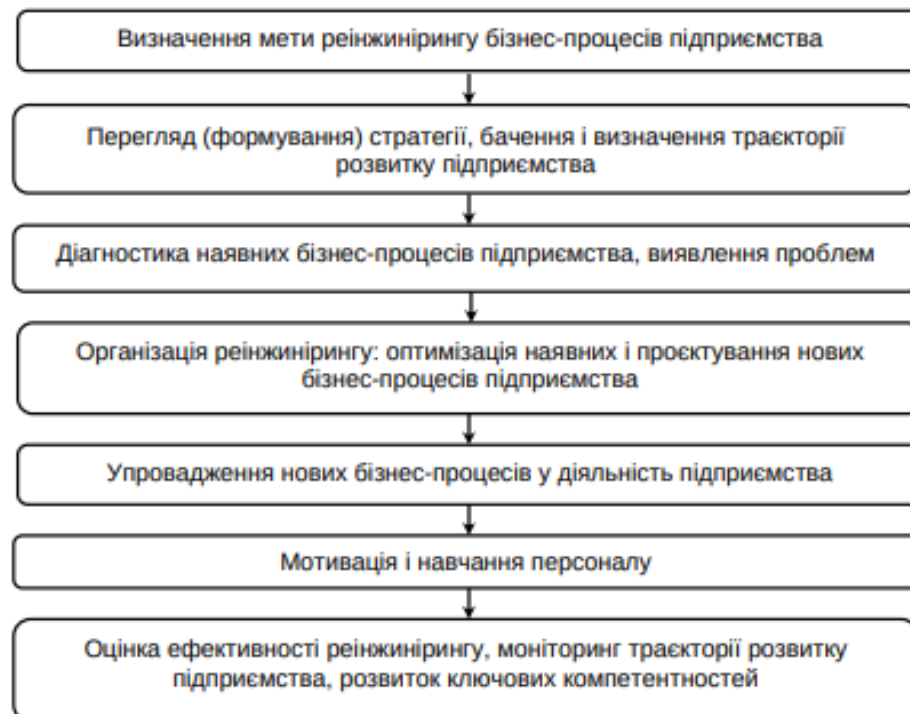


Рис. 3. Етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів

Види реінжинірингу бізнес-процесів

Класифікаційна ознака	Види реінжинірингу
за глибиною і масштабами передбачуваних проєктом реінжинірингу трансформацій	віртуальний (демонстративний), модернізуючий (легкий), модифікуючий (радикальний)
за сферою ділової активності об'єктів реінжинірингу	промисловість, мале підприємництво, сфера послуг тощо
за типом економіки, особливості якої враховуються у процесі використання та адаптації традиційних процедур реінжинірингу	транзитна, квазіринкова, ринкова
за цільовим функціональним процесом	антикризовий, санаційний, структурний, фінансовий, економічний, організаційний, екологічний, технологічний
за інноваційними ознаками процедур реінжинірингу	агрегований, комплексний, інноваційний, інформаційний, стратегічний, ресурсозберігаючий, територіальний
залежно від ролі, яку відіграють існуючі бізнес-процеси	систематичний реінжиніринг, реінжиніринг із чистого аркуша
залежно від стану підприємства	кризовий, реінжиніринг розвитку
за моделлю описуваного бізнесу	прямий реінжиніринг, зворотний реінжиніринг, ризик-інжиніринг
за напрямом змін	зовнішній, внутрішній, комплексний
за предметом змін	загальні бізнес-процеси, фінансові бізнес-процеси, технологічні бізнес-процеси, організаційні бізнес-процеси, соціальні бізнес-процеси, інноваційні бізнес-процеси

Джерело: узагальнено авторами за [5; 17; 22–24]

Таблиця 3

Мотиви та цілі проведення реінжинірингу бізнес-процесів

Мотиви	Цілі
1. Упровадження інформаційних технологій.	1. Поліпшення управління документообігом та інформаційними потоками.
2. Сертифікація системи менеджменту якості.	2. Значне поліпшення процесу управління якістю готової продукції (послуги), поліпшення управління якістю бізнес-процесу.
3. Незадовільне функціонування підприємства та невдачі у спробі застосування будь-яких інших методів.	3. Радикальне скорочення тривалості виробничого циклу, докорінне зменшення кількості процесів та їхньої вартості, різке зниження витрат часу на виконання функцій.
4. Перевантаження вищого керівництва та необхідність у перерозподілі прав, функцій та відповідальності.	4. Підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого працівника, організація групової роботи.
5. Відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства.	5. Формування стратегічного набору підприємства, упровадження нових методів стратегічного управління, зміна та перепроєктування бізнес-процесів підприємства.
6. Неefективність організаційної структури та системи організації праці.	6. Запровадження нової ефективної організаційної структури та системи управління підприємством, скорочення кількості працівників.
7. Техніко-технологічні зміни.	7. Забезпечення прискореного впровадження нових технологій та інновацій
8. Загрози зовнішнього середовища та ріст конкуренції.	8. Забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства.
9. Рішення вийти на зовнішні ринки зі своїми товарами та послугами.	9. Збільшення поточних і майбутніх потреб споживачів на зовнішніх і внутрішніх ринках.
10. Прагнення створити умови для залучення іноземних інвестицій.	10. Скорочення терміну виконання функцій із метою швидкого повернення інвестицій.

