

СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

©2020 ЖЕЖУХА В. Й.

УДК 334.752:334.012.32/.33]:[330.322+330.341.1]

JEL Classification: O33

Жежуха В. Й.

Сутність і значення реінжинірингу на підприємствах

Метою статті є розвиток сутності поняття реінжинірингу та виокремлення його характерних ознак. Розглянуто історичний ракурс підходів до трактування змісту цього поняття. Встановлено, що у літературі воно розглядається з різних позицій: як концептуально-методологічний підхід, як філософія діяльності, як уміння і навички, як один із методів управління бізнесом, як концепція змін, як метод реструктуризації, як інструмент забезпечення ефективності бізнесу, як процес, як вид і сфера професійної діяльності тощо. Водночас врахування інструментарію морфологічного аналізу, виявлення переваг і недоліків кожного із підходів до розуміння змісту поняття «реінжиніринг», а також вивчення практичного досвіду й узагальнення наукової літератури за цією проблематикою дали змогу обґрунтувати доцільність трактування реінжинірингу як напрямку управлінської діяльності, спрямованого на докорінну перебудову бізнес-процесів підприємства для досягнення установлених критеріїв ефективності. Виокремлено й охарактеризовано основні компоненти бізнесу, щодо яких і в контексті яких може розглядатись необхідність застосування інструментарію реінжинірингу. Розглянуто визначальні складові елементи реінжинірингу в діяльності підприємств. Для конкретизування сутності поняття «реінжиніринг» виокремлено його характерні ознаки, а саме: індивідуальний характер робіт і послуг, що виконуються (надаються) в його межах; зміст і характер реінжинірингу значною мірою залежить від параметрів суб'єкта господарювання; значний вплив компетентності відповідальних суб'єктів за проведення реінжинірингу на забезпечення його ефективності; охоплення реінжинірингом як традиційних бізнес-процесів підприємств, так і бізнес-процесів інноваційного характеру; можливість розв'язання широкого спектра завдань внаслідок використання реінжинірингу; складність установа чітких й однозначних критеріїв оцінювання ефективності реінжинірингу на початкових етапах його впровадження; тимчасовий характер взаємовідносин між сторонами, що залучені до реалізації проекту реінжинірингу; відносна відокремленість реінжинірингу від поточної виробничо-господарської діяльності компанії; можливість застосування реінжинірингу до різних бізнес-процесів підприємства; необхідність здійснення початкових вкладень у виконання робіт (надання послуг) у межах реінжинірингу.

Ключові слова: бізнес-процес, підприємство, процесний підхід, реінжиніринг, реінжиніринговий проект, управління.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-155-163>

Табл.: 1. **Бібл.:** 40.

Жежуха Володимир Йосипович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: volodymyr.y.zhezhukha@lpnu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0962-8366>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/R-4695-2017>

Scopus Author ID: 5721079456

UDC 334.752:334.012.32/.33]:[330.322+330.341.1]

JEL Classification: O33

Zhezhukha V. Y. The Essence and Role of Reengineering at Enterprises

The article aims at developing the essence of the concept of reengineering and highlighting its characteristics. Various approaches to the interpretation of this concept have been considered from a historical viewpoint. It has been found out that modern scientists consider this concept from different positions, e.g. as a conceptual and methodological approach, as philosophy of activity, as skills, as a method of business management, as a concept of change, as a method of restructuring, as a tool for business efficiency, as a process, as a type and sphere of professional activity, etc. At the same time, taking into account the instruments of morphological analysis; identifying the advantages and disadvantages of each of the approaches to understand the meaning of «reengineering»; as well as studying practical experience; and finally, drawing general conclusions from scientific research on this issue have allowed the author to substantiate the expediency of interpreting reengineering as a direction of management activities aimed at restructuring business processes at an enterprise radically to achieve the established efficiency criteria. The main business components have been identified and characterized, in relation to and in the context of which the need to use reengineering instruments can be considered. The prevailing components of reengineering in the activity of enterprises have been analyzed. To specify the essence of the «reengineering» concept, its characteristic features are highlighted, namely: the individual nature of work and services performed (provided) within it; dependence of the content and nature of reengineering on the features of business entity; significant influence of the competence of business entities responsible for reengineering on its effectiveness; coverage by reengineering of both traditional and innovative business processes; an opportunity for business entities to solve a wide range of problems through using reengineering; the difficulty of establishing clear and unambiguous criteria for evaluating the effectiveness of reengineering in the initial stages of its implementation; the temporary nature of the relationship between the parties involved in the reengineering project implementation; relative separation of reengineering from the current production and economic activities of a company; the possibility of applying reengineering to various business processes at an enterprise; the necessity to make initial investments in the performance of work (services) within an reengineering project.

Keywords: business process, enterprise, management, process approach, reengineering, reengineering project.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 40.

Zhezhukha Volodymyr Yo. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Economic and Customs Activities, Scientific-Educational Institute of Economics and Management of the Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: volodymyr.y.zhezhukha@lpnu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0962-8366>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/R-4695-2017>

Scopus Author ID: 57210794562

Вступ. У ринкових умовах господарювання суб'єкти підприємницької діяльності незалежно від галузевої приналежності, організаційно-правової форми господарювання, розміру, форми власності та інших параметрів функціонують у динамічному середовищі серед чималої кількості нових викликів, загроз, вимог, криз, запитів споживачів тощо. Не маючи змоги здебільшого усунути ці явища чи повною мірою нівелювати їхній вплив, підприємства вимушені пристосовуватись до них, у т.ч. перебудовуючи свої бізнес-процеси з використанням інструментарію реінжинірингу.

Слід зауважити, що різні види проблем характерні для кожного етапу життєвого циклу підприємства. Вчасне реагування на них дає змогу мінімізувати ринкові втрати, попередити більш істотні труднощі, оптимізувати майбутні непрогнозовані витрати тощо, водночас їхнє ігнорування може призвести навіть і до банкрутства компанії.

