

О. І. Черниш, С. А. Гуренко

ПОБУДОВА СТРАТЕГІЇ РЕІНЖИНІРІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті досліджено особливості функціонування промислових підприємств. Окреслено змінний характер вітчизняного бізнес-середовища. Розкрито причини, що призводять до нерівномірного використання матеріальних, інформаційних, людських і фінансових ресурсів. Досліджено проблеми управління виробництвом. Виявлено причини та наслідки недосконалої координації виробничих процесів. Обґрунтовано необхідність функціонального перерозподілу бізнес-процесів на сучасних промислових підприємствах. З'ясовано ефективні методи управління виробництвом. Наведено процедури впровадження реінжинірингу на великих промислових підприємствах. Визначено послідовність побудови стратегії реінжинірингу. Окреслено проблеми та принципи умови реалізації реінжинірингу на промислових підприємствах. Наведено перелік очікуваних результатів від впровадження стратегії реінжинірингу. Визначено перспективи та переваги застосування стратегії реінжинірингу бізнес-процесів на сучасних промислових підприємствах.

Ключові слова: промислові підприємства, виробничий менеджмент, проблеми управління, бізнес-процеси, реінжиніринг, стратегія реінжинірингу, ефективність управління, розвиток підприємств.

Вступ. Ринкові процеси, що відбуваються в Україні, суттєво впливають на промислову галузь. Кризові явища та періодичні спади виробництва призводять до втрат промислового потенціалу. Запорукою ефективної діяльності українських підприємств стають швидка, адекватна реакція та дієва операційна система, що здатні адаптуватися до нових зовнішніх викликів в умовах мінливості. Головною рисою сучасного бізнес-середовища стає змінний характер, що призводить до нерівномірного використання матеріальних, інформаційних, людських і фінансових ресурсів. Водночас функціональний поділ процесів породжує додаткову координацію всіх етапів виробничого процесу й призводить до зростання витрат на управління виробництвом. Тому нині в системі виробничого менеджменту виникає гостра необхідність пошуку та застосування ефективних методів управління, що дадуть можливість підвищити показники продуктивності процесів, оптимізувати зайнятість ресурсів і знизити витрати.

Впровадженню дієвих бізнес-процесів сприяє реінжиніринг, що орієнтований на наскрізне управління ланцюгами операцій взаємодіючих підрозділів промислового підприємства. Реінжиніринговий підхід виключає пірамідальну побудову структур підприємства та раціоналізує діючі виробничі системи шляхом реінтеграції окремих операцій в єдині міжфункціональні бізнес-процеси. Реінжиніринг націлений на одночасне застосування комп'ютерних технологій, технологій управління людьми та перебудову операційної діяльності. Головна перевага реінжинірингу полягає в ефективному здійсненні масштабних змін, при яких традиційні схеми управління виробничими процесами не можуть бути використані повною мірою. Саме реінжиніринг сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств за рахунок зміни діючої бізнес-моделі [1; 3].

Численні спостереження свідчать, що на вітчизняних підприємствах залишаються відкритими питання побудови дієвих процедур щодо зміцнення ринкових позицій, доцільності обґрунтування рішень відносно реорганізації, радикальних перетворень, реструктуризації бізнесу, заміни діючих структур управління. Такі недоліки гальмують процеси розвитку та ставлять під сумнів доцільність впровадження стратегії реінжинірингу [2]. Саме загострення питань відносно побудови стратегії реінжинірингу бізнес-процесів посилюють значущість дослідження.

Засади розвитку реінжинірингу вивчали численні науковці. Засновниками теорії є Дж. Чампі і М. Хаммер, які вважали, що концептуальною основою реінжинірингу є досягнення конкурентоспроможності підприємств за рахунок постійних змін і застосування нових підходів в управлінні. Дж. Чампі і М. Хаммер побачили можливість створення вискоефективного виробництва на новому рівні. Автори концепції реінжинірингу справедливо визначили його як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у

ключових показниках результативності, таких як: витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність» [11; 12; 13; 14].

