

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2022. № 7.

DOI: 10.32702/2307-2105.2022.7.14
УДК 658.5:338.3

*О. О. Скорик,
к. е. н., доцент кафедри економіки та управління, Черкаський державний
технологічний університет
ORCID ID: 0000-0002-9755-3300*

РЕІНЖИНІРИНГ ЯК МЕТОД ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

*O. Skoryk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and
Administration, Cherkasy State Technological University*

REENGINEERING AS A METHOD OF PLANNING BUSINESS PROCESSES IN THE DIGITAL TRANSFORMATION CONDITIONS

У статті виявлені основні напрямки цифрової трансформації та шляхи їх реалізації, зокрема трансформація клієнтського досвіду, яка досягається маркетинговими інструментами, трансформація бізнес-моделі, яка забезпечується створенням нових цінностей для ринку та трансформація операційної моделі, яка полягає у перебудові внутрішніх операційних процесів. Доведено, що якщо перші два напрямки орієнтовані на зовнішнє середовище організації, то трансформація операційної моделі спрямована на підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів, що досягається шляхом їх реінжинірингу.

Встановлено сутнісний зміст реінжинірингу з різних авторських позицій та його основні відмінності порівняно з удосконаленням бізнесу. Реінжиніринг визначено як радикальну перебудову (перепроєктування)

бізнес-процесів підприємства для отримання суттєвих ефектів, виражених у зниженні вартості, підвищенні якості та зростання обсягів продажу продукції та послуг. Обґрунтована роль класифікаційного апарату реінжинірингу у систематизації бізнес-процесів в залежності від цілей та завдань, умов його проведення, фінансування, ключових факторів успіху (КФУ) та інших чинників, що впливають на прийняття рішення про проведення реінжинірингу внутрішніх процесів.

Досліджено технологію реінжинірингу із застосуванням інформаційних систем, яка передбачає створення спочатку моделі «Як є», її аналіз та покращення бізнес-процесів, а також подальше створення моделі «Як має бути». Виявлені інструментальні засоби автоматизованого проведення реінжинірингу бізнес-процесів, систематизовані порівняльні характеристики функціональних можливостей спеціалізованих інформаційних продуктів.

За підсумками проведеного дослідження зроблено висновок, що вітчизняні компанії будуть все активніше залучені до процесів реінжинірингу. Серед основних переваг такого підходу можна виділити простоту проведення оптимізації як самих процесів з точки зору їх організації, синхронізації та узгодженості, так і ресурсів, що споживаються процесами, особливо людських.

The article reveals the main directions of digital transformation and ways of their implementation, in particular, the transformation of the customer experience, which is achieved by marketing tools, the transformation of the business model, which is ensured by the creation of new values for the market, and the transformation of the operating model, which consists in the restructuring of internal operational processes. It has been proven that if the first two areas are focused on the external environment of the organization, then the transformation of the operating model is aimed at increasing the efficiency of internal business processes, which is achieved through their reengineering.

The essential content of reengineering from different author's positions and its main differences compared to business improvement are established. Reengineering is defined as a radical restructuring (redesign) of the enterprise's business processes to obtain significant effects, expressed in cost reduction, quality improvement, and growth in the sales volume of products and services. The role of the classification apparatus of reengineering in the systematization of business processes depending on the goals and objectives, conditions of its implementation, financing, key success factors and other factors that influence the decision to carry out reengineering of internal processes is justified.

The technology of reengineering with the use of information systems has been studied, which involves the initial creation of the "As it is" model (AS – IS), its analysis and improvement of business processes, as well as the subsequent creation of the "How it should be" model (TO – BE). In the modern market of IS development tools, there are quite a lot of systems that to one degree or another satisfy the requirements of CASE technologies, a characteristic trend is their constant improvement. Instrumental means of automated reengineering of business processes were identified, comparative characteristics of the functional capabilities of specialized information products were systematized.

Based on the results of the conducted research, it was concluded that domestic companies will be more and more actively involved in reengineering processes. Among the main advantages of this approach, it is possible to single out the ease of optimization of both the processes themselves from the point of view of their organization, synchronization and coherence, as well as the resources consumed by the processes, especially human resources. When using a process-oriented approach in management, the process itself becomes a distributed regulator of the quality of its component procedures, being focused on a real market client. Planning of future activities through the selection of business processes, their analysis and further improvement is a colossal reserve for increasing the competitiveness of domestic enterprises and the efficiency of their activities.