фінансова ситуація є задовільною, але вони передбачають серйозні проблеми в майбутньому; підприємства, які займають лідируючі позиції, але хочуть стати недосяжними для конкурентів.

Після проведення реінжинірингу на підприємстві можливо описати зміни, які ним

забезпечуються: відмова від стандартизації, створення декількох версій одного і того ж процесу, пристосованих до вимог різних ринків та ситуацій; процеси, які раніше були розбиті на окремі частини, об'єднуються в єдине ціле, пропонується не ділити людей за підрозділами, а в об'єднати їх у

команди процесів, тобто групи людей, що виконують частину роботи – процес, команди замінюють старі функціональні підрозділи, робота у команді значною мірою відрізняється від роботи у функціональних підрозділах, член команди несе (спільно з іншими членами команди) відповідальність за весь процес, що вимагає вміння не тільки виконувати своє завдання, а й розуміти весь процес у цілому й уміти за необхідності виконувати кілька завдань; у зв'язку з багатоплановістю і змінністю робіт, орієнтованих на процеси, підприємство піклується не лише про проведення навчальних курсів, а й про безперервну освіту своїх співробітників (*live long learning*); оскільки команда відповідає за результати процесу, підприємство може виміряти ефективність роботи команди та оплатити її згідно з отриманим результатом.

Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів не є простою процедурою, котру можливо провести за короткий час. Слід підібрати команду компетентних спеціалістів, котрі своїми знаннями та досвідом зможуть побудувати правильні моделі, оцінити їх якість, розробити процедуру впровадження й оцінки ефективності таких змін. Під час розроблення плану реінжинірингу підприємства слід пов'язувати всі дії та заходи зі стратегічними цілями та завданнями підприємства, оформлюючи кожний етап документально. Завдяки цьому можливо буде реально оцінити ефективність запроваджених заходів та вивести підприємство на новий етап розвитку.

Однак, як і у будь-якого засобу управління, процедура реінжинірингу бізнес-процесів має свої недоліки [10; 20; 22]: значні витрати часу і ресурсів на створення та впровадження процедури реінжинірингу; очікувані результати не завжди співпадають із реальними; позитивні зміни можна побачити в довгостроковій перспективі; відсутність розуміння необхідності проведення процедури зі боку робітників, у результаті – їх незадоволеність змінами на підприємстві. Отже, вплив реінжинірингу бізнес-процесів може мати різні наслідки. За правильною організації цієї процедури відбувається не лише кількісний ріст основних показників діяльності, а й якісні зміни. Підприємство стає більш пристосованим до будь-яких змін у зовнішньому середовищі, підвищується його конкурентоспроможність на ринку, відбувається процес переходу від застарілих схем управління до інноваційних методів, досягаються стратегічні цілі та у довгостроковій перспективі розкривається його потенціал.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, одним із кардинально нових інструментів стратегічного управління вважається реінжиніринг бізнес-процесів підприємства в рамках процесного підходу. Під процесом реінжинірингу вчені-економісти розуміють фундаментальну та радикальну перебудову бізнес-процесів із метою