Дослідження сутності та значення реінжинірингу набули подальшого розвитку в працях зарубіжних науковців: Т. Давенпорта, Г. Дарнтонна, П. Джексона, К. Друрі, Дж. Лемпела, Г. Мінцберга, М. Робсона, В. Стівенсона, Ф. Улла, які допомогли адаптувати концепцію реінжинірингу до сучасних ринкових вимог [1; 7]. Українські науковці О. Виноградова, О. Воронкова, О. Хмелевський, Н. Чухрай, О. Лисенко, В. Командровська працювали над розробленням методологічних підходів [1; 5; 6; 9; 10]. Визначаючи наукову обґрунтованість і практичну необхідність концепції реінжинірингу, сучасні науковці окреслили цю технологію проривною. Водночас практика впровадження реінжинірингових проектів свідчить про існування випадків невдач та труднощів адаптації в умовах вітчизняних підприємств. Тому питання практичного впровадження стратегії реінжинірингу у діяльність виробничих підприємств є актуальними та потребують подальшого вивчення.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження особливостей побудови стратегії реінжинірингу бізнес-процесів на виробничих підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Господарська діяльність сучасних промислових підприємств спрямована на створення та управління значною кількістю виробничих операцій. На виробничих підприємствах бізнес-процеси пов'язані з перетворенням вхідних об'єктів у вихідний результат за допомогою спеціальної бізнес-системи. Різноманітність виробничих процесів обумовлює необхідність оптимізації управлінських підходів за такими базовими характеристиками, як: вартість, тривалість, ефективність, якість. При цьому вартісна величина використаних виробничих ресурсів розглядається з точки зору мінімізації витрат, а тривалість бізнес-процесів оцінюється з точки зору мінімізації термінів та максимізації швидкості перетворення об'єктів у вихідний результат, що орієнтовані на повне задоволення потреб цільового ринку. Створюючи цілісну систему, бізнес-процеси породжують позитивні системні ефекти, такі як: отримання прибутку, досягнення ефективності, підвищення конкурентоспроможності [6; 7].

Бізнес-процеси промислового підприємства можуть виходити за організаційні межі і відбуватися не тільки між різними суб'єктами господарювання. Однак головна роль у системі виробничого менеджменту належить власнику бізнес-процесу – керівнику підрозділу, директору. Саме власник процесу відповідає за прийняття управлінських рішень у рамках певного виду діяльності та має повноваження до впровадження новітніх управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів. Прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах, перш за все, ґрунтується на специфічних особливостях побудови виробничих зв'язків і процедур. По-перше, враховується залежність місць бізнес-процесів в організаційній структурі підприємства, а саме: вертикальні, горизонтальні та інтегровані зв'язки. По-друге, оцінюється місце процесів в управлінській структурі – це можуть бути процеси верхнього, середнього або нижнього рівня управління. По-третє, враховується призначення операційних, підтримуючих та управлінських процесів. Операційні процеси розглядаються з точки зору їх впливу на забезпечення виконання реальних операційних завдань, пов'язаних зі створенням продукту та його реалізацією. Вагома роль залишається за підтримуючими процесами, що забезпечують виконання операційних та управлінських бізнес-процесів підприємства. По-четверте, визначається охоплення функціональних сфер, до яких належать закупівельна логістика, виробничі процеси, маркетинг, управління інтелектуальним капіталом.

У сучасних умовах бізнес-процеси виробничих підприємств усе більше піддаються радикальним змінам, викликаним впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Однією з пріоритетних управлінських ініціатив стає реінжиніринг, що передбачає впровадження дієвих методів управління господарською діяльністю. Реінжиніринг бізнес-процесів (англ. «engineering» – проектування) означає фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів підприємства. Його мета – досягнення істотного поліпшення ключових показників економічної діяльності підприємства. Реінжиніринг бізнес-процесів є доволі актуальним заходом для підприємств, що функціонують у нестабільному ринковому середовищі, оскільки саме нестабільність зовнішнього середовища обумовлює швидку і значну трансформацію бізнес-процесів для забезпечення адекватної реакції підприємства [9].

Реінжиніринговий підхід передбачає врахування цінностей підприємства й одночасне удосконалення бізнес-процесів, а саме: оптимізацію технології, трудових ресурсів; перегляд системи

вимірників та організаційної структури; підвищення відповідальності за результати праці й гнучкості виробничої системи. В практиці існують два основні підходи до реінжинірингу. Перший – це «вдосконалення існуючих бізнес-процесів», другий – «перепроєктування і реінжиніринг бізнес-процесів». Вдосконалення здатне приводити до помітних змін у поліпшенні виробництва, що відбувається за рахунок відмови від малоцінних додаткових видів діяльності. Підвищення продуктивності та економія ресурсів забезпечуються за рахунок делегування повноважень та змін виробничих маршрутів [5]. Отже, перепроєктування та реінжиніринг створюють умови для радикальних і корінних змін. Новітні дії можуть передбачати перебудову окремих бізнес-процесів, зміну взаємовідносин з постачальниками і споживачами.