Ключові слова: *цифрова трансформація, реінжиніринг внутрішніх бізнес-процесів, CASE-технології, діаграми потоків даних.*

Keywords: *digital transformation, reengineering of internal business processes, CASE technologies, Data Flow Diagrams.*

Постановка проблеми. Сучасні світові тенденції свідчать про все більшу актуальність удосконалення управління організаціями, пошук нових методик поліпшення управлінських процесів. Новітньою концепцією в управлінні є реінжиніринг бізнес-процесів, який в умовах цифрової трансформації активно витісняє всі інші підходи. Саме завдяки реінжинірингу бізнес-процесів суб'єкти господарювання можуть не лише отримати певні конкурентні переваги, а й ефективно протистояти кризовим явищам. Реінжиніринг бізнес-процесів на сьогодні визнаний найбільш радикальним управлінським підходом, дієвість якого доведена практикою господарювання як в умовах кризи, так і в умовах успішної діяльності.

Особливо актуальним питанням є впровадження інноваційного реінжинірингу цифрових трансформацій бізнесу як ефективного методу планування майбутньої діяльності українських підприємств. В умовах динамічної та нестабільної економічної ситуації в країні вижити та адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі підприємствам дуже важко, оскільки прискореними темпами розгортається небачений раніше процес змін та турбулентності, що призводить до глобалізації цифрових технологій. Цифрові трансформації стають рушійними силами у розвитку економіки країни, а умови конкуренції набувають все більш жорсткого характеру. Багато організацій згортають свою діяльність, не пристосувавшись до зовнішніх та внутрішніх викликів. Це зумовлено тим, що як зарубіжні, так і вітчизняні організації не завжди шукають методи, способи, інструментарії, які допомогли б підприємству адаптуватися до умов функціонування, що змінилися.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні реінжинірингу присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників: М. Робсон, Ф. Уллах, П. Страссман, А. Стрікленд, Т. Давенпорт, С. Є. Ойхман, Е. Зіндер, К. Волков, А. Виноградова, О. Гончарова, С. Яковенко та інші. Кожен із авторів, розкриваючи сутність цього поняття, наголошує на різних аспектах розробки та реалізації проектів реінжинірингу бізнес-процесів, обмежуючись загальною концепцією процесного управління.

Таким чином, ця тематика заслуговує на увагу, оскільки правильне розуміння і застосування інструментарію реінжинірингу забезпечує ряд переваг як на мікро-, так і на макрорівні. На мікрорівні – підвищення ефективності діяльності організації, зниження витрат виробництва, підвищення якості продукції, забезпечення конкурентних переваг тощо. На макрорівні – посилення конкурентних позицій України шляхом підвищення частки ефективних секторів економіки у ВВП, зростання зайнятості населення та ін.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне та практичне дослідження реінжинірингу як найбільш дієвого методу планування бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації. Досягнення зазначеної мети у статті поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити поняття та сутність реінжинірингу;
- розглянути основні характеристики підходів до здійснення реінжинірингу;
- навести класифікацію реінжинірингу;
- оцінити вплив інформаційної підтримки на бізнес-процеси.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах цифрової економіки на підприємствах, що намагаються залишитися конкурентоспроможними, відбувається трансформація бізнес-процесів та операційних моделей на основі застосування інформаційних технологій, що дозволяє не просто оптимізувати ефективність та збільшити продуктивність діяльності, а й надає можливість вибудовувати принципово нові ланцюжки

створення цінності та випускати унікальні інноваційні, більш прибуткові продукти та послуги. Для здійснення цифрової трансформації бізнесу недостатньо найняти програмістів-розробників сайтів та мобільних додатків, цифрова трансформація – це не просто автоматизація (тобто впровадження інформаційних технологій в існуючий спосіб виробництва), вона передбачає повну зміну бізнес-структури, корпоративної культури, стратегії розвитку бізнесу, системи продажів, управління процесами в цілому, навіть ще більш радикальні зміни, коли створюються абсолютно нові продукти, сервіси та навіть галузі.

Вивчення особливостей цифрової трансформації соціально-економічних систем свідчить про відсутність універсального механізму та алгоритму втілення трансформаційних перетворень – з'являються абсолютно нові моделі ведення бізнесу, мережеві структури, що ґрунтуються на колективних способах виробництва і споживання, які повністю трансформують традиційні ринкові відносини і вимагають вироблення нових рішень у сфері управління підприємствами, діючих у сучасних реаліях.