Сучасні реалії бізнес-середовища пов'язані із жорсткою конкуренцією, глобалізаційними процесами, нестабільністю політичної та економічної систем, посиленням кризових явищ, погіршенням можливостей прогнозування умов середовища функціонування, підвищенням вимог клієнтів та іншими явищами. За цих умов слід щоразу бути напоготові перебудовувати свій бізнес, щоб бути конкурентоспроможним на ринку. При цьому доволі часто недостатньо застосовувати традиційний підхід постійного вдосконалення, а слід впроваджувати радикальні зміни особистісного, організаційного, суспільного, клієнтоорієнтованого, технологічного та іншого характеру, щоб підприємство було більш еластичним і готовим реагувати на нові виклики і загрози. Однією із успішно апробованих у бізнесі концепцій впровадження таких змін є концепція реінжинірингу, насамперед, реінжинірингу бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Реінжиніринг сьогодні вважається доволі новою концепцією управління на підприємстві, цілісне бачення якої пов'язують із іменами М. Хаммера та Дж. Чампі, що у своїх працях наголошували на необхідності так званої «радикальної перебудови». Водночас поняття реінжинірингу одними з перших вжили Т. Давенпорт і Дж. Шорт [1] у 1990 р. Також до переліку перших науковців-дослідників реінжинірингу варто віднести А. Деллігатту [2], Р. Хейгейта, Ж. Бребача [3], Д. Карра, Х. Йохансона [4], Д. Моріса, Дж. Брендона [5], Т. Фрейзера [6], С. Хуфа [7], М. Орама, Р. Велліса [8], Е. Фіцпатріка [9], Р. Хелпі [10] та ін. Сьогодні у сфері реінжинірингу відомими є також праці А.

Блінова, С. Грабовської, Ю. Дентовської, Й. Кубіцової, Ю. Кудляк, О. Кузьміна, А. Лизанець, Л. Лопеза-Арредондо, К. Переза, Н. Смолякової то багатьох інших.

Цими й іншими авторами, зокрема, розглянуто різні підходи до трактування поняття реінжинірингу, виокремлено його істотні аспекти, визначено компоненти бізнесу, щодо яких і в контексті яких може розглядатись необхідність застосування інструментарію реінжинірингу, охарактеризовано масштабність змін у його межах, виокремлено визначальні складові елементи системи реінжинірингу тощо. Водночас реалії сьогодення зумовлюють необхідність переосмислення реінжинірингу як такого, а також його місця в системі управління підприємствами.

Метою дослідження є розвиток сутності поняття реінжинірингу та виокремлення його характерних ознак.

Виклад основного матеріалу дослідження з певним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Зокрема, згідно з позицією М. Хаммера [11, с. 133] реінжиніринг – це «фундаментальне переосмислення та радикальна модифікація бізнес-процесів для досягнення перелому у роботі з удосконалення критичних поточних показників, таких як витрати, якість, обслуговування і швидкість реалізації бізнес-процесів». Автор наголошує на тому, що керівники повинні відкинути теперішній спосіб мислення щодо функціонування організації та наново спроектувати основні й допоміжні бізнес-процеси. Причому не йдеться першочергово про реструктуризацію, реорганізацію, автоматизацію чи інші подібні дії з наявними бізнес-процесами, а саме про їхню кардинальну перебудову. Це означає, ще внесення певних коригувань у діяльність компанії не слід вважати реінжинірингом.

Зазначене М. Хаммером трактування поняття реінжинірингу акцентує увагу на чотирьох істотних його аспектах, а саме [11–15]:

- фундаментальний характер;
- радикальність;
- процеси;
- кардинальність.

Фундаментальний характер реінжинірингу означає необхідність переосмислення мети функціонування підприємства та шляхів її досягнення. В основі його концепції – обов'язкове повне ігнорування фактичного стану суб'єкта господарювання та його процесів, а натомість – чітке й однозначне розуміння бажаного такого стану. Радикальна перебудова об'єктів вказує на відмінність реінжинірингу від процесів модернізації, покращення чи впровадження поверхневих змін щодо певних об'єктів (йдеться

про те, щоб, зрозумівши корінь проблеми, відкинути старе, обравши нове).

Спрямованість реінжинірингу на процеси акцентує увагу на необхідності розглядати організацію горизонтально, тобто з позиції різних бізнес-процесів, які відбуваються у ній. Причому важливо однаково розглядати як окремі такі бізнес-процеси, так і організацію загалом. Цей аспект реінжинірингу зумовлює необхідність відмови від найбільш поширеної в практиці діяльності багатьох підприємств поведінки орієнтації на робочі місця, на завдання, на структури тощо, а натомість – застосування процесно-орієнтованого мислення та відповідної до нього поведінки.

Кардинальність (або так зване «драматичне вдосконалення» [16, с. 120]) як істотний аспект реінжинірингу передбачає застосування рішучих дій, спрямованих на стрімке підвищення рівня ефективності функціонування суб'єкта господарювання (стрибокподібні зміни).

Зазначені оці чотири істотних аспекти реінжинірингу М. Хаммер та Дж. Чампі [17, с. 36] в оригіналі тлумачать як «the fundamental rethinking and radical redesign

of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed».

Впровадження істотних змін на підприємствах доволі часто здійснюється в умовах скорочення життєвого циклу організації чи/та продукції, з огляду на що це повинно бути враховано під час реалізації реінжинірингу. Така істотність відрізняє реінжиніринг від так званого класичного розвитку бізнесу, який супроводжується нерегулярними поступовими змінами.

Вивчення теорії та практики дає змогу виокремити й інші підходи до трактування поняття «реінжиніринг» (табл. 1).