Прийняття управлінських рішень здійснюється лише після ретельного вивчення недоліків та прихованих невикористаних можливостей персоналу, процесів, інформації та технології, а також після осмислення нових способів їх ефективної взаємодії [2; 7]. Концентруючись на процесах, реінжиніринг сприяє зміні базових принципів діяльності підприємств (рисунк 1).

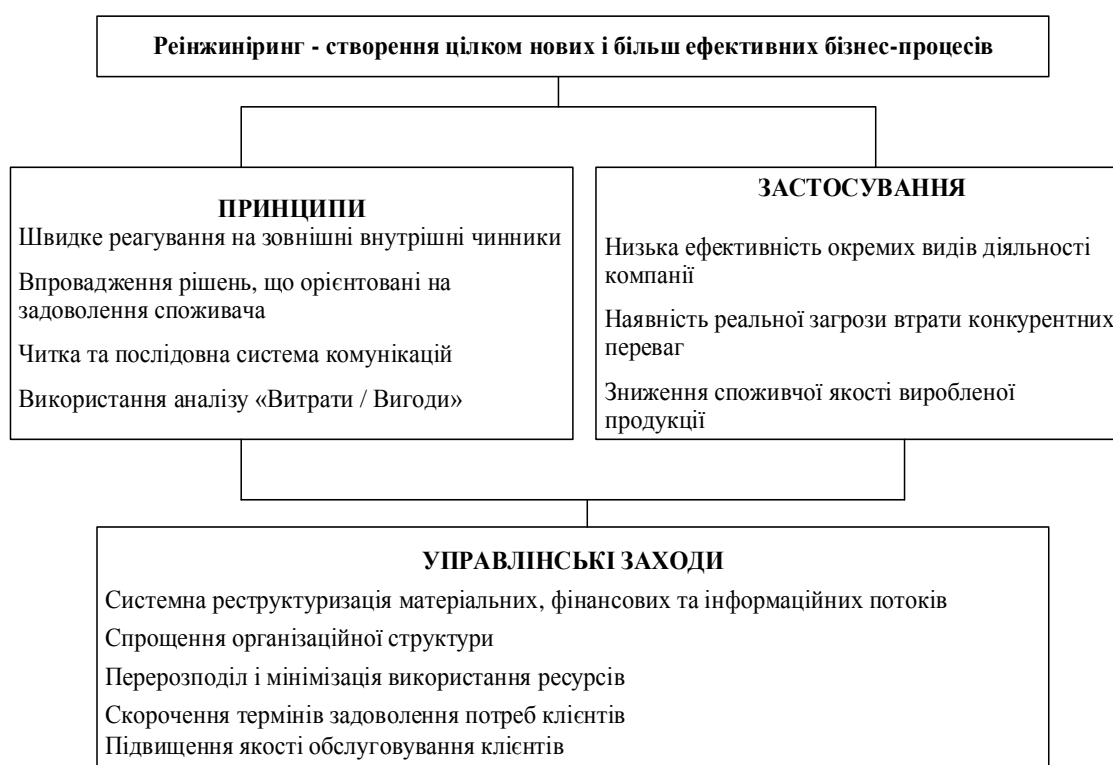


Рисунок 1 – Сутність, принципи та напрями реінжинірингу

Джерело: складено за [1; 3]

Поєднуючи функціональні зв'язки, реінжиніринг спрямований на врахування і мінімізацію негативного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, що призводять до нестабільності промислових підприємств і породжують:

- збільшення кількості й різноманітності нових управлінських завдань, багато з яких не можуть бути вирішені, виходячи з наявного досвіду;
- зростання ймовірності здійснення незапланованих подій;
- непослідовність виробничих дій;
- зростання інтелектуального та психологічного навантаження на керівників;
- скорочення горизонту прогнозування і планування;
- скорочення часу на прийняття управлінських рішень;
- необхідність використання нових методів управління;
- зміну вимог до якості управлінського персоналу;
- скорочення життєвого циклу конкурентних переваг;
- прискорення нових конкурентних переваг;
- зміну складу ключових планових показників;

зміну і вдосконалення каналів комунікацій;
застосування більш складних організаційних структур.