кардинального збільшення кількісних та якісних показників ефективності діяльності підприємства. Дослідження методичних підходів показали, що управління бізнес-процесами є складним стратегічним підходом, котрий вимагає перебудови та реконструкції всієї системи підприємства. Реінжиніринг починається з перепроєктування бізнес-процесів, а в довгостроковій перспективі матиме глибокий вплив на всю бізнес-систему. Цей підхід дасть змогу створити новий набір цінностей для підприємства, реалізувати його стратегічні цілі, підвищити конкурентоспроможність та збільшити ефективність його функціонування. У подальших розвідках автор зосередить увагу на дослідженні вибору методу вдосконалення бізнес-процесу на промисловому підприємстві.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Репин В.В., Елиферов В.Г. Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса TENGRY Group. URL: <http://www.finexpert.ru> (дата звернення: 25.10.2021).
2. Simon A.K. Towards a theoretical framework for business process reengineering. URL: <http://instant-science.net>. (дата звернення: 25.10.2021).
3. Крупа К., Стеркова Г. Реінжиніринг – гідна відповідь на виклики оточення. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 10. С. 443–446.
4. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : ХНЕУ, 2013. 244 с.
5. Палійчук М.В. Постіндустріальний реінжиніринг регіональних суспільних систем. *Регіональна економіка*. 2009. № 3. С. 27–35.
6. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорації: Манифест революції в бізнесі. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2010. 287 с.
7. Davenport T.H., Stoddard D.B. Reengineering: Business change of mythic proportions? *MIS Quarterly*. 1994. № 7. P. 121.
8. Carr D.K., Johansson H.J. Best Practices in Reengineering, New York : McGraw-Hill. 1995.
9. Zigiari S. Business process reengineering: dissemination of innovation and knowledge management techniques. Hellas SA. 2000.
10. Dinata H. Business Process Reengineering: The Role of Information Technology as a Determinant of Success for Improving Performanc. *Inform: Jurnal Ilmiah Bidang Teknologi Informasi Dan Komunikasi*. 2020. № 5(1). P. 25–31. URL: <https://doi.org/10.25139/inform.v5i1.2255> (дата звернення: 25.10.2021).
11. Виноградова О.В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія : дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01. Донецьк, 2006. 435 с.
12. Філіна С.В. Трактатування поняття реінжиніринг бізнес-процесів як основного методу кардинальної перебудови бізнес-процесів. URL: <http://www.nbuu.gov.ua> (дата звернення: 25.10.2021).
13. Петренко О. Процесний підхід при застосуванні реінжинірингу підприємств. URL: <http://confitapv.at.ua> (дата звернення: 25.10.2021).

14. Автоматизація бізнес-процесів в Україні. URL: <http://www.abp.in.ua> (дата звернення: 25.10.2021).

15. Рудакова О.С. Методология реинжиниринга бизнес-процессов промышленных организаций : автореф. дис. ... докт. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2010. 44 с.

16. Корінко М.Д. Формування корпоративної інформаційної системи у процесі реінжинірингу бізнес-процесів під час реструктуризації транснаціональних корпорацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 10. С. 227–232.

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

18. Скар А. Контролінгові аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Банківська справа*. 2009. № 3. С. 81–87.

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

20. Шараєва О.А. Реінжиніринг бізнес-процесів. URL: [http://www.rusnauka.com/18\\_DNI\\_2011/Economics/10\\_89673.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18_DNI_2011/Economics/10_89673.doc.htm) (дата звернення: 25.10.2021).

21. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ*. 2011. № 17(1). С. 55–60.

22. Момот О.І. Самойлов П.І. Реінжиніринг – один зі шляхів по виходу українських підприємств зі світової кризи. *Високі технології в машинобудуванні*. 2010. Вип. 1(20). С. 144–154.

23. Мартынюк Е.А. Технологии реинжиниринга бизнес-процессов предприятий. *Научный вестник Международного гуманитарного университета*. 2013. № 6 С. 118–121.

24. Когут Ю.О. Модель реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 10. С. 65–69.

25. Таранюк Л.М., Запорожченко О.М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 4. С. 122–133.

#### REFERENCES:

1. Repin V.V., Eliferov V.G. Standart opisaniya, reglamentatsii i audita biznes-protsessa TENGRY Group [TENGRY Group business process description, regulation and audit standard]. Available at: <http://www.finexpert.ru> (accessed 25 October 2021).

2. Simon A.K. Towards a theoretical framework for business process reengineering. Available at: <http://instant-science.net> (accessed 25 October 2021).

3. Krupa K., Stverkova H. (2011) Reinzhyrnyrnh – hidna vidpovid na vyklyky otchennia [Reengineering is a worthy response to the challenges of the environment]. *Actual problems of the economy*, no. 10, pp. 443–446.

4. Ponomarenko V.S., Minukhin S.V., Znakhur S.V. (2013) *Sistemnoe upravlenie organizatsiy* [Theory and practice of business process modeling: the monograph]. Kharkiv: KhNEU Publishing House. (in Ukrainian)

5. Pallichuk M.V. (2009) *Ekspres-otsinka efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom* [Express evaluation of the

enterprise management effectiveness]. *The transport complex economy*, no. 28, pp. 108–117.

6. Khammer M., Champi Dzh. (2010) *Reinzhyrnyrnh korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese* [Corporate Reengineering: The Manifesto for a Business Revolution]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian)

7. Davenport T.H., Stoddard D.B. (1994) Reengineering: Business change of mythic proportions? *MIS Quarterly*, no. 7, pp. 121.

