

*Грінченко Раїса, Кошельок Галина***ВІДМІННІСТЬ АДАПТАЦІЇ ВІД ІНШИХ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Анотація. У статті розглянуто сутність концепцій «глобальне управління якістю», «реінжиніринг бізнес-процесів», «бізнес-процес менеджменту». З'ясовано особливості генезису теоретичних підходів даних концепцій управління на сучасному етапі, їх властивості, визначено переваги та недоліки кожної з них, виділені основні базові елементи, на яких базується кожна із концепцій управління. У дослідженні доведено, що для формування механізму управління адаптацією підприємств до змін необхідно визначити чинники, що впливають на формування системи управління якістю підприємств. Визначення цих чинників створює для підприємства додаткові переваги при впровадженні елементів глобального управління якістю у свою діяльність, уточнено, що глобальне управління якістю може виступати одним із складових елементів управління адаптацією підприємств до змін. Авторами запропонований власний підхід, за яким під бізнес-інжинірингом розуміється поступова розробка та впровадження нової методології управління підприємством для адаптації його до змін зовнішнього середовища та виходу на більш високі показники ефективності діяльності. Бізнес-інжиніринг зобов'язаний охоплювати комплексно всі сфери та бізнес-процеси діяльності підприємства, та бути сформованим за всіма напрямками існуючих функцій управління підприємствами. Визначено відмінності між теоретичними підходами до управління адаптацією підприємств до змін: глобальним управлінням якістю, реінжинірингом бізнес-процесів та бізнес-процес менеджментом. У дослідженні доведено, що бізнес-процеси повинні мати основну головну мету здійснення таких кардинальних змін на підприємстві, тобто для впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві повинні скластися такі умови діяльності, які вимагають кардинальних, радикальних змін. Найскладнішим елементом у цій системі виступає відмова від застарілих схем і правил здійснення роботи.

Ключові слова: інжиніринг, реінжиніринг, бізнес-процес, бізнес-модель, адаптація, чинники, компоненти, управління.

*Hrinchenko Raisa, Koshelek Halina***DIFFERENCES OF ADAPTATION FROM OTHER THEORETICAL APPROACHES TO ENTERPRISE MANAGEMENT**

Abstract. The article deals with the essence of the concepts of "global quality management", "business process reengineering", "business process management". The peculiarities of the genesis of the theoretical approaches of these concepts of management at the present stage are investigated, their properties, the advantages, and disadvantages of each of them, the basic elements on which each of the concepts of management is based. In the study it is proved that to form a mechanism for managing the adaptation of enterprises to changes, it is necessary to identify the factors that influence the formation of the enterprise quality management system. Identifying these factors creates additional benefits for the enterprise when incorporating elements of global quality management into its operations, and clarifies that global quality management can be one of the components of enterprise adaptation management to change. The authors propose their approach, by which business engineering means the gradual development and implementation of a new enterprise management methodology to adapt it to changes in the environment and to reach higher performance indicators. Business engineering is obliged to cover all spheres and business processes of enterprise activity, and to be formed in all directions of existing functions of enterprise management. The differences between the theoretical approaches to managing the adaptation of enterprises to change are identified: global quality management, business process reengineering, and business process management. The study shows that business processes should have the main purpose of making such drastic changes in the enterprise, that is, to implement reengineering of business processes in the enterprise, such conditions of activity that require drastic, radical changes must be formed. The most difficult element in this system is the abandonment of outdated schemes and rules of operation.

Keywords: engineering, reengineering, business process, business model, adaptation, factors, components, management.

ОТЛИЧИЕ АДАПТАЦИИ ОТ ДРУГИХ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация. В статье рассмотрена сущность концепций «глобальное управление качеством», «реинжиниринг бизнес-процессов», «бизнес-процесс менеджмента». Выявлены особенности генезиса теоретических подходов данных концепций управления на современном этапе, их свойства, определены преимущества и недостатки каждой из них, выделены основные базовые элементы, на которых базируется каждая из концепций управления. В исследовании доказано, что для формирования механизма управления адаптацией предприятий к изменениям необходимо определить факторы, влияющие на формирование системы управления качеством предприятий. Определение этих факторов создает для предприятия дополнительные преимущества при внедрении элементов глобального управления качеством в своей деятельности, уточнено, что глобальное управление качеством может выступать одним из составных элементов управления адаптацией предприятий к изменениям. Авторами предложен собственный подход, согласно которому под бизнес-инжинирингом понимается постепенная разработка и внедрение новой методологии управления предприятием для адаптации его к изменениям внешней среды и выхода на более высокие показатели эффективности деятельности. Бизнес-инжиниринг обязан включать комплексно все сферы и бизнес-процессы деятельности предприятия, и быть сформирован по всем направлениям существующих функций управления предприятиями. Определены различия между теоретическими подходами к управлению адаптацией предприятий к изменениям: глобальным управлением качеством, реинжиниринг бизнес-процессов и бизнес-процесс менеджментом. В исследовании доказано, что бизнес-процессы должны иметь основную главную цель осуществления таких кардинальных изменений на предприятии, то есть для внедрения реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии должны складываться такие условия деятельности, которые требуют кардинальных, радикальных изменений. Самым сложным элементом в этой системе выступает отказ от устаревших схем и правил осуществления работы.