Отже, реінжинірингові інструменти доцільно застосовувати при низькій ефективності окремих видів діяльності підприємства, реальній загрозі втрат конкурентних переваг, зниженні споживчої якості виробленої продукції. Водночас сучасні менеджери вважають реінжинірингові проекти ризикованими, тому реалізація програм реінжинірингу має вибудовуватися «зверху вниз» спеціально створеними групами, що розуміють причинно-наслідкові зв'язки та специфічні взаємозв'язки бізнес-процесів.

Знизити ризиковість управлінських рішень можливо за умов впровадження стратегії реінжинірингу, яка максимально зосереджує увагу на чинниках ринкового середовища. Будучи інтегрованою моделлю дій, стратегія спрямована на максимальне досягнення бізнес-цілей підприємства. Її зміст наповнюють правила та процедури, що ґрунтуються на управлінських рішеннях з оптимізації та удосконаленні бізнес-процесів.

Переважно реінжинірингова стратегія націлена на:

досягнення загального розуміння суті реальних проблем і визначення меж бажаних результатів;
перегляд цільових показників, планових і бюджетних завдань, норм та лімітів, логіки взаємозв'язку бюджетів;

визначення можливих наслідків розбіжностей у думках зацікавлених сторін;

побудову дієвих відносин всередині виробничого підприємства.

Таким чином, стратегія реінжинірингу на промисловому підприємстві – це управлінський процес, що включає комплекс дій, спрямованих на формування досконалих та ефективних бізнес-процесів, а саме:

визначення системи правил, алгоритмів і процедур прийняття управлінських рішень для адекватного і швидкого реагування на зміни та подолання їх негативних наслідків;

сприяння вирішенню організаційних проблем, пов'язаних з різноспрямованістю інтересів підрозділів у нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища;

надання можливостей обґрунтування та планування поточних техніко-економічних показників спільно з виробничими підрозділами та зацікавленими сторонами.

Стратегія реінжинірингу на промислових підприємствах формується на основі розробленої методології, відповідно до якої визначаються підходи, методи, методики планування і реалізації стратегій залежно від цілей, специфіки виробництва і ринкового середовища. Саме дотримання методології та цільових настанов дає змогу реалізувати головну мету стратегії реінжинірингу – перенесення центру уваги вищого керівництва на чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, забезпечення вчасного реагування на зміни й зміцнення конкурентних позицій.

Побудова та реалізація стратегії реінжинірингу супроводжуються чотирма етапами: розробка стратегії реінжинірингу; деталізація проекту; використання рішень; оцінювання результатів [6; 8].

Перший етап – побудова стратегії реінжинірингу – пов'язаний із певними послідовними діями:

- створення спільного бачення в масштабах всього підприємства, що пов'язано з визначенням учасників ініціативи, уточненням поглядів керівництва на майбутнє;

- визначення проблем бізнесу через аналіз поточної ситуації на підприємстві, вивчення історії суб'єкта господарювання, аналіз конкурентів, дослідження взаємовідносин з постачальниками, виявлення ймовірних ускладнень та їх наслідків;

- узгодження методології шляхом вибору методології розв'язання проблем, формування груп фахівців, необхідних для досягнення цілей проекту;

- підтвердження масштабів проекту і підходу, що передбачає досягнення консенсусу з попередніми оцінками, забезпечення релевантності та зворотного зв'язку між членами групи реінжинірингу;

- визначення переліку зацікавлених сторін за допомогою розкриття впливових посадових осіб, пошуку способів їх залучення до участі у проекті, уникнення бар'єрів на пізніх стадіях; розробки плану, що враховує потреби учасників групи реінжинірингу;

- стратегічне оцінювання процесів через підготовку спільного огляду процесів, забезпечення консенсусу у бізнес-групах, ретельне обговорення процесів, що підлягають реінжинірингу;

- проведення порівняльного аналізу шляхом розробки методики проведення опитувань, концентрація уваги на ключових вимірниках (чинниках якості – тривалість, прибутковість, витрати), проведення порівняльного аналізу видів діяльності;

- оцінювання потреб та цінностей клієнта через опитування споживачів, зустрічі у фокус-групах, використання інших методів збору даних для розуміння характеристик клієнтів, критичних цінностей покупців і ключових індикаторів результатів роботи;
- підготовка огляду фактичного поточного стану процесів у загальних рисах, що враховує дані аналізу, документування існуючих процесів і технологій;
- розробка оперативного бачення процесу, що забезпечує виявлення можливостей компанії для створення унікальної пропозиції та вартості, створення концептуального опису майбутнього стану підприємства;
- підготовка стратегії реінжинірингу, спрямованої на стимулювання фільтрації потенційних об'єктів реінжинірингу, розробка гіпотези, з'ясування розбіжностей між бажаним майбутнім і дійсним станом;
- виявлення і впровадження ініціатив, які можуть швидко реалізувати вигоди і зберегти швидкі вигоди;
- презентація матеріалів керівництву для уточнення робочого плану, підтвердження факторів успіху проекту, зацікавленості керівництва проектом.