І. В. Кривов'язюк та Ю. М. Кулик [18, с. 87] розглядають реінжиніринг як «завжди інноваційний процес, здатний радикально підвищити ефективність управління бізнес-процесами». А. Гоксой, Б. Озсой та О. Вейвей [19, с. 90] зазначають, що підприємства повинні впроваджувати помірковані зміни щороку, а через кожні п'ять років – кардинальні такі зміни, якщо вони хочуть і надалі успішно

Таблиця 1

Трактування поняття «реінжиніринг» у літературних джерелах

Літературні джерела	Сторінка	Трактування поняття «реінжиніринг»
1	2	3
Блинов А. О. Диагностика реинжиниринга бизнес-процессов современных организаций. Вестник УГУЭС. Наука. Образование. Экономика. Серия : Экономика. 2014. № 2. С. 44–50	44	Системна перебудова (перетворення) бізнес-процесів для досягнення радикального, стрибкоподібного покращення діяльності організації
Дентовская Ю. С. Реинжиниринг бизнес-процессов. Вестник науки и образования. 2016. № 2. С. 39–48	41	Концептуально-методологічний підхід до створення нової моделі управління виробничо-економічною системою шляхом системних перетворень, в результаті яких окремі функції замінюються бізнес-процесами, а існуючі неефективні бізнес-процеси модифікуються для покращення показників їхньої ефективності при мінімальних витратах
Рудакова О. С. Реинжиниринг бизнес-процессов. Москва : Юнити-Дана, 2013	64	Кардинальна зміна структури управління, яка ґрунтується на виокремленні взаємодіючих бізнес-процесів
Durlik I. Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering teoria i praktyka. Warszawa : Agencja wydawnicza, 1998	23–24	Філософія і стратегія інноваційної діяльності, а також метод радикальної перебудови та модернізації бізнес-процесів підприємств (інституції) з використанням досягнень інформаційних технологій з метою досягнення істотних економічних ефектів та значного підвищення якості обслуговування клієнта
Кудряк Ю. В. Особливості проведення реінжинірингу банківських бізнес-процесів в умовах конкурентного середовища. Інноваційна економіка. 2013. № 9. С. 152–158	153	Ефективний метод управління бізнесом, в основі якого лежить введення нових технологій в умовах зростання конкурентної боротьби на світовому ринку
Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. Москва : Альпина Паблишер, 2912	133	Фундаментальне переосмислення та радикальна модифікація бізнес-процесів для досягнення перелому у роботі з удосконалення критичних поточних показників, таких як витрати, якість, обслуговування і швидкість реалізації бізнес-процесів
Buzacott J. Commonalities in Reengineered Business Processes: Models and Issues. Management Science. 1996. Vol. 42 (5). P. 768–782	769	Радикальні зміни в структурі технологічних систем, у т.ч. відмова від систем, що застосовують принципи розподілу праці та розподілу управління
Gabryelczyk R. Reengineering. Restrukturyzacja Procesowa Przedsiębiorstwa. Warszawa : Uniwersytet Warszawski, 2000	22	Концепція змін, щодо призводить до систематичного аналізування й оцінювання господарських процесів, що додають вартість з точки зору клієнта з метою покращення таких параметрів, як час, вартість та якість процесів

1	2	3
Manganelli R. L., Klein M. M. Reengineering. Warszawa : Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998	12–14	Метод швидкої та радикальної перебудови стратегічних процесів, що створюють додану вартість з позиції клієнта, а також пов'язаних з ними систем, процедур, організаційної структури з метою оптимізування виконання робіт та підвищення продуктивності
Mechling J. Reengineering government: is «there» a there? Public Productivity and Management Review. 1994. Vol. 18 (2). P. 189–197	190–191	Підхід та ціль змін; фундаментальні, швидкі зміни, засновані на інформаційних технологіях
Penc J. Leksykon biznesu. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 1997	366	Метод ґрунтовної перебудови цілісних процесів на підприємстві для здобуття істотного їхнього вдосконалення з використанням сучасних інформаційних технологій. Вихідним пунктом цього методу є поглиблена актуалізація потреб клієнтів, а метою – оптимізація трьох базових визначників ефективності: якості, вартості та терміну реалізації
Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert Jr. D. R. Kierowanie. Warszawa : Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001	624	Радикальна перебудова, яка настає тоді, коли організація здійснює глибоку самооцінку того, що загалом в ній відбувається

функціонувати в конкурентному середовищі. Я. Кубіцова [20, с. 42] акцентує увагу на тому, що мета реінжинірингу – зробити організацію більш гнучкою, ефективною та чуйною щодо своїх клієнтів, працівників та акціонерів.

У роботі [21, с. 41] реінжиніринг трактується як «кардинальна зміна традиційної функціонально-орієнтованої структури управління виробничо-економічною системою, що заснована на виокремленні взаємодіючих бізнес-процесів та обумовлена необхідністю не усувати системні помилки в невідповідній сучасному ринку схемі організування управління підприємствами, а впроваджувати принципову нову модель бізнесу». М. Войцеховська [22, с. 6] зауважує, що реінжиніринг є методом реструктуризації, що «уможливає розв'язання проблем операційного характеру і спрямований на миттєві ефекти, а також допомагає проектувати ефективнішу організацію».

Чимало науковців розглядають реінжиніринг як інструмент, що дає змогу зробити бізнес-процес ефективним з позиції витрат часу та інших ресурсів [23–27]. Я. Кубіцова [20, с. 41] вказує на те, що під час реінжинірингу побудова існуючих процесів та їхніх складових спочатку аналізуються і змінюються відповідно до критеріїв ефективності, економічності та доданої вартості для цілей бізнесу.