8. Carr D.K., Johansson H.J. (1995) *Best Practices in Reengineering*. New York: McGraw-Hill.

9. Zigiari S. (2000) Business process reengineering: dissemination of innovation and knowledge management techniques. Hellas SA.

10. Dinata, H. (2020) Business Process Reengineering: The Role of Information Technology as a Determinant of Success for Improving Performanc. *Inform: Jurnal Ilmiah Bidang Teknologi Informasi Dan Komunikasi*, no. 5(1), pp. 25–31. Available at: <https://doi.org/10.25139/inform.v5i1.2255> (accessed 25 October 2021).

11. Vynohradova O.V. (2006) *Reinzhyrnyrnh torhovelnykh pidpriemstv: teoriia ta metodolohiia* [Reengineering of trade enterprises: theory and methodology] (PhD Thesis), Donetsk: Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky.

12. Filina S.V. *Traktuvannia poniattia reinzhyrnyrnh biznes-protsesiv yak osnovnoho metodu kardynalnoi perebudovy biznes-protsesiv* [Interpretation of the business process reengineering concept as the main method of business processes radical restructuring]. Available at: <http://www.nbu.gov.ua> (accessed 25 October 2021).

13. Petrenko O. *Protsesnyi pidkhid pry zastosuvanni reinzhyrnyrnhu pidpriemstv* [Process approach in the application of enterprise reengineering]. Available at: <http://conftiapv.at.ua> (accessed 25 October 2021).

14. Sayt Avtomatizatsiya biznes-protsesiv v Ukraini. Available at: <http://www.abp.in.ua> (accessed 25 October 2021).

15. Rudakova O.S. (2010) *Metodologiya reinzhyrnyrnhu biznes-protsesov promyshlennykh organizatsiy* [Methodology for reengineering business processes of industrial organizations] (PhD Thesis), Moscow: GOU VPO Russian Correspondence Institute of Textile and Light Industry.

16. Korinko M.D. (2009) *Formuvannia korporatyvnoi informatsiinoi systemy u protsesi reinzhyrnyrnhu biznes-protsesiv pid chas restrukturyzatsii transnatsionalnykh korporatsii* [Formation of corporate information system in the process of business process reengineering during restructuring of transnational corporations]. *Current economic problems*, no. 10, pp. 227–232.

17. Lepeiko T.I., Kotlyk A.V. (2009) *Reinzhyrnyrnhu biznes-protsesiv. Navchalno-praktychnyi posibnyk u skhemakh i tablytsiakh* [Business process reengineering. Training manual in diagrams and tables]. Kharkiv: KhNEU Publishing House. (in Ukrainian)

18. Sknar A. (2009) *Kontrolinhovi aspekty reinzhyrnyrnhu biznes-protsesiv pidpriemstva* [Controlling aspects of business process reengineering]. *The Banking*, no. 3, pp. 81–87.

19. Ladonko L.S., Soloshyn O.C. (2015) X-Inzhynirnyrnh yak novyi napriam menedzhmentu zmin [X-Engineering as a new direction of change management]. *Scientific Bulletin of Polissya*, no. 2 (2), pp. 115–120.



20. Sharaieva O.A. Reinzhyrnyh biznes – protsessiv [Business process reengineering]. Available at: [http://www.rusnauka.com/18DNI\\_2011/Economics/10\\_89673.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18DNI_2011/Economics/10_89673.doc.htm) (accessed 25 October 2021).

21. Babak O.A. (2011) Reinzhyrnyh yak suchasnyi instrument innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv [Reengineering as a modern tool for innovation of enterprises]. *Economic Bulletin of the Pereyaslav-Khmelnytsky State Pedagogical University*, no. 17(1), pp. 55–60.

22. Momot O.I. Samoilov P.I. (2010) Reinzhyrnyh – ody z shliakhiv po vykhodu ukrainskykh pidpriemstv iz svitovoi kryzy [Reengineering is one of the ways to get Ukrainian companies out of the global crisis]. *High technologies in mechanical engineering*, no. 1(20), pp. 144–154.

23. Martynyuk E.A. (2013) Tekhnologii reinzhiniringa biznes-protsessov predpriyatiy [Reengineering business processes technologies of enterprises]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, no. 6, pp. 118–121.

24. Kohut Yu.O. (2011) Model reinzhyrnyhu biznes-protsesiv pidpriemstva [Model of business processes reengineering of the enterprise]. *Businessinform*, no. 10, pp. 65–69.

25. Taraniuk L.M., Zaporozhchenko O.M. (2011) Orhanizatsiini zasady provedennia reinzhyrnyhu biznes-protsesiv pidpriemstva [Organizational principles of reengineering business processes of the enterprise]. *The economic regulation mechanism*, no. 4, pp. 122–133.