Ключевые слова: инжиниринг, реинжиниринг бизнес-процесс, бизнес-модель, адаптация, факторы, компоненты, управление.

Постановка проблеми. Висока швидкість змін характерна сучасному зовнішньому середовищу бізнесу. Тому кожне підприємство повинно стрімко реагувати на непередбачені та нові виклики з якими вони стикаються для забезпечення фінансової стійкості як у середньостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Подолати такі виклики можна тільки використовуючи новітні підходи управління. Сучасні світові напрацювання у сфері управління підприємствами базуються на основних теоретичних концепціях управління, що повинні сприяти підвищенню ефективності діяльності сучасних підприємств, досягнення ними конкурентних переваг і адаптацією до змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні положення підходів до управління розглянуто у роботах закордонних і вітчизняних вчених. Значний вплив в концепцію управління якістю зроблений Е. Демінгом, основні положення теорії реінжинірингу розкрили М. Хаммер і Д. Чампі. М. Робсон і Ф. Уллах. Теоретичні аспекти реінжинірингу, інжинірингу бізнес-процесів, їх класифікацію, етапи визначені у роботах Л. М. Таранюк, В. В. Євдокимова, Ю.Д. Довгаль, А. І. Ковальова, І.О. Кузнецової, Т. Л. Мостенської, Ю. В. Мирошніченко, А. І. Філіпової та інших.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Але досить залишається невирішеними ряд проблем, які потребують детального вивчення, а саме: з'ясування основних елементів, на яких базуються концепції управління, створення бізнес-моделей діяльності підприємства та розробка нових комплексних підходів щодо управління підприємством і його адаптації до змін.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Основною метою дослідження, висвітленого у даній статті, виступає удосконалення теоретичного підходу до визначення відмінностей методологічного та організаційного підходів до адаптації підприємств до змін від інших існуючих підходів до управління підприємством у світовій літературі. Вирішення основної мети дослідження пропонується проводити за вирішенням таких завдань:

- дослідження визначення сутності концепцій «глобального управління якістю», «реінжинірингу бізнес-процесів», «бизнес-процес менеджменту»;
- виявлення особливостей генезису теоретичних підходів даних концепцій управління на сучасному етапі;

- визначення властивостей сучасних трактувань концепцій управління, простеження переваг і недоліків кожного з них;
- виділення основних базових елементів, на яких базується кожна із концепцій управління;
- узагальнення відмінностей між теоретичними підходами до управління адаптацією підприємств до змін: глобальним управлінням якістю, реінжинірингом бізнес-процесів та бізнес-процес менеджментом.

Виклад основного матеріалу. Найбільш відомими концепціями управління є глобальне управління якістю (Total Quality Management), реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering), бізнес-процес менеджмент (business process management). Дані концепції управління не є тотожними адаптації підприємства до змін, але деякі науковці ототожнюють їх компоненти, сутність та напрямки управління.

Управління якістю є розповсюдженою концепцією управління завдяки усвідомленню підприємствами необхідності формування власної філософії якості. На сучасному етапі розвитку світової економіки без управління та постійного вдосконалення якості продукції та послуг неможливе ефективне функціонування підприємств. Але управлінням якістю підприємствам потрібно займатись і всередині самого підприємства, для комплексного підходу, здатного вивести підприємство на новий рівень розвитку.

Основними похідними концепціями управління якістю є програма Е. Демінга, TQM/TQC, стандарти якості ISO 9000, філософія «Кайдзен» та інші. Усі концепції управління якістю базуються на необхідності безперервного поліпшення якості процесів у діяльності підприємства для досягнення загальних показників якості.

Найвидатніші здобутки у сфері глобального управління якістю належать Е. Демінгу, який сформував теоретичні засади «петлі якості» або інакша назва «колесо Демінга» – PDCA (Plan-Do-Check-Act). Така петля або спіраль якості є основою глобального управління якістю. Тобто при такому підході, управління базується на періодичному повторенні планування, реалізації, перевірки та реакції на результати попередніх етапів. Такий підхід передбачає постійний аналіз і керування системами забезпечення якістю на підприємстві.