У літературі виокремлюють також п'ять основних компонентів бізнесу, щодо яких і в контексті яких може розглядатись необхідність застосування інструментарію реінжинірингу [28–30], а саме:

- *стратегія* – загальний напрямок бізнесу, його бізнес-модель та майбутня спрямованість, які повинні враховуватись під час реінжинірингу. Перш ніж здійснювати його застосування, слід мати чітко ідентифіковану стратегію як основу всіх подальших дій і заходів реінжинірингового характеру;
- *процеси* – об'єкти реінжинірингу в межах реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering). Д. Драхеїм [31, р. 36] розглядає їх як автономні складові робочого процесу, що характеризуються входами та виходами;

- *інформаційні технології* – відіграють важливу роль у реінжинірингу, адже, з одного боку, можуть стати ключовою ланкою радикальних перетворень в організації, а з іншого – сприятимуть їм, структуруючи і впорядковуючи безперервні інформаційно-комунікаційні потоки;
- *організаційна структура управління* – у будь-якому випадку внаслідок реінжинірингу зазнає змін (здебільшого – вельми істотних), адже реінжиніринг, перебудовуючи бізнес-процеси, призводить і до перебудови ланок та управління, зв'язків між ними, моделей взаємовідносин «керівник – підлеглий» тощо;
- *організаційна культура* – з одного боку, успіх реінжинірингу визначатиметься тим, наскільки його «сприйме» внутрішнє середовище компанії з певною сформованою організаційною культурою, а з іншого – такий реінжиніринг здебільшого істотно «перебудовує» цю культуру, «руйнує» сформовані формальні та неформальні відносини.

М. Войцеховська [22, с. 6] зазначає, що реінжиніринг передбачає низку змін різного характеру, зокрема:

- зміни стратегії та цілей;
- зміни організаційної структури управління;
- зміни системи комунікування та інформування;
- зміни системи ухвалення рішень;
- зміни обслуговування споживачів;
- зміни організаційної культури.

У роботі С. Блансетта та В. Фларея [32] виокремлено визначальні складові елементи реінжинірингу, до яких автори відносять:

- *радикальні зміни* – фокусування уваги на радикальній зміні процесів і систем;
- *перманентне переорієнтування*, у т. ч. радикальна відмова від дисфункціональних способів виконання робіт і мислення; відмова від старих позицій та правил;

- інновації – спрямування акцентів згідно з принципом «йти туди, куди ніхто раніше не ходив»;
- *кардинальне покращення* – кардинальність є протилежністю до поступового покращення процесів;
- *генезис ефектів* – формування нового початку, часу креативності;
- *поліфункціональність* – синергійний процес, з яким пов'язано чимало функцій та меж поточного стану;
- *фокусування на майбутньому* – акцент, перш за все, на майбутньому стані, а не лише на поточних параметрах, що зумовлює необхідність перспективного мислення та лідерства;
- *підтримка вищого керівництва* – для забезпечення успішності реінжинірингу;
- *зосередження уваги на організації* – реінжиніринг повинен позитивно впливати на всі підрозділи суб'єкта господарювання.

Ще М. Хаммер та Дж. Чампі [12] неодноразово акцентували увагу на тому, що концепцію реінжинірингу слід застосовувати лише у тих випадках, коли суб'єкт господарювання не має жодних інших шляхів порятунку, а його керівники готові впроваджувати кардинальні зміни, розпочинаючи «все спочатку». Реінжиніринг закладає основи радикального способу підприємницького й управлінського мислення керівників та власників. При цьому акценти повинні бути спрямовані на якнайкраще задоволення потреб клієнтів (внутрішніх чи зовнішніх). Саме в контексті останніх розглядаються існуючі та нові бізнес-процеси суб'єкта господарювання. В аналізованому контексті В. Хамшер [33, с. 71] зауважує, що «реінжиніринг є найбільш радикальною формою змін та реструктуризації бізнес-процесів і при правильному застосуванні він повинен забезпечити повне відновлення бізнесу».

Таким чином, найпоширеніше розуміння поняття реінжинірингу передбачає повну відмову від традиційних структур та схем у межах організації і переорієнтацію на важливі стратегічні процеси, що формують істотну додану вартість з урахуванням вартості, якості та термінів реалізації. Причому йдеться саме про радикальну трансформацію, а не про модифікацію чи певні вдосконалення.

Усе вищенаведене свідчить про неоднозначність і різноспрямованість у розумінні сутності поняття «реінжиніринг», яке у літературі розглядається з різних позицій: як концептуально-методологічний підхід, як філософія діяльності, як уміння і навички, як один із методів управління бізнесом, як концепція змін, як метод реструктуризації, як інструмент забезпечення ефективності бізнесу, як процес, як вид і сфера професійної діяльності тощо. Водночас врахування інструментарію морфологічного аналізу, виявлення переваг і недоліків кожного із підходів до розуміння змісту поняття «реінжиніринг», а також вивчення практичного досвіду й узагальнення наукової літератури за цією проблематикою дають змогу обґрунтувати доцільність трактування реінжинірингу як напрямку управлінської діяльності, спрямованого на докорінну перебудову бізнес-процесів підприємства для досягнення установлених критеріїв ефективності. Таким чином, наведене трак-

тування поняття реінжинірингу містить у собі низку основних складових, перша з яких – це те, що реінжиніринг слід розглядати як один із напрямків управлінської діяльності. Цей аспект реінжинірингу, на відміну від існуючих, акцентує увагу на його активно-динамічному й водночас суб'єктивному характері. Докорінна перебудова бізнес-процесів підприємства буде мати таку форму і зміст, які визначають уповноважені посадові особи суб'єкта господарювання (наприклад, власники, правління, генеральний директор, керівники інституційного рівня управління тощо). Так само вони ухвалюватимуть рішення, чи реінжиніринг взагалі буде здійснюватися, чи ні.