Подальша реалізація стратегії реінжинірингу супроводжується другим етапом, що передбачає розробку детального проекту реінжинірингу бізнес-процесів. Саме цей проект є базою для службовців та є орієнтиром для впровадження системи реінжинірингу. Розуміння співробітниками чинників впливу на результати діяльності полегшує процес усунення проблем та сприяє збільшенню прибутку. Тому, по-перше, підтверджується, обґрунтовується, розробляється детальний опис процесів, визначаються вимірники результатів діяльності, затверджуються та опрацьовуються новітні підходи до бізнес-процесів і, за необхідністю, впроваджуються коригувальні дії. По-друге, здійснюється уточнення економічних рамок проекту, завершується економічний аналіз, обґрунтовується проект реінжинірингу, представляється кошторис витрат. По-третє, представляється керівництву презентація робочого плану. Одночасно з'ясовуються очікування, уточнюється формат документації, підтверджується обґрунтованість ключових елементів нової концепції, затверджується план реінжинірингу.

Третім етапом є впровадження рішень сформованої стратегії реінжинірингу. У цей період вибудовуються системні зміни, що орієнтуються на адекватне планування за кожною ініціативою реінжинірингу, регулярних комунікацій, масштабних програм навчання. Водночас реінжинірингова концепція передбачає: розробку перехідних планів; підготовку плану комунікації; презентацію керівництву; розробку і реалізацію програм навчання; опис робіт в умовах нового формату бізнес-процесів; розробку програм безперервного вдосконалення.

Однак слід зауважити, що обґрунтовані переваги реінжинірингу, досить часто гальмуються особливостями практичної реалізації стратегії, адже підприємства стикаються з певними методичними проблемами, такими як:

проблема підготовки вихідної інформації через різний ступінь повноти інформації, суперечливість даних, що призводить до необхідності залучення фахівців для уточнення або отримання додаткової інформації;

проблема вибору виду інформації через неоднозначність бухгалтерських, податкових, економічних, оперативних, управлінських і техніко-економічних показників, що вимагає деталізації і постійного з'ясування з цілями стратегії реінжинірингу;

проблема адекватного врахування фактора часу через ускладнення обліку часових лагів доходів і витрат, фізичного і морального зносу основних засобів, особливостей процесів освоєння нововведених потужностей, дисконтування потоків платежів;

проблема оптимізації планових показників через складність вибору критеріїв при визначенні окремих стратегічних показників, що необхідно оптимізувати;

проблема обліку нестандартних ситуацій через існування труднощів уніфікації організаційно-економічних умов майбутньої діяльності;

проблема подолання внутрішнього опору через небажання та неготовність персоналу до змін, що призводить до затримок і непередбачуваних витрат, нестабільності у процесі формування нових компетенцій персоналу.

проблема досягнення конкурентоспроможності через виникнення протиріч при реалізації стратегії, що простежується в показниках доходу, прибутку, економічного ефекту, динаміці попиту та поведінці споживачів.

Успішне впровадження стратегії реінжинірингу на промислових підприємствах має застосовувати окреслені вище етапи. Водночас важливо враховувати специфічні риси галузі та оптимізувати їх під умови діяльності підприємства. Для промислових підприємств існує низка принципових умов розробки стратегії реінжинірингу (таблиця 1).

Таблиця 1 – Умови впровадження та очікувані результати стратегії реінжинірингу на промислових підприємствах