Поява стандартів ISO 9000 є продовженням і наступним витком розвитку концепції глобального управління якістю. Проте варто зазначити, що вищенаведені стандарти спрямовуються на врегулювання взаємовідносин між виробником та споживачем. Глобальне управління якістю спрямоване на саме підприємство.

Глобальне управління якістю базується на 12 основних принципах:

1. Орієнтація всієї діяльності організації на споживачів, від задоволення вимог і сподівань яких залежить її успіх у ринковій економіці.
2. Погляд на виробничі відносини між працівниками як на відносини споживача з постачальником.
3. Безперервне удосконалення виробництва і діяльності у сфері якості.
4. Комплексне і системне вирішення завдань забезпечення якості на всіх стадіях її життєвого циклу.
5. Перенесення головних зусиль у сфері якості в бік людських ресурсів (акцент на ставлення працівників до справи, на культуру виробництва, на стиль керівництва).
6. Участь усього без винятку персоналу у вирішенні проблем якості (якість – справа кожного).
7. Безперервне підвищення компетентності працівників організації.
8. Концентрація уваги не на виявленні, а на попередженні невідповідностей.
9. Ставлення до забезпечення якості як до безперервного процесу, коли якість об'єкта на кінцевому етапі є наслідком досягнення якості на всіх попередніх етапах.
10. Оптимізація співвідношення у тріаді «якість – витрати – час».
11. Забезпечення достовірності даних про якість за рахунок використання статистичних методів.
12. Безперервне поліпшення якості (концепції Джурана тощо).

Деякі науковці глобальне управління якістю зводять до наступних 8 принципів [1, с. 64-65]:

- орієнтація на споживача;
- лідерство керівника;
- залучення працівників;
- підхід до системи як до прогресу;
- системний підхід до управління;
- постійне поліпшення;
- прийняття рішень заснованих на фактах;
- взаємовигідні відносини із постачальниками.

Цікавим з точки зору подальшого використання для формування механізму управління адаптацією підприємств до змін виступає виділення чинників, що впливають на формування системи управління якістю підприємств, які виділені авторами [2, с. 1067]:

- якість проекту, технічного завдання;
- якість методів контролю;
- якість технології, обладнання, сировини;
- науковий підхід, сучасна техніка, нормативно-правова база, корпоративна культура.

Такий перелік чинників при застосуванні глобального управління якістю, на нашу думку, доцільно доповнити системою чинників, пов'язаних із персоналом підприємства, такими як:

- рівень освіти та кваліфікації персоналу;
- рівень мотивування персоналу підприємства;
- задоволеність персоналу підприємства від праці.

Врахування усіх вищенаведених чинників створює для підприємства додаткові переваги при впровадженні елементів глобального управління якістю у свою діяльність.

Проте існує 14 базових постулатів, за думкою Е. Демінга [3], на яких повинна будуватись система управління якістю підприємства. Дані постулати необхідно враховувати при формуванні механізму управління адаптацією підприємства до змін:

1. Постійна мета підприємства концентрується на покращенні якості продукції та послуг. Тобто неможливо вдосконалити якість сьогодні та не займатись цим на підприємстві завтра.
2. Абсолютна неприпустимість невідповідностей на підприємстві. Ретельна перевірка результатів виробництва продукції та послуг зменшує можливості виникнення невідповідностей.
3. Виключення залежності масового контролю якості. Акцент ставиться не на постійному контролі якості виготовленої продукції або послуг, а на удосконаленні самого процесу виробництва продукції або послуг.
4. При закупівлі не керуватись тільки рівнем ціни.
5. Удосконалення якості повинно відбуватись у кожному процесі.
6. Навчання удосконаленню якості повинно відбуватись для всіх працівників, у тому числі і керівництва підприємством.
7. Впровадження нових методів керівництва. Даний постулат спрямований на постійне вивчення та удосконалення методів керівництва, що застосовуються на підприємстві.
8. Зменшення рівня страху працівників при наданні пропозицій керівництву щодо підвищення рівня якості на підприємстві, впровадження системи анонімного збору такої інформації.
9. Зменшення рівній лінійних зв'язків на підприємстві, руйнування застарілих зв'язків.
10. Деталізація методів, способів та засобів підвищення рівня якості для кожного працівника на підприємстві. Тобто процес підвищення якості повинен бути зрозуміли та прийнятним для кожного.
11. При формуванні планів із підвищення рівня якості виключати кількісні показники, більше застосовувати опис очікувані із рівня якості.
12. Підвищувати рівень задоволеності працівників рівнем своєї кваліфікації та можливим впливом на кінцеві показники рівня якості.
13. Стимулювання та мотивація підвищення кваліфікації працівників, рівня освіти та сприяння самовдосконаленню.
14. Окреслювати зобов'язання керівництва із управління якістю на підприємстві. Чіткі критерії та обов'язки повинні стимулювати та прозоро висвічувати результати управління якістю на підприємстві з боку його керівництва.