Докорінна перебудова бізнес-процесів підприємства є наступною ключовою характеристикою розвинутого трактування поняття реінжинірингу. Перш за все доцільно наголосити, що дискусійним у літературі залишається завдання ідентифікування об'єкта реінжинірингу. Як, зокрема, слушно у цьому контексті вказує Ю. С. Дентовська [21, с. 40], з позиції однієї частини науковців таким об'єктом є структури компаній чи їхні окремі функції, а з позиції інших – бізнес-процеси. Також слід зауважити, що в науковій літературі чимала кількість праць присвячена саме реінжинірингу бізнес-процесів. У цьому контексті все ж домінуючою є позиція, що саме процеси слід вважати об'єктами реінжинірингу. Зокрема, як наголошує Л. Бхаскар [34, р. 69], підприємства «не здійснюють реінжиніринг своїх відділів, що надають послуги, чи виробничих підрозділів; вони реінжинірують роботу, яку виконують люди у цих відділах». Також цікавими є тези М. Лагуни та Дж. Марклунда [35], згідно з якими певна «плутанина між організаційними одиницями і процесами як об'єктами реінжинірингу виникає через те, що відділи, підрозділи та групи знайомі людям і бізнесу, а процеси – ні; організаційні контури є очевидними, а процеси – ні; організаційні ланки найчастіше мають найменування, а процеси найчастіше все ж не мають». У роботі [20, с. 41] зазначено, що з позиції М. Портера реінжиніринг асоціюється насамперед із повною зміною бізнес-процесів, де поняття «процеси» є «синонімом діяльності, операцій чи суми операцій окремих організаційних підрозділів».

Вищенаведене обумовлює доцільність застосування у розвинутому трактуванні поняття реінжинірингу саме поняття бізнес-процесів як об'єктів такого реінжинірингу. Окрім того, використання словосполучення «докорінна перебудова» значно розширює поле і сферу реінжинірингу, не обмежуючи її, як зазначалось вище, фундаментальністю, радикальністю, кардинальністю, системною чи ґрунтовною перебудовою, переосмисленням, переоцінюванням тощо (ці ознаки часто мають умовний характер та різний морфологічний відтінок). Причому прикметник «докорінний» означає той, «який стосується основ, коренів чого-небудь» [36] і застосовується в теорії і практиці у поєднанні із різними пов'язаними об'єктами, як-от «докорінна реконструкція», «докорінний перегляд», «докорінні зміни», «докорінний перелом», «докорінні відмінності», «докорінні вияви», «докорінне поліпшення», «докорінна реорганізація» тощо. Своєю чергою, дієслово «перебудувати» в Академічному тлумачному словнику української мови [36] трактується як «будувати ще раз, повторно або заново, по-іншому».

Досягнення установлених критеріїв ефективності є наступною ключовою характеристикою розвинутого трактування поняття реінжинірингу. Застосування цього словосполучення, як і в попередньому випадку, має на меті також розширення меж реінжинірингу, адже, як свідчить вивчення теорії і практики, мета докорінної перебудови бізнес-процесів може бути абсолютно різною у кожному окремому випадку і не обмежуватись виключно наведеними у табл. 1 конкретними критеріями («стрибокподібним покращенням діяльності організації», «покращенням показників ефективності при мінімальних затратах», «досягненням істотних економічних ефектів та значним підвищенням якості обслуговування клієнта», «введенням нових технологій», «удосконаленням критичних поточних показників, таких як витрати, якість, обслуговування і швидкість реалізації бізнес-процесів», «покращенням таких параметрів, як час, вартість та якість процесів», «оптимізуванням виконання робіт та підвищення продуктивності» тощо). Отже, найбільш доцільно застосовувати словосполучення «досягнення установлених критеріїв ефективності», яке може охоплювати різні напрямки і сфери такої ефективності. Причому ці критерії ефективності слід трактувати як «вирішальне правило, яке дає змогу здійснити цілеспрямований вибір із множини альтернатив, формулюється на основі обраних показників і відображає суб'єктивну мету ухвалення рішення» [37, с. 103]. А. Т. Зуб [37, с. 103] також зазначає, що «на відміну від показника, який лише кількісно чи якісно оцінює рівень досягнення цілі, критерій ефективності дає змогу сформулювати судження про прийнятність того чи іншого рішення». Цей же автор вказує на те, що існують два види критеріїв ефективності загалом, а саме:

- критерій оптимальності (використовується «для ухвалення оптимальних рішень відповідно до концепції максимізації корисності»; управлінське рішення вважається оптимальним, «якщо воно забезпечує максимальну ефективність операції»);
- критерій придатності (застосовується «для ухвалення рішень відповідно до концепції обмеженої раціональності»; управлінське рішення вважається найкращим, «якщо воно забезпечує необхідну ефективність операції») [37, с. 103–104].

Застосування словосполучення «досягнення установлених критеріїв ефективності» у трактуванні поняття «реінжиніринг» має на меті й акцентувати увагу на тому, що в реаліях сьогодення реінжиніринг далеко не завжди має на меті (і може) призвести до «кардинальної зміни в десятки чи навіть в сотні разів» [38, с. 118] бізнес-процесів підприємств. Як свідчить практичний досвід, нерідко реінжиніринг потрібний для того, щоб врятувати бізнес-процес, вплинути на тривалість його життєвого циклу, усунути істотні проблеми, виявлені на перших етапах функціонування бізнес-процесу, тощо.