Цифровізація господарської діяльності може відбуватися у трьох напрямках:

- цифрова трансформація клієнтського досвіду, що передбачає концентрацію зусиль на кращому розумінні потреб клієнта та збільшення точок контакту з ним;
- цифрова трансформація бізнес-моделі, що проявляється у розробці нових цифрових продуктів і сервісних надбудов, освоєнні нових ринків або навіть їх створенні, тобто суттєвому розширенні меж існуючого на сьогодні бізнесу;
- цифрова трансформація операційної моделі, що полягає у перебудові внутрішніх операційних процесів.

Підприємства, як правило, не спрямовують свої зусилля в усі три сфери цифрової трансформації відразу – кожне обирає власний шлях, виходячи з особливостей діяльності. Цифрова трансформація клієнтського досвіду

реалізується шляхом переходу від організаційно-центричної до клієнтоорієнтовної моделі бізнесу, що досягається переважно маркетинговими зусиллями. Трансформація бізнес-моделі фокусується на тому, як організація здійснює свій бізнес, створює і забезпечує нові цінності для ринку. І якщо перші два напрямки орієнтовані на зовнішнє середовище організації, то трансформація операційної моделі спрямована на підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів, що досягається шляхом їх реінжинірингу.

Слід зазначити, що загальні положення реінжинірингу наводилися ще в працях засновника школи наукового управління Ф. Тейлора, який у 80-х рр. XIX ст. пропонував менеджерам застосовувати методи вдосконалення виробничих процесів з метою підвищення ефективності їх функціонування, та А. Файоля, який на початку XX ст. підкреслював важливість процесного підходу до управління, при цьому завдання менеджменту автор описував через призму ефективного управління процесами.

Сьогодні концепція реінжинірингу розвинена набагато ширше, цими питаннями цікавиться багато зарубіжних і вітчизняних вчених, подають своє бачення щодо його механізму та інструментарію. Кожен автор, обмежуючись загальною концепцією процесного управління, робить акцент на різних аспектах розробки та реалізації проектів реінжинірингу бізнес-процесів. Огляд фахової літератури доводить, що в цілому простежується наближення трактування поняття реінжинірингу більшістю авторів до класичного тлумачення. Але все ж, можна відзначити роботи, які заслуговують підвищеної уваги. Наприклад, О. М. Гончарова визначає реінжиніринг як кардинальну і революційну перебудову бізнес-процесів компанії, що супроводжується переходом на нові принципи побудови організації [3]. Це визначення наближене до класичного, хоча змістовно не відображає мети застосування інструментарію реінжинірингу.

Деякі фахівці розглядають інжиніринг бізнесу як загальне поняття, що включає реінжиніринг бізнес-процесів та вдосконалення самого бізнесу. Так,

Л. В. Абрамова наголошує, що реінжиніринг є інструментом, «спеціально створеним для здійснення масштабних змін в управлінні процесами, які не можуть бути забезпечені відомими методами удосконалення» [1, с. 59]. Це твердження досить повно розкриває сутність реінжинірингу, але слід зазначити, що застосовуваний інструментарій не завжди є придатним для масштабних змін в управлінні процесами, він залежить від виду реінжинірингу. В даному аспекті доцільно виділити відмінності між удосконаленням та реінжинірингом бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1. Відмінності між удосконаленням та реінжинірингом бізнесу

Найменування параметру	Удосконалення	Реінжиніринг
Рівень змін	Поступальне нарощування	Радикальні зміни
Початкова точка	Існуючий процес	З «нуля»
Частота змін	Безперервно / одноразово	Одноразово
Необхідний час	Короткочасний	Довгостроковий процес
Напрямок	Знизу вгору	Зверху вниз
Охоплення процесів	Вузьке, на рівні функцій	Широке, міжфункціональне
Ризик	Помірний	Високий
Основні заходи	Стратегічне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Культурний	Культурний / структурний

Джерело: складено автором

Яковенко С. І. визначає реінжиніринг бізнес-процесів як новий науково-практичний напрямок, що виник на стику двох різних сфер діяльності: управління та інформатизації [4, с. 72]. Розкриваючи сутність визначення, автор наголошує на важливості участі інформаційних технологій у реінжинірингу.

Класифікаційний апарат реінжинірингу відіграє важливу роль у систематизації бізнес-процесів в залежності від цілей та завдань, умов його проведення, фінансування, ключових факторів успіху (КФУ) та інших чинників, що впливають на прийняття рішення про проведення реінжинірингу внутрішніх процесів.