На нашу думку, глобальне управління якістю може виступати одним із складових елементів управління адаптацією підприємств до змін.

Однією із перших теоретичних концепцій, яка набуло широкої світової популярності, є концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering). Розглянемо основні визначення сутності концепції реінжинірингу бізнес процесів.

Засновниками концепції реінжинірингу бізнес-процесів є вчені М. Хаммер та Дж. Чампі [4, с. 59], які вважали, що: «реінженіринг – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування господарських процесів підприємства для досягнення корінних змін в основних актуальних показниках їх діяльності: вартість, якість, послуги та темпи». Тобто автори концепції наголошують на фундаментальних засадах здійснення реінжинірингу бізнес-процесів з метою здійснення корінних змін, а також акцентують увагу тільки на чотирьох основних показниках діяльності підприємства, що підлягають корінним змінам – вартість, якість, послуги та темпи. Такий підхід дещо звужує сутність реінжинірингу бізнес-процесів, який здійснюється підприємствами у сучасних умовах.

Цікавим з теоретичної точки зору є визначення реінжинірингу бізнес-процесів за М. Робсоном та Ф. Уллахом: «Реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом аналізу і перепроєктування існуючих господарських процесів» [5, с. 57]. Таке визначення вже не звужує сутність реінжинірингу бізнес-процесів до окремих напрямів або показників діяльності підприємства.

За визначенням Л. М. Таранюк: «Реінжиніринг бізнес-процесів – фундаментальне переосмислення бізнес-процесів для досягнення істотних покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність» [6, с. 112]. Тобто у даному визначенні автор наголошує, що основною метою реінжинірингу бізнес-процесів виступає покращення ключових показників діяльності підприємства.

В. В. Євдокимов і Ю.Д. Довгаль вважають, що: «Реінжиніринг бізнес-процесів базується на радикальній реконструкції організаційних процесів для одержання значного поліпшення показників діяльності економічного об'єкту (витрат часу, собівартості, прибутку, якості, кількості тощо)» [7, с. 94]. При такому визначенні сутність реінжинірингу бізнес-процесів зводиться тільки до організаційних аспектів, не торкаючись інших аспектів управління діяльністю підприємства.

Згідно сучасним теоретичним напрацюванням при аналізі концепцій реінжинірингу бізнес-процесів основним недоліком такого підходу виступає радикальність і кардинальність при управлінні основними бізнес - процесами діяльності підприємства.

Розглядаючи типи реінжинірингу бізнес процесів слід зупинитись на класифікації [8, с. 12]:

- впровадження стандартних бізнес-процесів і під них створення інфраструктури компанії;
- проведення реінжинірингу бізнес-процесів з подальшим впровадженням системи;
- реінжиніринг проводиться як самостійний проект, виходячи із концептуальних вимог, на яких впроваджується проект;
- впровадження реінжинірингу і системи одночасно, із взаємним впливом один на одного.

Таким чином, виходячи із вищенаведеної класифікації типів реінжинірингу бізнес процесів слід зазначити, що реінжиніринг може відбуватись за стандартною схемою та процедурами, може обмежуватись окремими проектами, проте найбільш широко проявляється сутність реінжинірингу бізнес-процесів при впровадженні реінжинірингу та нової системи управління підприємством.

Варто зауважити, що концепцію реінжинірингу бізнес-процесів деякі автори відносять до складової загальної Концепції вдосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement), що поєднує у собі наступні чотири підходи:

1. Методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast Analysis Solution Technology).
2. Бенчмаркінг.
3. Перепроєктування (концентроване покращення);
4. Реінжиніринг бізнес-процесів (Business-process Reengineering) [9].

Тобто при такому підході реінжиніринг бізнес-процесів виступає найбільш широким та кардинальним засобом управління бізнес-процесами.

А. І. Ковальов [10, с. 367] у своїй роботі відзначає основні ознаки реінжинірингу бізнес-процесів, що відрізняють його від інших підходів управління:

- орієнтація на процеси;
- цілеспрямованість у розробці бізнес-проекту;
- відмова від застарілих схем та правил здійснення роботи;
- творче використання інформаційних технологій та нових методів під час проведення змін.