Як свідчить вивчення теорії і практики, реінжиніринг найбільш часто стосується бізнес-процесів, що пов'язані з організаційною структурою управління, споживачами, технологіями та веденням операційної діяльності. Він пов'язаний із радикальним способом мислення керівників і власників суб'єкта господарювання, а також із їхньою готовністю до змін. У цьому контексті, як при-

клад, науковці слушно звертають увагу на те, що реінжиніринг не слід трактувати як так званий традиційний шлях розвитку і вдосконалення бізнесу, отже, це поняття слід чітко відмежовувати від понять «автоматизування», «реструктуризація», «реорганізація» тощо. Зокрема, С. Мохпатра [39] вказує на те, що автоматизування чи використання інформаційних технологій в існуючих процесах не обов'язково призводить до усунення їхніх проблем – часто воно просто сприяє полегшенню виконання окремих операцій посадовими особами компанії. В аналізованому контексті С. Блансетт та В. Фларей [40] зазначають, що не кожні зміни, вдосконалення чи покращення є реінжинірингом (наприклад, підтримка та впровадження ініціатив з покращення якості, автоматизування існуючих процесів, вдосконалення систем, скорочення обсягів ресурсів для зниження витрат, зміна заводських технологій, реструктуризація організації тощо), хоча чимало із них можуть бути пов'язаними із його результатом.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновки про те, що різні науковці по-різному розглядають не лише сутність бізнес-процесу, а і його характерні параметри. Зокрема, найчастіше дискусії точаться щодо виокремлення меж бізнес-процесів (зокрема, брати до уваги чинник наскрізності процесу чи розглядати його у розрізі функціональних підрозділів) та глибини їхнього розуміння (враховувати лише основні загальні процеси чи також і деталізувати їх на нижніх рівнях управління).

Для конкретизування сутності поняття «реінжиніринг» на засадах вивчення теорії і практики, а також огляду й узагальнення літературних джерел, доцільно виокремити його характерні ознаки, а саме:

- індивідуальний характер робіт та послуг, що виконуються (надаються) в його межах (результати виконаних досліджень свідчать, що на практиці кожен реінжиніринговий проект є унікальним та неповторним, а отже, не існує двох абсолютно однакових таких проектів);
- зміст і характер реінжинірингу значною мірою залежить від параметрів суб'єкта господарювання (його величини, номенклатури й асортименту продукції, географічної та територіальної специфіки збуту продукції, інтересів власників і керівників інституційного рівня управління, фактичної системи менеджменту, специфіки організаційної структури управління, інтересів стейкхолдерів тощо);
- значний вплив компетентності відповідальних суб'єктів за проведення реінжинірингу на забезпечення його ефективності;
- охоплення реінжинірингом як традиційних бізнес-процесів підприємств, так і бізнес-процесів інноваційного характеру;
- можливість розв'язання широкого спектра завдань внаслідок використання реінжинірингу;
- складність установа чітких й однозначних критеріїв оцінювання ефективності реінжинірингу на початкових етапах його впровадження з огляду на його індивідуальний характер та здебільшого неможливість однозначного ідентифі-

кування впливу реалізованого проекту реінжинірингу на покращення фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання;

- тимчасовий характер взаємовідносин між сторонами, що залучені до реалізації проекту реінжинірингу;
- відносна відокремленість реінжинірингу від поточної виробничо-господарської діяльності компанії;
- можливість застосування реінжинірингу до різних бізнес-процесів підприємства;
- необхідність здійснення початкових вкладень у виконання робіт (надання послуг) у межах реінжинірингу.

Висновки. Застосування реінжинірингу у діяльності підприємств – важливе і водночас відповідальне завдання, адже так чи інакше його результати змінять (часто – кардинально) виробничо-господарську діяльність підприємства. З огляду на це необхідно, щоб відповідальні за реалізацію реінжинірингу посадові особи компанії сумлінно і професійно підходили до ухвалення управлінських рішень у цій сфері, особливо таких, які пов'язані із довгостроковим розвитком бізнесу. При цьому слід системно діагностувати проблеми, ретельно розглядати альтернативи, максимально враховувати усі ключові ризики та загрози, прогнозувати середовище функціонування, моделювати варіанти рішень тощо. Очевидним є те, що в умовах сьогодення реінжиніринг може призвести як до істотного покращення фінансово-економічного стану підприємства, так і до виникнення нових проблем у його діяльності та навіть і до його банкрутства.

Розвинуте трактування поняття реінжинірингу як напрямку управлінської діяльності, спрямованого на докорінну перебудову бізнес-процесів підприємства для досягнення установлених критеріїв ефективності, дає змогу конкретизувати його сутність з урахуванням реалій сьогодення.