На сьогодні існують різні підходи до класифікації реінжинірингу. Так, згідно з вихідною концепцією, покладеної в основу даного поняття, виділяють такі види реінжинірингу (табл. 2).

Таблиця 2. Класифікація реінжинірингу згідно з вихідною концепцією

Вид реінжинірингу	Характеристика
Жорсткий (традиційний, класичний) реінжиніринг	Заснований на перетвореннях операційних процесів «з чистого аркуша»
Легкий реінжиніринг	Передбачає перетворення на основі детального аналізу
Біореінжиніринг	Передбачає розуміння організації як «біо корпорації»
Превентивний реінжиніринг	Передбачає синтез реінжинірингу бізнес-процесів та ризик менеджменту

Джерело: складено автором

Виноградова А.В. виділяє виділяти чотири базові види реінжинірингу:

1. «Разові вдосконалення». Опис деяких локальних процесів у вигляді ланцюжків операцій, що виконуються послідовно, з метою проведення аналізу та наведення пропозицій щодо порядку їх виконання.
2. «Клаптичне документування». Опис деяких ключових процесів та процедур підприємства з метою стандартизувати порядок їх виконання.
3. «Тотальне моделювання». Опис більшої частини «наскрізних» бізнес-процесів підприємства з метою аналізу, оптимізації, регламентації та подальшої їх автоматизації.
4. «Комплексний благоустрій діяльності». Опис та регламентація діяльності (процесів) структурних підрозділів, налагодження взаємодії між підрозділами за принципом «клієнт-постачальник» з метою впровадження процесного управління [2].

Також широко застосовується класифікація реінжинірингу, в основу якої покладено предмет змін (табл. 3).

Таблиця 3. Класифікація реінжинірингу за предметом змін

Вид реінжинірингу	Характеристика
Реінжиніринг бізнес-процесів	Передбачає створення абсолютно нових та ефективних бізнес-процесів без урахування минулого досвіду.
Реінжиніринг фінансових бізнес-процесів	Проводиться розробка та впровадження методів управління фінансовими потоками та фінансовими бізнес-процесами в цілому.
Технологічний реінжиніринг	Технологія розглядається як технічний або автоматизований процес перетворення.
Будівельний (загальний) реінжиніринг	Перепроєктування та проведення будівельних робіт, постачання та монтаж обладнання, пуско-налагоджувальні роботи та ін.
Організаційний (організаційно-виробничий) реінжиніринг	Функціонально-структурний опис та перепроєктування процесу перетворення підприємства, його процесів та структур від нижчих форм до форм вищого порядку.
Соціальний інжиніринг	Є сукупністю підходів прикладної соціології та складається із системи заходів, що визначають людську поведінку, забезпечують контроль за нею.
Інноваційний реінжиніринг	Передбачає використання інноваційних методів у процесі управління перетвореннями
Пов'язаний реінжиніринг	Специфічний вид організаційного реінжинірингу, що передбачає перетворення об'єктів, пов'язаних за цільовими інтересами.

Джерело: складено автором

Деякі автори пропонують класифікацію реінжинірингу згідно з моделлю описуваного бізнесу (табл. 4).

Таблиця 4. Класифікація реінжинірингу згідно з моделлю описуваного бізнесу

Вид реінжинірингу	Характеристика
Зворотний реінжиніринг	Побудова моделі існуючого бізнесу «як є»
Прямий реінжиніринг	Побудова моделі нового бізнесу «як потрібно»
Ризик-реінжиніринг	Побудова Р-моделі

Джерело: складено автором

Також може бути впроваджено змішаний спосіб перепроєктування бізнес-процесів, коли керівництво підприємства стикається з різними сферами перепроєктування. Як видно із наведених підходів, класифікаційний апарат реінжинірингу бізнес-процесів досить різноманітний та обумовлений різними властивостями реінжинірингу, різними специфічними ситуаціями його проведення.

В процесі реінжинірингу бізнес-процесів здійснюється побудова моделі діяльності «Як є» (AS – IS), яка є відображенням стану справ в організації на момент обстеження і дозволяє зрозуміти, що робить і як функціонує організація з позицій системного аналізу, а також на підставі автоматичної верифікації виявити ряд помилок і вузьких місць і сформулювати пропозиції щодо покращення ситуації. Модель автоматизації «Як має бути» (TO – BE) інтегрує перспективні пропозиції керівництва та співробітників підприємства, експертів та системних аналітиків та дозволяє сформувати бачення нової (автоматизованої) системи, а саме: що новостворена система буде робити і як вона функціонуватиме. При побудові моделі «Як має бути» (TO – BE) використовується реінжиніринг створеної раніше моделі AS – IS.