Орієнтація на процеси є сутнісною характеристикою процесного підходу до управління підприємством. Проте слід наголосити, що реінжиніринг бізнес-процесів повинен мати основну головну мету здійснення таких кардинальних змін на підприємстві, тобто для впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві повинні скластися такі умови діяльності, які вимагають кардинальних, радикальних змін. Найскладнішим елементом у цій системі, на нашу думку, виступає відмова від застарілих схем та правил здійснення роботи. Опір змінам є основною перешкодою впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. Тому при впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах доцільно розробляти підходи до управління опору змінам з боку персоналу, стимулюючи та мотивуючи персонал такими підходами до досягнення основної мети реінжинірингу бізнес-процесів. Суттєвої різниці набуває творче використання інформаційних технологій і нових методів. Здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві на теперішній час неможливе без впровадження новітніх інформаційних технологій, методів, засобів. Тому така ознака є вже частиною сутнісної характеристики процесу реінжинірингу бізнес-процесів.

Якщо розглядати широту та ємність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві, то можна виділити чотири його основні види [10, с. 369]:

- «разові поліпшення», які включають аналіз і поліпшення певних локальних процесів декількох структурних підрозділів підприємства;
- «клаптикове документування», в основу якого закладено дослідження небагатьох ключових процесів і процедур підприємства з метою стандартизації порядку їхнього виконання;
- «тотальне моделювання», що передбачає опис більшої частини бізнес-процесів підприємства;
- «комплексне впорядкування діяльності», тобто впровадження ефективного процесного управління між структурними підрозділами підприємства.

Проте, на нашу думку, дана класифікація ємності процесів суперечить самому визначенню реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві, яка кардинальним, радикальним змінам в управлінні підприємством. Тому вважаємо, що дана класифікація класифікує не види реінжинірингу бізнес-процесів, а засоби та інструменти за допомогою яких він може здійснюватись у тих чи інших бізнес-процесах діяльності підприємства.

Для розв'язання основної мети проведемо поетапне дослідження основних понять, які використовуються: бізнес-інжиніринг, реінжиніринг, бізнес-процес та бізнес-модель.

У сучасній науковій літературі існують різні визначення сутності поняття «бізнес-інжиніринг».

Згідно з думкою авторів «Сучасного економічного словнику» [11]: «... бізнес-інжиніринг – методи, технології, засоби, які призначені для розв'язання задач аналізу організаційної системи та проектування змін за рахунок покращення існуючих або створення нових сутностей організаційної системи». Тобто при такому визначенні сутність «бізнес-інжинірингу» зводиться до аналізу та формування методології змін організаційних систем.

У роботі О. М. Кузьміної, О. О. Горовенко [12] під «бізнес-інжинірингом» розуміється: «...виконання комплексу проектувальних робіт по розробці методів і процедур управління бізнесом, коли без зміни прийнятої структури управління в організації (підприємстві, фірмі) досягається поліпшення її фінансового положення». Таке визначення «бізнес-інжинірингу» акцентує увагу лише на поліпшенні фінансового стану підприємства при незмінній структурі управління ним.

Існують наукові трактування, що ототожнюють поняття «бізнес-інжинірингу» та «реінжинірингу». Ю. В. Мирошніченко, А. І. Філіпова [13, с. 204] також наголошують на схожості понять «реінжиніринг» та «інжиніринг», й надають наступне визначення «інжинірингу»: «... інжиніринг – процес створення інноваційних продуктів для задоволення специфічних інтересів споживачів, які виникають під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, основною метою якого є формування бажаного результату з урахуванням найкращого співвідношення ризику, дохідності, ліквідності створюваного продукту для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку». Таким чином, сутність «інжинірингу» зводиться до процесу створення інноваційних продуктів, що значно звужує коло питань, які він по суті охоплює.

Т. Л. Мостенська [14] виділяє чотири типи стратегій виведення підприємства із кризового стану, однією із яких вважає бізнес-інжиніринг: стратегія економії, повороту, бізнес-інжинірингу, стратегія виходу. Тобто, на її погляд, бізнес-інжиніринг виступає однією із стратегій підприємства для подолання криз. Проте такий погляд значно звужує сутність бізнес-інжинірингу тільки у напрямку боротьби із наслідками криз для підприємства.

П. П. Маслянюк, О. С. Майстренко [15, с. 74] визначають бізнес-інжиніринг організаційної системи як: «... систему, що базується на трьох класах сутностей і відношеннях між ними:

- принципи та методи системної інженерії;
- організаційна система;
- бізнес-моделювання».

Автори роботи [15, с. 75] також зазначають, що бізнес-інжиніринг має чотири представлення: структурне, динамічне, використання та керування.

Провівши дослідження теоретичних напрацювань з визначення сутності поняття «бізнес-інжиніринг», можна запропонувати власний підхід, за яким під бізнес-інжинірингом розуміється поступова розробка та впровадження нової методології управління підприємством для адаптації його до змін зовнішнього середовища та виходу на більш високі показники ефективності діяльності. Бізнес-інжиніринг повинен охоплювати комплексно всі сфери та бізнес-процеси діяльності підприємства, та бути сформованим за всіма напрямками існуючих функцій управління підприємствами.