Ухвалюючи управлінські рішення у сфері реінжинірингу, недостатньо відштовхуватись від ретроспективи чи від власного досвіду та інтуїції – слід максимально комплексно розглядати проблему, а також можливі шляхи її розв'язання. Перш ніж вдаватись до реінжинірингу, власникам і керівникам варто зрозуміти зміст проблеми, що існує, а також те, що оптимальним напрямком її вирішення буде саме реінжиніринг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Davenport T., Short J. The New Industrial Engineering, Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. Summer 1990. P. 11–27.
2. Delligatta A. System reengineering and the user. *Information Systems Management*. 1992. Vol. 9 (1). P. 76–77.
DOI: 10.1080/10580539208906853
3. Heygate R., Brebach G. Corporate reengineering. *The McKinsey Quarterly*. 1991. Vol. 2. P. 44–55
4. Carr D. K., Johanson H. Best Practices in Reengineering. Mc Graw-Hill, New York, 1995.
5. Moriss D., Brendon J. Reengineering Your Business. Mc Graw-Hill, New York, 1993.
6. Freiser T. J. The right start for business reengineering. *Information Strategy: The Executive's Journal*. 1992. Vol. 9 (1). P. 26–30.
7. Huff S. L. Reengineering the business. *Business Quarterly*. 1992. Vol. 56 (3). P. 38–42.
8. Oram M., Wellins R. Reengineering's Missing Ingredient. The human factor. London : Institute of Personnel and Development, 1995.
9. Fitzpatrick E. W. Business reengineering. *Journal of the American Society of CLU & ChFC*. 1992. Vol. 46 (5). P. 34–35.
10. Helppie R. D. A time for reengineering. *Computers in Healthcare*. 1992. Vol. 13 (1). P. 22–24.
11. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. М. : Альпина Паблишер. 2012. 356 с.
12. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution (1st pbk. ed.). New York, NY : Harper Business, 1994.
13. Myszak J. M. Business process reengineering (BPR): przyszłość czy przeszłość biznesu? *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2011. Nr. 2. P. 169–176.
14. Honchar M., Kuzmin O., Zhezhukha V., Ovcharuk V. Simulating and Reengineering Stress Management System – Analysis of Undesirable Deviations // *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2019. Vol. 20. Springer, Cham. P. 311–330.
15. Адамів М. Є., Куцин А. Р. Розвиток теоретико-методологічних засад інжинірингової діяльності на підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2016. № 858. С. 9–15.
16. Мельникова Е. Е., Сысо Т. Н. Реинжиниринг под увеличительным стеклом: вопросы и ответы. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2007. № 1. С. 117–125.
17. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, 2001. 272 p.
18. Криков'язюк І. В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 87–94.
19. Goksoy A., Ozsoy B., Vayvay O. Business process reengineering: Strategic tool for managing organizational change an application in a multinational company. *International Journal of Business and Management*. 2012. Vol. 7 (2). P. 89–112.
20. Kubicová J. Reengineering – concept and review of literature. *Management: Science and Education*. 2014. Vol. 3. P. 41–47.
21. Дентовская Ю. С. Реинжиниринг бизнес-процессов. *Вестник науки и образования*. 2016. № 2. С. 39–48.
22. Wojciechowska M. Reengineering w projektowaniu pracy bibliotek. *Bibliotekarz Zachodnio-Pomorski*. 2007. Nr. 1. S. 5–12.
23. Czyżowicz W., Adamiw M. Reformowanie Służby Celnej Ukrainy, a doświadczenia polskie – podstawowe problemy zarządzania. *Monitor prawa celnego i podatkowego*. 2020. Nr. 3. S. 83–100.
24. Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V., Mehta D., Gregus J. Diagnosing the Administration Systems as a Prerequisite for Enterprises Business Processes Reengineering. *Advances in Intelligent Networking and Collaborative Systems. INCoS 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2020. Vol. 1035. Springer, Cham. P. 513–524.

25. Ortynska N., Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. Assessment of the Formation of Administration Systems in the Enterprise Management. *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2020. Vol. 30. Springer, Cham. P. 161–178.
26. Molnár E., Molnár R., Kryvinska N., Greguš M. Web Intelligence in practice. *The Society of Service Science, Journal of Service Science Research*, Springer. 2014. Vol. 6. No. 1. P. 149–172.
27. Kaczor S., Kryvinska N. It is all about Services – Fundamentals, Drivers, and Business Models. *The Society of Service Science, Journal of Service Science Research*, Springer. 2013. Vol. 5. No. 2. P. 125–154.
28. Davenport T.H. Will participative makeovers of business processes succeed where reengineering failed? *Planning Review*. 1995. 23 (1). Pp. 24-29.
29. Grabowska S. Reengineering procesu w przedsiębiorstwie przemysłowym. *Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: organizacja i zarządzanie*. 2017. Nr. 114. P. 135–143.
30. Mavetera C. G., Huisman M., Mavetera N., Lubbe S. An investigation of a specific system development methodology for business process reengineering. *Alternation*. 2015. Vol. 22 (1). P. 351–366.
31. Draheim D. *Business process technology: A unified view on business processes, workflows and enterprise applications*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2010.
32. Blancett S. S., Flarey D. L. Reengineering Nursing and Health Care. *The Handbook for Organizational Transformation*. Aspen Publishers, Inc., 1995.
33. Hamscher W. AI in business-process reengineering. *AI Magazine*. 1994. Vol. 15 (4). P. 71–72.
DOI: 10.1609/aimag.v15i4.1113
34. Bhaskar L. Business process reengineering: A process based management tool. *Serbian Journal of Management*. 2018. Vol. 13 (1). P. 63–87.
DOI: 10.5937/sjm13-13188
35. Laguna M., Marklund J. *Business process modeling, simulation and design second edition*. CRC Press, Taylor and Francis Group, 2013.
36. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/dokorinnyj>
37. Зуб А. Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалаврата. М. : Юрайт, 2018. 332 с.
38. Мартынюк Е. А. Технологии реинжиниринга бизнес-процессов предприятий. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2013. № 6. С. 118–121.
39. Mohapatra S. The need for BPR and its history. *In Business Process Reengineering*. Springer US. 2013. P. 39–49.
40. Blancett S. S., Flarey D. L. Reengineering Nursing and Health Care. *The Handbook for Organizational Transformation*. Aspen Publishers, Inc., 1995.
- versytetu «Lvivska politekhnik». Seriya «Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku», no. 858 (2016): 9-15.
- Bhaskar, L. "Business process reengineering: A process based management tool". *Serbian Journal of Management*, vol. 13 (1) (2018): 63-87.
DOI: 10.5937/sjm13-13188
- Blancett, S. S., and Flarey, D. L. "Reengineering Nursing and Health Care". In *The Handbook for Organizational Transformation*. Aspen Publishers, Inc., 1995.
- Blancett, S. S., and Flarey, D. L. *Reengineering Nursing and Health Care. The Handbook for Organizational Transformation*. Aspen Publishers, Inc., 1995.
- Carr, D. K., and Johanson, H. *Best Practices in Reengineering*. New York: Mc Graw-Hill, 1995.
- Czyzowicz, W., and Adamiw, M. "Reformowanie Sluzby Celnej Ukrainy, a doswiadczenia polskie - podstawowe problemy zarzadzania". *Monitor prawa celnego i podatkowego*, no. 3 (2020): 83-100.
- Davenport, T. H. "Will participative makeovers of business processes succeed where reengineering failed?" *Planning Review*, no. 23(1) (1995): 24-29.
- Davenport, T., and Short, J. "The New Industrial Engineering, Information Technology and Business Process Redesign". *Sloan Management Review*, Summer 1990 (1990): 11-27.
- Delligatta, A. "System reengineering and the user". *Information Systems Management*, vol. 9 (1) (1992): 76-77.
DOI: 10.1080/10580539208906853
- Dentovskaya, Yu. S. "Reinzhiniring biznes-protsesov" [Reengineering of Business Processes]. *Vestnik nauki i obrazovaniya*, no. 2 (2016): 39-48.
- Draheim, D. *Business process technology: A unified view on business processes, workflows and enterprise applications*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2010.
- Fitzpatrick, E. W. "Business reengineering". *Journal of the American Society of CLU & ChFC*, vol. 46 (5) (1992): 34-35.
- Freiser, T.J. "The right start for business reengineering". *Information Strategy: The Executive's Journal*, vol. 9 (1) (1992): 26-30.
- Goksoy, A., Ozsoy, B., and Vayvay, O. "Business process reengineering: Strategic tool for managing organizational change an application in a multinational company". *International Journal of Business and Management*, vol. 7 (2) (2012): 89-112.
- Grabowska, S. "Reengineering procesu w przedsiębiorstwie przemysłowym". *Zeszyty naukowe Politechniki Slaskiej. Seria: organizacja i zarzadzanie*, no. 114 (2017): 135-143.
- Hammer, M., and Champy, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, 2001.
- Hammer, M., and Champy, J. *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York, NY: Harper Business, 1994.
- Hamscher, W. "AI in business-process reengineering". *AI Magazine*, vol. 15 (4) (1994): 71-72.
DOI: 10.1609/aimag.v15i4.1113
- Helppie, R. D. "A time for reengineering". *Computers in Healthcare*, vol. 13 (1) (1992): 22-24.
- Heygate, R., and Brebach, G. "Corporate reengineering". *The McKinsey Quarterly*, vol. 2 (1991): 44-55.
- Honchar, M. et al. "Simulating and Reengineering Stress Management System - Analysis of Undesirable Deviations". In *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol. 20, 311-330. Springer, Cham, 2019.