Інструментальні засоби моделювання бізнес-процесів можна розділити на три групи:

- 1) загально-цільові засоби автоматизації та програмування;
- 2) інструментальні засоби, що використовуються на певному етапі розробки ПЗ або для створення тих чи інших компонентів;
- 3) спеціалізовані інструментальні системи.

До загально-цільових засобів автоматизації програмування відносяться мови програмування високого рівня, файлові системи, бібліотеки стандартних програм, редактори текстів, завантажувачі, системи налагодження програм та інші компоненти ПЗ, які суттєво полегшують процес моделювання та забезпечують підтримку низки ефективних технологій проектування, програмування, тестування та експлуатації

програмного забезпечення. Проте загальноцільові засоби вирішують проблему автоматизації лише частково, оскільки внаслідок своєї універсальності не враховують структурні та функціональні особливості програмних виробів (ПВ), і це завдання лягає на розробника.

Окремі інструментальні засоби використовуються для підтримки того чи іншого етапу створення та експлуатації ПЗ. Ці засоби не входять до штатного ПЗ ЕОМ та реалізовані у вигляді програмних комплексів, до яких належать:

- інтегровані середовища розробки (ICP);
- документатори;
- системи автоматизованих перетворень;
- системи генерації компіляторів та багато інших.

Технологія створення ПЗ, у тому числі й експертних систем, висуває особливі вимоги до методів реалізації та програмних інструментальних засобів: ефективна автоматизація ранніх етапів реалізації проекту; координація та управління колективом розробників; суттєве зменшення часу розробки; гнучкість до умов, що змінюються. Цим вимогам найбільш повно відповідають засоби, що використовуються при застосуванні таких високоефективних технологій, як CASE-технології. CASE (Computer-Aided Software/System Engineering) – це технологія, представлена сукупністю методологій аналізу, проектування, розробки та супроводу складних систем ПЗ, яка підтримується комплексом взаємопов'язаних засобів автоматизації.

CASE – це інструментарій для системних аналітиків, розробників та програмістів, що дозволяє автоматизувати процес проектування та розробки ПЗ. CASE-технології не є самостійними методологіями, вони тільки розвивають структурні та об'єктно-орієнтовані методології, роблять більш ефективними їх застосування за рахунок автоматизації.

На сучасному ринку засобів розробки ІС досить багато систем, які в тій чи іншій мірі задовольняють вимогам CASE-технологій, характерною тенденцією є їх постійне вдосконалення. Так, фірма Computer Associates (CA) – розробник відомих CASE-засобів ERwin, BPwin у 2002 р. випустила інтегральний пакет інструментальних засобів, що підтримують усі етапи розробки інформаційних систем – AllFusion Modeling Suite. Що стосується інструментів підтримки об'єктно-орієнтованої розробки ПЗ, то доцільно виділити CASE-засіб Rational Rose фірми Rational Software, який хочай й поступається за новизною продукту цієї ж фірми Rational XDE для Visual Studio.Net, але є більш універсальним для пересічних вітчизняних підприємств. Порівняльні характеристики функціональних можливостей продуктів опису та аналізу бізнес-процесів наведено в табл. 5.

**Таблиця 5 . Порівняльні характеристики функціональних
можливостей продуктів**

Можливості/ Інструментальне середовище	MS Visio XP	BPWin 4.0	Rational Rose
Підтримуваний стандарт	UML, IDEF0	IDEF0, IDEF3, DFD	OMT, UML, нотація Буча
Система зберігання даних моделі	Моделі зберігаються у файлах		
Обмеження на розмір бази даних	Відсутні. Розмір бази даних обмежується обчислювальними ресурсами		
Можливість групової роботи	Наявна. Використовується Model Mart	Наявна. Використовується ARIS Server	
Обмеження щодо кількості об'єктів на діаграмі	Залежно від використовуваного стандарту (є в IDEF0)	Від 2 до 8	Немає
Можливість декомпозиції	Необмежена, можливий одноразовий перехід на іншу нотацію у процесі декомпозиції		Необмежена, можлива декомпозиція на різні типи моделей
Формат представлення моделей	Не регламентується	Стандартний бланк IDEF із можливістю його відключення	Не регламентується
Зручність роботи зі створення моделей	Звичайна (проста) панель управління		Складена панель управління
Можливість аналізу вартості процесів	Немає вбудованих можливостей аналізу	Спрощений аналіз вартості за частотою використання у процесі. Можливість експорту у Easy ABC.	Немає вбудованих можливостей аналізу
Генерація звітів	Створення звітів по UDP за допомогою Visio Report	Можливість візуального налаштування звітів	
Складність розробки нестандартних звітів	Ускладнено	Спрощено	Ускладнено