Щодо визначення сутності поняття «реінжиніринг» приведемо наступне. У «Великому економічному словнику» надається визначення реінжинірингу, як: «... процесу оздоровлення

підприємств, фірм, компаній шляхом підйому інжинірингу на новий рівень; діяльність з модернізації раніше реалізованих технічних рішень на діючому об'єкті» [16]. Тобто реінжиніринг виступає при такому підході більш вдосконаленою формою інжинірингу.

М. Хаммер і Дж. Чампі [4] вважають, що основними компонентами реінжинірингу повинні бути:

- фундаментальне переосмислення;
- радикальне перепланування;
- різке покращення показників;
- процеси як сукупність видів діяльності, яка має один чи декілька вхідних потоків і створює вихід, який являє цінність для клієнта.

А. І. Ковальов виділяє такі етапи реінжинірингу бізнес-проекту [14, с. 128]:

1. Композиція постпрогнозного іміджу проекту.
2. Реверс-інжиніринг стану компанії.
3. Прямий інжиніринг проекту.
4. Інтеграція оновлених бізнес-процесів у тіло проекту.
5. Перманентне діагностування стану компанії.

Цей автор [14, с. 129] також визначає реінжиніринг як один із радикальних підходів, що передбачає розробку нового бізнес-процесу та сприяє поліпшенню бізнес-процесів всього підприємства. Він вважає за доцільне використання реінжинірингу бізнес-процесів при виведенні підприємства із кризового стану або ж при здійсненні високо ризикового проекту.

Таким чином, провівши дослідження до визначення сутності поняття «реінжиніринг» діяльності підприємств, слід наголосити на сутнісній відмінності даних понять. Якщо «бізнес-інжиніринг» спрямований на формування або ж адаптацію підприємства до умов функціонування, то основною метою «реінжинірингу» виступає переосмислення стану підприємства та розробка кардинально нової, інноваційної моделі його розвитку у майбутньому. Тобто «реінжиніринг» виступає одним із варіантів «бізнес-інжинірингу» при виникненні негативних явищ при функціонуванні підприємств.

У сучасній науковій літературі деякі автори ототожнюють поняття «реінжинірингу» та основних підходів концепції *Business Process Management*. І. О. Кузнєцова у своїй роботі [18, с. 219] наводить наступні відмінності між реінжинірингом бізнес-процесів та положеннями *Business Process Management*:

– з методологічної точки зору реінжиніринг орієнтований на одноразове радикальне перетворення бізнес-процесів компанії, а *Business Process Management* – на безперервні удосконалення;

– по-друге, перебудова бізнес-процесів за реінжинірингом здійснюється, зазвичай, одноразово, а отриманий результат закладається у фундамент сучасних організаційних систем.

Тобто сутність «реінжинірингу» також зводиться до впровадження одноразових радикальних перетворень підприємства при виникненні такої необхідності. *Business Process Management* спрямований на постійне управління бізнес-процесами підприємства.

У сучасному науковому світі існують наукові підходи, що ототожнюють поняття реінжинірингу бізнес-процесів та цифрових перетворень.

М. Хаммер і Дж. Чампі [4] також визначають, що реінжиніринг бізнес-процесів: «... це переосмислення та реінжиніринг процесів, пов'язаних із бізнесом, з метою зменшення витрат, покращення продуктів та послуг». Незважаючи на те, що між реінжинірингом бізнес-процесів та цифровими перетвореннями існує схожість, в той самий час існують відмінності між ними.

Д. Счалло, К. Вільямс і Л. Бордмен [19] стверджують що система цифрових перетворень включає в себе мереживі дії таких суб'єктів, як бізнес та клієнти, у всіх сегментах мережі з доданою вартістю та застосування нових технологій. Таким чином, цифрові перетворення вимагають навичок, які передбачають вилучення та обмін даними, а також аналіз і перетворення цих даних в діючу інформацію.

Дж. Проктор [20] стверджує, що реінжиніринг бізнес-процесів основною метою має автоматизацію систем, керованих правилами. Системи, засновані на правилах, визначаються як набори чітко визначених правил (алгоритмічних) процесів, автоматизованих за різними технологіями. Основним же завданнями цифрових перетворень, згідно з думкою авторів [19], є отримання нових даних і використання цих даних для повторного перетворення цих старих процесів на основі правил.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямом. Таким чином, у статті запропоновано під «бізнес-інжинірингом» розуміти поступову розробку та