REFERENCES

"Akademichnyi tлумachnyi slovnyk ukrainskoi movy" [Academic Explanatory Dictionary of the Ukrainian Language]. <http://sum.in.ua/s/dokorinnyj>

Adamiv, M. Ye., and Kutsyn, A. R. "Rozvytok teoretyko-metodolohichnykh zasad inzhynirynhovoї diialnosti na pidpriemstvakh" [Development of Theoretical and Methodological Principles of Engineering Activities at Enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho uni-*

- Huff, S. L. "Reengineering the business". *Business Quarterly*, vol. 56 (3) (1992): 38-42.
- Kaczor, S., and Kryvinska, N. "It is all about Services - Fundamentals, Drivers, and Business Models". *The Society of Service Science, Journal of Service Science Research*, Springer, vol. 5, no. 2 (2013): 125-154.
- Khammer, M. *Bystreje, luchshe, deshevle: Devyat metodov reinzhiniringa biznes-protsesov* [Faster, Better, Cheaper: Nine Methods for Reengineering Business Process]. Moscow: Alpina Publisher, 2012.
- Krykoviaziuk, I. V., and Kulyk, Yu. M. "Reinzhinirynh lohystychnykh biznes-protsesov system yak osnova yikh samovdoskonalennia ta rozvytku" [Reengineering of Logistic Business Processes of Systems as the Basis for Self-improvement and Development]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 2 (2013): 87-94.
- Kubicova, J. "Reengineering - concept and review of literature". *Management: Science and Education*, vol. 3 (2014): 41-47.
- Kuzmin, O. et al. "Diagnosing the Administration Systems as a Prerequisite for Enterprises Business Processes Reengineering". In *Advances in Intelligent Networking and Collaborative Systems. INCoS 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol. 1035, 513-524. Springer, Cham, 2020.
- Laguna, M., and Marklund, J. *Business process modeling, simulation and design second edition*. CRC Press, Taylor and Francis Group, 2013.
- Martynyuk, Ye. A. "Tekhnologii reinzhiniringa biznes-protsesov predpriyatiy" [Business Process Reengineering Technologies for Enterprises]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, no. 6 (2013): 118-121.
- Mavetera, C. G. et al. "An investigation of a specific system development methodology for business process reengineering". *Alternation*, vol. 22 (1) (2015): 351-366.
- Melnikova, Ye. Ye., and Syso, T. N. "Reinzhiniring pod uvelichitelnykh steklom: voprosy i otvety" [Reengineering under a Magnifying Glass: Questions and Answers]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»*, no. 1 (2007): 117-125.
- Mohapatra, S. "The need for BPR and its history". In *Business Process Reengineering*, 39-49. Springer US, 2013.
- Molnar, E. et al. "Web Intelligence in practice". *The Society of Service Science, Journal of Service Science Research*, Springer, vol. 6, no. 1 (2014): 149-172.
- Moriss, D., and Brendon, J. *Reengineering Your Business*. New York: Mc Graw-Hill, 1993.
- Myszak, J. M. "Business process reengineering (BPR): przyszlosc czy przeszlosc biznesu?" *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, no. 2 (2011): 169-176.
- Oram, M., and Wellins, R. *Reengineering's Missing Ingredient. The human factor*. London: Institute of Personnel and Development, 1995.
- Ortynska, N. et al. "Assessment of the Formation of Administration Systems in the Enterprise Management". In *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol. 30, 161-178. Springer, Cham, 2020.
- Wojciechowska, M. "Reengineering w projektowaniu pracy bibliotek". *Bibliotekarz Zachodnio-Pomorski*, no. 1 (2007): 5-12.
- Zub, A. T. *Prinyatiye upravlencheskikh resheniy: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata* [Management Decision Making: Textbook and Workshop for Academic Bachelor's Degree]. Moscow: Yurayt, 2018.

Стаття надійшла до редакції 12.10.2020 р.