Джерело: складено автором

AllFusion Process Modeler є новим найменуванням відомого CASE-пакету BPwin. Цей CASE-засіб призначений для проведення аналізу та реорганізації бізнес-процесів з можливістю підтримки методології IDEF0 (функціональна модель), IDEF3 (Work Flow Diagram) и DFD (Data Flow Diagram).

У AllFusion Process Modeler можлива побудова змішаних моделей, тобто модель може містити одночасно як діаграму IDEF0, так й IDEF3 і DFD. При переході з однієї нотації на іншу склад палітри компонентів змінюється автоматично. Крім того, це інструментальне середовище дозволяє

виконувати вартісний аналіз; встановлювати властивості, визначені користувачем; будувати організаційні діаграми та діаграми Swim Lane.

Графічний редактор VISIO, який не відноситься до CASE-засобів, дозволяє будувати моделі програм даних, виконувати операції прямого та зворотного інжинірингу. Отже, за відсутності вищезазначених CASE-засобів, редактор VISIO є прийнятною альтернативою. VISIO як інструмент побудови IDEF0-моделей поступається CASE-засобу AllFusion Process Modeler. Це пояснюється тим, що попередники останнього – пакети сімейства Bpwin були спочатку орієнтовані на підтримку нотації IDEF0 як основну.

Діаграми потоків даних DFD (Data Flow Diagram) застосовуються для моделювання функціональних вимог проектованої системи та дозволяють продемонструвати, яким чином кожен процес перетворює свої вхідні дані у вихідні, а також виявити відносини між процесами. Як інструмент побудови DF-діаграм VISIO перевершує засіб AllFusion Process Modeler, попередником якого є пакет сімейства Bpwin, через відсутність у AllFusion Process Modeler суворої підтримки синтаксису та нотації для створення цього класу діаграм.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Реінжиніринг – це радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання суттєвих ефектів, виражених у зниженні вартості, підвищення якості та зростання обсягів продажу продукції та послуг.

Технологія реінжинірингу інформаційних систем передбачає створення спочатку моделі «Як є», її аналіз та покращення бізнес-процесів, а також подальше створення моделі «Як має бути».

Результати проведених досліджень та світова практика показують, що вітчизняні компанії будуть все активніше залучені до процесів реінжинірингу. Серед основних переваг такого підходу можна виділити простоту проведення оптимізації як самих процесів з точки зору їх організації, синхронізації та узгодженості, так і ресурсів, що споживаються процесами, особливо людських. При використанні процесно-орієнтованого підходу в управлінні сам процес стає розподіленим регулятором якості

складових його процедур, будучи орієнтованим на реального ринкового клієнта. Планування майбутньої діяльності шляхом виділення бізнес-процесів, їх аналізу, подальшого покращення та вдосконалення – колосальний резерв для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та ефективності їх діяльності.

Література

1. Абрамова Л. В. Від процесного підходу до контролінгу: еволюція функціонального менеджменту // Вісник НУ «Політехніка», 2017. № 8. С. 59 – 66.
2. Виноградова А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія. – Донецьк, 2005. – 195 с.
3. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління // Ефективна економіка, 2012. № 2, [Електронний ресурс] URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943>
4. Яковенко С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України // Актуальні проблеми економіки. 2004 № 9. С. 62 – 70.

References

1. Abramova, L.V. (2017), “From the process approach to controlling: the evolution of functional management”, Bulletin of Polytechnic University, vol. 8, pp. 59 – 66.
2. Vynogradova, O. M. (2005), *Reinzhyhirynh biznes-protsesiv u suchasnomu menedzhmenti: Monohrafiya* [Reengineering of business processes in modern management: Monograph], Donetsk, Ukraine
3. Goncharova, A.V. (2012), “Business process reengineering as a way to improve management efficiency”, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943> (Accessed 05 July 2022).

4. Yakovenko, S. I. (2004), “Reengineering of business processes through informatization of management at Ukrainian enterprises”, Actual problems of the economy, vol. 9, pp. 62 – 70.

Стаття надійшла до редакції 14.07.2022 р.