впровадження нової методології управління підприємством для адаптації його до змін зовнішнього середовища та виходу на більш високі показники ефективності діяльності. Бізнес-інжиніринг повинен охоплювати комплексно всі сфери та бізнес-процеси діяльності підприємства, та бути сформованим за всіма напрямками існуючих функцій управління підприємствами. Основною метою системи бізнес-інжинірингу підприємства виступає створення бізнес-моделей діяльності підприємства. Бізнес-моделі діяльності підприємств бувають теоретично та емпірично обгрунтованими. Поєднання кількох підходів до формування бізнес-моделей надасть підприємствам можливість сформулювати дійсно ефективну бізнес-модель своєї діяльності. Використання теоретично обгрунтованих бізнес-моделей надає можливості для вибору компонент щодо функціонування підприємства та побудови на їх основі емпірично обгрунтованої бізнес-моделі. Такий підхід надає можливості підприємству комплексно підійти до формування системи бізнес-інжинірингу використовуючи світові теоретичні надбання у цій сфері, та врахувати власні практичні відмінності.

Перспективами подальших досліджень виступає розвиток існуючих бізнес-моделей управління бізнес-процесами підприємства та їх доопрацювання у напрямку формування ефективного механізму бізнес-інжинірингу підприємств.

Література

1. Савіцький А. В. Проблеми та сучасний стан управління якістю продукції промислових підприємств. *Економіка та менеджмент. Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2012. № 3. С. 63-67.
2. Павлюченко Ю.П., Метельська Н.С. Сучасні підходи до управління якістю на підприємствах молокопереробної галузі. *Young Scientist*. 2017. № 11 (51). С. 1066-1070.
3. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 370 с.
4. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе / пер. с англ. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. 332 с.
5. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес- процессов / пер. с англ. под ред. НД. Эриашвили. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. 224 с.
6. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 111-119.
7. Євдокимов В.В., Довгаль Ю.Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як передумова створення комп'ютерної системи бухгалтерського обліку на підприємстві. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2005. № 4 (34). С. 91-96.
8. Васильева О. Управление предприятием. *Корпоративные системы*. 2000. № 4. С. 12-23.
9. James Harrington. Business process improvement / McGraw-Hill, 1991.
10. Ковальов А.І., Шевченко В.В. Концептуальні засади здійсненні реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2009. № 35. С. 365-371.
11. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2017. 512 с. (Библиотека словарей «ИНФРА-М»). URL: <https://znanium.com/catalog/product/751618>
12. Кузьміна О.М., Горovenko О.О. Планування розвитку управлінських інформаційних систем. *Young Scientist*. № 12 (15). 2014. С. 175-178. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/12/41.pdf2>.
13. Мирошниченко Ю.В., Філіпова А.І. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес процесів підприємства. *Бізнес-Інформ*. № 6. 2012. С. 203-206.
14. Мостенська Т. Л. Ризики в системі антикризового управління. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2010. № 1 (51). URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_1/45.pdf.
15. Маслянюк П.П., Майстренко О.С. Бізнес-інжиніринг організаційних систем. *Наукові вісті НТУУ «КПІ»*. № 1. 2011. С. 69-78.
16. Большой экономический словарь / Под. ред. А.Н. Азрилияна. 7-е изд., доп. М. : Институт новой экономики, 2008. 1472 с.
17. Ковальов А.І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник соціально-економічних досліджень*. № 3(54). 2014. С. 124-130.
18. Кузнецова І.О. Інжиніринг в процесу управління діяльністю підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. № 1(52). 2014. С. 216-223.

19. Schallmo D., Williams C. A. & L. Boardman. Digital transformation of business models – best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management* . 2017. Vol. 21, No. 8.

20. Proctor J. Digital Transformation vs. Business Process Reengineering (BPR). Retrieved October 11, 2017. URL:<http://content.inteqgroup.com/digital-transformation-vs-business-process-reengineering>.