Принципові умови реінжинірингу	Обґрунтування підстав для впровадження реінжинірингу	Очікувані результати від впровадження стратегії реінжинірингу
Декілька процесів об'єднуються в один	Частина часу витрачається не на роботу, а на взаємодію між роботами. Взаємодія є непродуктивною	Інтегрування декількох робіт Зменшення інтерфейсів між різними роботами Скорочення часу на очікування та інші неефективні процедури
Виконавці самостійно приймають рішення	Велика кількість звернень до керівництва Гальмування процесу Відсутність делегування	Мінімізація кількості вертикальних взаємодій по процесу
Роботи по процесу виконуються в їх природному порядку	Ускладнення процедур за рахунок додаткових вимог	Відсутність додаткових вимог до процесів
Робота виконується там, де найбільш доцільно	Накладання жорстких обмежень організаційної структури або меж підприємства	Функції розподілені залежно від необхідності ефективного виконання Відмова від раніше закріплених обов'язків, що гальмують процеси Активне залучення до процесу клієнтів, постачальників Застосування підходів «точно в строк»
Процеси мають різні варіанти виконання	Наявність жорстких і неадаптивних процесів	Впровадження процесів, орієнтованих на максимальну кількість випадків реалізації Орієнтир на умови та ситуацію
Зменшення кількості «входів» у бізнес-процеси	Велика кількість втрат часу на зіставлення різних форм заявок, що стосуються одного процесу	Ліквідація суміжних операцій, що розтягують тривалість процесу
Зниження частки робіт по узгодженню, перевірці та контролю	Зростання витрат за рахунок додаткових узгоджень, перевірок і контролю	Запобігання й усунення операцій з перевірки та контролю Мінімізація узгоджувальних ланок Зниження доданої вартості процесів
Відповідальний менеджер є єдиною контактною особою з процесу	Велика кількість контактних осіб з питань, що пов'язані з бізнес-процесом	Надання доступу до всіх інформаційних систем відповідного процесу
Поєднання централізованих і децентралізованих операцій	Нераціональна побудова діяльності підрозділів	Однотимчасне впровадження централізованого й децентралізованого управління окремих операцій: Централізація – агрегування інформації та розмежування прав доступу до неї Децентралізація – підтримується адміністративно

Джерело: складено за [4; 5; 6]

Для промислових підприємств доцільно поєднувати певні бізнес-процеси. Прийняття рішень, за необхідності, слід перекладати на виконавців, що здатні самостійно приймати управлінські рішення.

Для великих виробничих підприємств рекомендовані заходи дають можливість зменшити кількість «входів» у бізнес-процеси і поєднати централізовані та децентралізовані процедури.

Після завершення впровадження стратегії реінжинірингу в системі менеджменту необхідно забезпечити:

- пояснення положень стратегії, що дозволить безперервно вдосконалювати бізнес-процеси;
- систематичне визначення принципів реінжинірингу, що полегшить процес управління змінами;
- визначення способів забезпечення позитивних змін бізнес-процесів.

Завершальним етапом формування стратегії реінжинірингу є оцінювання результатів і впровадження обґрунтованих управлінських рішень. Головною метою цієї процедури є відстеження та реалізація дієвих управлінських рішень на основі контролю результатів, порівняння отриманих результатів з очікуваними.

Висновки. Характерною рисою реінжинірингу є послідовна робота з вдосконалення бізнес-процесів на основі розробленої стратегії, яка передбачає перепроектування, вдосконалення та поєднання численних процесів. Вдосконалення відбувається в результаті відмови від неефективних, зайвих, морально застарілих процесів, зокрема за рахунок пересування меж між підрозділами, делегування повноважень, збільшення продуктивності, економії ресурсів, підвищення якості. Реінжиніринг промислового підприємства виступає одним із інструментів подолання нестабільності зовнішнього середовища, в системі управління необхідно забезпечити низку умов. По-перше, визначити систему правил, алгоритмів і процедур прийняття управлінських рішень для адекватного і швидкого реагування на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі. По-друге, сприяти вирішенню організаційних проблем, пов'язаних з різноспрямованими інтересами підрозділів у нестабільних умовах середовища. По-третє, оптимально та досконало обґрунтувати і спланувати поточні техніко-економічні показники, розробити офіційний регламент відстеження результатів, інформування відповідних посадових осіб, систему оцінювання відповідальності.

За умов урахування галузевої специфіки, стає можливим оптимальний вибір комбінації елементів, що дадуть змогу оптимізувати діяльність промислового підприємства. Досконало розроблена схема дій, правил, процедур, алгоритмів, зафіксованих у стратегії, дає можливість: зменшити час на прийняття управлінських рішень, організувати узгоджену діяльність підрозділів підприємства, цілеспрямовано отримувати інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, швидко й адекватно реагувати на зміни, формувати поточні техніко-економічні показники діяльності підприємства, визначити необхідні якості співробітників, мінімізувати внутрішній опір до змін.

Розроблення стратегії реінжинірингу має передбачати схему дій, до якої належать:

- розкладання посадових обов'язків співробітників на прості завдання;
- оцінювання співвідношення між результатами поліпшення роботи і підвищенням їх цінності для підприємства;

пошук можливостей для перегрупування завдань з урахуванням нових передових технологій, визначення найбільш прийнятних;

оптимізація роботи через перерозподіл трудових обов'язків між людиною і механізмами.