1. Savicjkyĭ A. V. (2012). Problemy ta suchasnyj stan upravlinnja jakistju produkciji promyslovykh pidpryjemstv [Problems and current state of quality management of industrial enterprises]. *Ekonomika ta menedzhment. Visnyk Vinnycjkogho politekhnichnogho instytutu – Economics and Management. Bulletin of Vinnitsa Polytechnic Institute*, 3, 63-67. [in Ukrainian].
2. Pavljuchenko Ju.P., Meteljsjka N.S. (2017). Suchasni pidkhody do upravlinnja jakistju na pidpryjemstvakh molokopererobnoï ghaluzi [Modern approaches to quality management at dairy enterprises]. *Young Scientist*, 11 (51), 1066-1070. [in Ukrainian].
3. Deming E. (2007). Vykhod iz krizisa. Novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i protsessami. [Way out of the crisis. A new paradigm for managing people, systems and processes]. M. : Al'pina Biznes Buks [in Russian].
4. Khammer M., Champi Dzh. (1997). Reinzhiniring korporatsii : manifest revolyutsii v biznese [Corporate reengineering: a manifesto of the business revolution] / per. s angl. – SPb.: Izdatel'stvo S.-Peterburgskogo universiteta [in Russian].
5. Robson M., Ullakh F. (1997). Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes- protsessov [Practical Guide to Business Process Reengineering] / per. s angl. pod red. ND. Eriashvili. M.: Audit, YuNITI [in Russian].
6. Taranjuk L.M. (2011). Metodologhija reinzhyniryngu biznes-procesiv promyslovykh pidpryjemstv [Methodology of reengineering business processes for industrial enterprises]. *Mekhanizm rehuljuvannja ekonomiky – The mechanism of regulation of the economy*, 1, 111-119. [in Ukrainian].
7. Jevdokymov V.V., Dovghal' Ju.D. (2005). Reinzhyniryng biznes-procesiv jak peredumova stvorennya komp'juternoji systemy bukhghaltersjkogho obliku na pidpryjemstvi. [Business process reengineering as a prerequisite for creating an enterprise computer accounting system.] *Visnyk ZhDTU. Ekonomichni nauky – ZhSTU Bulletin. Economic sciences*, № 4 (34), 91-96. [in Ukrainian].
8. Vasil'eva O. (2000). Upravlenie predpriatiem [Business management]. *Korporativnye sistemy – Corporate systems*, 4, 12-23. [in Russian].
9. James Harrington. *Business process improvement* / McGraw-Hill, 1991.
10. Kovaljov A.I., Shevchenko V.V. (2009). Konceptualjni zasady zdijsnenni reinzhyniryngu biznes-procesiv [Conceptual principles of business process reengineering]. *Visnyk socialjno-ekonomichnykh doslidzhenj – Bulletin of socio-economic research*, 35, 365-371. [in Ukrainian].
11. Rayzberg B.A., Lozovskiy L.Sh. & Starodubtseva E.B. (2017). *Sovremenny ekonomicheskij slovar'* [Modern economic dictionary]. 6-e izd., pererab. i dop. M. : INFRA-M, 2017. 512 s. (Biblioteka slovarey «INFRA-M»). Retrieved from <https://znanium.com/catalog/product/751618> [in Russian].
12. Kuzjmina O.M., Ghorovenko O.O. (2014). Planuvannja rozvytku upravlinsjkykh informacijnykh system. [Planning for the development of management information systems]. *Young Scientist*, 12 (15), 175-178. Retrieved from <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/12/41.pdf2>. [in Ukrainian].
13. Myroshnychenko Ju.V., Filipova A.I. (2012). Naukovo-ponjatijnyj aparat reinzhyniryngu biznes procesiv pidpryjemstva [Scientific and conceptual apparatus of business process reengineering of enterprise]. *Biznes-Inform – Business Inform*, 6, 203-206. [in Ukrainian].
14. Mostensjka T. L. (2010). Ryzkyky v systemi antykrizovogho upravlinnja. [Risks in the crisis management system]. *Visnyk ZhDTU. Serija: Ekonomichni nauky – ZhSTU Bulletin. Series: Economic Sciences*, 1 (51). Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_1/45.pdf. [in Ukrainian].
15. Masljanko P.P., Majstrenko O.S. (2011). *Biznes-inzhyniryng orghanizacijnykh system*. [Business engineering of organizational systems]. *Naukovi visti NTUU «KPI» – Scientific News of NTUU "KPI"*, 1, 69-78. [in Ukrainian].
16. *Bol'shoy ekonomicheskij slovar'* (2008). [The Great Economic Dictionary] / Pod. red. A.N. Azriliyana. 7-e izd., dop. M. : Institut novoy ekonomiki, 1472 s. [in Russian].
17. Kovaljov A.I. (2014). Pidvyshhennja efektyvnosti antykrizovogho upravlinnja v korporativnomu sektori na osnovi reinzhyniryngu biznes-procesiv. [Improving the effectiveness of crisis management in the corporate sector based on business process reengineering]. *Visnyk socialjno-ekonomichnykh doslidzhenj – Bulletin of socio-economic research*, 3(54), 124-130. [in Ukrainian].

18. Kuznjecova I.O. (2014). Inzhyniryng v procesu upravlinnja dijajnistju pidpryjemstva. [Engineering in the process of enterprise activity management]. *Visnyk socialjno-ekonomichnykh doslidzhenj – Bulletin of socio-economic research*, 1(52), 216-223. [in Ukrainian].
19. Schallmo D., Williams C. A. & L. Boardman. (2017). Digital transformation of business models – best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management* . Vol. 21, No. 8.
20. Proctor J. (2017). Digital Transformation vs. Business Process Reengineering (BPR). Retrieved October 11. URL:<http://content.inteqgroup.com/digital-transformation-vs-business-process-reengineering>.