Водночас слід сказати, що реалізація стратегії реінжинірингу на промисловому підприємстві може стикнутися з деякими проблемами, до яких слід віднести:

- складності у підготовці вихідної інформації,
- труднощі в отриманні облікової інформації,
- неадекватне врахування фактора часу,
- недосконала оптимізація планових показників,
- труднощі правового обґрунтування стратегії,
- перешкоди обліку нестандартних ситуацій.

Усунення протиріч та проблем впровадження стратегії реінжинірингу стає можливим за умов використання зворотного зв'язку для виявлення незадоволеності, постійних комунікацій, побудови карт руху ймовірних змін, досконалої оцінки етапів бізнес-процесів.

Дослідження особливостей побудови стратегії реінжинірингу показують, що з боку керівництва вищої ланки необхідно забезпечити осмислений діалог між керівниками бізнес-процесів, адже очікування окремих зацікавлених сторін можуть не збігатися та призводити до конфлікту інтересів і різноманітних ризиків. Саме оптимальний вибір напрямів реалізації стратегії реінжинірингу та

залучення керівництва до процесу та ступеня їх участі у командній роботі посприяє узгодженню діяльності підрозділів підприємства, отриманню актуальної інформації, створенню необхідних конкурентних переваг.

На промислових підприємствах стратегія реінжинірингу має здійснюватися на основі розробленої методології, згідно з якою розробляються підходи, методи, методики планування і реалізації стратегій залежно від цілей, специфіки виробництва та ринкового середовища. Впровадження прогресивних методів реінжинірингу бізнес-процесів сприяє проведенню докорінних змін. Передача повноважень підрозділам дає змогу раціонально використовувати зв'язки з постачальниками та споживачами, технологічні зв'язки всередині виробничого ланцюга, зв'язки між бізнес-процесами. Саме такий підхід приводить до скорочення витрат на раціоналізацію виробничої діяльності та одночасного поліпшення якості планування.

Список використаної літератури

1. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. 195 с.
2. Гуренко А. В. Передумови та етапи розвитку регіональної інфраструктури ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Вип. 20. Ч. I. Херсон: Гельветика, 2016. С. 126–129.
3. Киричек В. О. Роль реінжинірингу бізнес-процесів у підвищенні ефективності управління підприємством та розвитку його персоналу. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 1. С. 23–25.
4. Козаченко А. В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів. URL: <http://www.elitarium.ru>.
5. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. URL: <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325>.
6. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9488/1/15.pdf>.
7. Джесутасан Р., Будро Дж. Реинжиниринг бизнеса: Как грамотно внедрить автоматизацию и искусственный интеллект; пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 278 с.
8. Таранюк Л. М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 111–119.
9. Хмелевський О. В., Тарасова Н. А. Інтеграційні перспективи промислових підприємств України. URL: http://mev.khnu.km.ua/load/2013/6_vpliv_mizhnarodnikh_vidnosin_na_formuvannja_konkurentnikh_perevaiemstv/36-1-0-198.
10. Чухрай Н. І., Матвій С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів у централізації управління промисловим підприємством. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_3_172_181.pdf.
11. Харрингтон Д., Эсселинг К., Нимвег Х. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. Санкт-Петербург, 2002. 328 с.
12. Marshall Paul W. A note on process analysis. Harvard Business School Case No. 9-675-038. Boston: Harvard Business School Publishing, rev. July 1, 1979.
13. Hammer M. Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*. 1990, July-August. P. 104–112.
14. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. London: Nicholas Brealey Publishing, 1993. 340 p.

References

1. Vynohradova, O. V. (2005). Reengineering of business processes in modern management: monograph. Donetsk: DonDUET im. M. Tugan-Barnov's'koho, 195 p. [in Ukrainian].
2. Gurenko, A. V. (2016). Prerequisites and stages of development of regional market infrastructure. *Naukovyy visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomiczni nauky»*, iss. 20, part I. Kherson: Hel'vetyka, pp. 126–129 [in Ukrainian].
3. Kyrychek, V. O. (2015). The role of business process reengineering in improving the efficiency of managing an enterprise and developing its staff. *Rynok pratsi ta zaynyatist' naseleennya*, no. 1, pp. 23–25 [in Ukrainian].
4. Kozachenko, A. V. Practical approaches to improving business processes. Available at: <http://www.elitarium.ru> (accessed 28.03.2020).
5. Komandrov's'ka, V. Ye. Business processes of the enterprise: essence and methods of improvement. Available at: <http://jrnл.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325> (accessed 07.04.2020).

6. Lysenko, O. A. Classification of business processes in industrial enterprises: theoretical aspects. Available at: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9488/1/15.pdf>. (accessed 05.04.2020).
7. Dzhesutasan, R., Budro, J. (2019). Business reengineering: how to automatically implement automation and artificial intelligence, transl. from Engl. Moscow: Al'pina Pablisner, 278 p. [in Russian].
8. Taranyuk, L. M. (2011). Methodology of reengineering of business processes of industrial enterprises. *Mekhanizm rehulyuvannya ekonomiky*, no. 1, pp. 111–119 [in Ukrainian].
9. Khmelevs'kyu, O. V., Tarasova, N. A. Integration prospects of industrial enterprises of Ukraine. Available at: http://mev.khnu.km.ua/load/2013/6_vpliv_mizhnarodnikh_vidnosin_na_formuvannja_konkurentnikh_perevaiemstv/36-1-0-198 (accessed 05.04.2020).
10. Chukhray, N. I., Matviy, S. I. Reengineering of business processes in the centralization of industrial enterprise management. Available at: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_3_172_181.pdf (accessed 25.03.2020).
11. Harrington, D., Esseling, K., Nimveg, Kh. (2002). Optimization of business-processes: documentation, analysis, management, optimization. St. Petersburg: ABC BMikro, 328 p. [in Russian].
12. Marshall, Paul W. (1979). A note on process analysis. Harvard Business School Case No. 9-675-038. Boston: Harvard Business School Publishing, rev. July 1.
13. Hammer, M. (1990). Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 104–112.
14. Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. London: Nicholas Brealey Publishing, 340 p.

O. I. Chernysh, S. A. Gurenko

BUILDING OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING STRATEGY AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

Constant changes are the main features of the modern market business environment. This leads to an uneven use of material, informational, human and financial resources. Functional separation of processes leads to the need for additional coordination of all stages of the production process and increased costs in production management. Therefore, at present, the need arises in the production management system for the search and application of effective management methods.

Reengineering of business processes is one of the priority management initiatives. Reengineering provides for the implementation of the most effective business management methods for the enterprise. The purpose of reengineering is to improve the basic indicators of economic activities of the enterprise. Reengineering is especially relevant for enterprises that operate in today's unstable market conditions. The advantages of reengineering consist in quick reaction and transformation of the enterprise's business processes taking into account changes in the internal and external market environment.

Reengineering provides for the preservation of the company's values and at the same time the improvement of business processes, namely: optimization of technology and labor resources; revision of measuring system and organizational structure; increasing responsibility for the results of labor and the flexibility of the production system. Achieving positive results becomes possible provided that a reengineering strategy is formed and implemented.

Reengineering strategy is formed on the basis of rules and procedures for optimizing and improving business processes. The formed reengineering strategy allows to reduce risks in the implementation of management decisions, as it maximally focuses on the factors of the market environment. When implementing reengineering, four stages are distinguished: development of reengineering strategy; detailing of reengineering project; implementation of detailed solutions; evaluation of the results. The implementation of reengineering strategy, as a rule, is accompanied by the emergence of certain organizational and managerial problems. The main problems can be related to the preparation of initial information, the choice of the type of information, adequate consideration of the time factor, optimization of planned indicators, taking into account emerging non-standard situations, overcoming internal resistance.

The implementation of reengineering strategy allows to achieve continuous improvement of working business processes of the enterprise, due to the rejection of inefficient, superfluous, obsolete processes and increase its economic efficiency.

Keywords: *industrial enterprises, production management, management problems, business processes, reengineering, reengineering strategy, management efficiency, enterprise development.*

Стаття надійшла до редакції 23.03.2020

DOI 10.24025/2306-4420.0.56.2020.202017

Черниш О. І., доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту виробничої та невиробничої сфери, Донецький державний університет управління
elena.chernush@icloud.com
ORCID 0000-0001-8761-9890

Chernysh O. I., Doctor of Science in Public Administration, professor, head of the department of management of production and non-production sphere, Donetsk State University of Management

Гуренко С. А., магістр кафедри менеджменту виробничої та невиробничої сфери, Донецький державний університет управління
sergeygurenko@gmail.com

Gurenko S. A., master of the department of management of production and non-production sphere, Donetsk State University of Management