

Якубенко Ю.Л.

*к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку, оподаткування
та управління фінансово-економічною безпекою,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*
Yakubenko Yuliia
Dnipro State Agrarian and Economic University

Донських А.С.

*к.е.н., доцент кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*
Donskykh Anastasiia
Dnipro State Agrarian and Economic University

Кадирус І.Г.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*
Kadyrus Irina
Dnipro State Agrarian and Economic University

ЗАСТОСУВАННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОЇ СФЕРИ

APPLICATION OF RE-ENGINEERING AT AGRICULTURAL ENTERPRISES'

Анотація. У статті розглянуто наявні підходи до трактування сутності поняття «реінжиніринг» із наведенням власного розуміння зазначеного терміна. Досліджено принципи реалізації стратегії реінжинірингу в умовах підприємств. Розкрито можливі помилки, що супроводжують процес реалізації реінжинірингу. Встановлено основні вимоги для повномасштабного застосування реінжинірингу. Надано пропозиції щодо впровадження реінжинірингу на сільськогосподарських підприємствах. Наведено модель реінжинірингу для сільськогосподарських підприємств, яка передбачає ті чи інші дії керівництва, котрі необхідно виконати для своєчасного досягнення стратегічної мети з урахуванням оперативного коригування. Доведено, що реінжиніринг здатний забезпечити довгострокові конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства, що створить умови для зайняття сильної конкурентної позиції та тим самим забезпечить беззбитковість діяльності.

Ключові слова: стратегія, управління, реінжиніринг, сільськогосподарські підприємства, розвиток, прибутковість.

Постановка проблеми. Ведення діяльності сільськогосподарськими підприємствами у сучасних умовах характеризується невизначеністю і мінливістю дії різноманітних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Наслідки їхнього впли-

ву можуть бути позитивними чи негативними. Досить часто під час врегулювання дії чинників внутрішнього характеру вплинути на зовнішні жодне сільськогосподарське підприємство не має змоги. Тому можливі випадки, коли за певних змін дії зовнішніх чинників підприємство опиняється у кризовій ситуації.

Причиною зазначених наслідків є відсутність прогнозування дії чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру кожного окремого підприємства, що позбавляє його можливості прийняття виваженого управлінського рішення.

Одним із напрямів вирішення зазначеної проблеми може стати реінжиніринг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням реінжинірингу присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких слід відзначити: А. Бородіну, А. Бикова, О. Виноградову, Т. Давенпорта, Т. Данько, Е. Зиндер, А. Забулонову, С. Кисельова, Е. Ойхмана, Т. Норберта, В. Пономаренка, Е. Попова, М. Робсона, П. Страссмана, А. Стрікленда, Ф. Уллаха. Кожен автор, надаючи власне визначення сутності поняття, ставив акцент на загальну концепцію управління процесом, базуючись на різних аспектах розроблення та реалізації стратегій реінжинірингу. Однак, незважаючи на розробленість цієї тематики, все ж питання застосування реінжинірингу сільськогосподарськими підприємствами залишається відкритим.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Застосування реінжинірингу на підприємствах аграрної

сфери дає можливість поліпшити показники ефективності діяльності шляхом кардинального та радикального перепроектування процесів, однак реінжиніринг не може вирішити всі управлінські проблеми. Більшість менеджерів розглядають реінжиніринг, як метод антикризового управління та ототожнюють його із звичайною програмою покращення управлінських процесів. Однак дуже важливо відрізнити реінжиніринг від процесу оптимального скорочення підприємства, реструктуризації чи іншого механізму управлінських змін.

Мега стагті. Головною метою цієї роботи є дослідження та обґрунтування підходів щодо здійснення змін на сільськогосподарських підприємствах шляхом застосування технології реінжинірингу.

Виклад основного матеріалу. Дослідження в цьому напрямі велися ще у 80-х роках XIX століття науковцем Тейлором та Файоном у XX столітті, котрі наполягали на застосуванні методів удосконалення виробничих процесів та необхідності приділення належної уваги процесу управління, що в поєднанні дасть змогу покращити ефективність функціонування підприємства.

Вперше поняття реінжинірингу було запропоновано Майклом Хаммером і Джеймсом Чампі в 1990 році. Вони розглядали реінжиніринг як «спосіб миттєвого підвищення ефективності діяльності підприємства, стрімкого зростання рівня економічного потенціалу та інструмент антикризового управління» [1; 2]. Саме їхнє тлумачення лягло в основу всіх подальших розробок у цьому напрямі.

Серед сучасних науковців, як вітчизняних, так і закордонних, є безліч поглядів щодо тлумачення поняття «реінжиніринг» (табл. 1).

Проведений аналіз тлумачення поняття «реінжиніринг» науковцями дав змогу встановити, що для усіх авторів спільною є думка щодо повної перебудови системи організації підприємства, різниця полягає лише в методах досягнення поставленої цілі.

Спираючись на вищевикладене, вважаємо за доцільне навести таке трактування реінжинірингу: це кардинальна, місцями повна перебудова існуючої на підприємстві системи управління процесами задля задоволення інтересів як споживачів, так і виробників, що дасть змогу підвищити ефективність діяльності

останніх, враховуючи мінливість зовнішнього середовища. Досягнення зазначених цілей можливе лише за умови злагодженої роботи всіх працівників підприємства. Саме тому, ставлячи цілі, менеджери повинні враховувати інтереси всіх учасників. Найбільш поширеними завданнями «реінжинірингу» є:

- створення зворотного зв'язку зі споживачами;
 - розподіл обов'язків між працівниками підприємства;
 - мотивація працівників;
 - дотримання вибраної стратегії всіма учасниками процесу;
 - можливість докорінної перебудови наявних процесів [13].
- Для реалізації зазначених завдань необхідно дотримуватися певних принципів:
- певні процедури об'єднуються в одну – загальну, таким чином відбувається горизонтальне поєднання процесів;
 - самостійність у прийнятті рішень виконавцями, таким чином здійснюється горизонтальне та вертикальне поєднання процесів;
 - кожен етап процесу має певну послідовність у виконанні;
 - втілення процесів у життя можливо здійснити різними варіантами;
 - робота виконується на місцях, що є найбільш доцільними;
 - зменшення контролю виконання процесів;
 - злагодженість між виробничою й управлінською ланками підприємства;
 - єдність у досягненні поставлених цілей [14].

Для реалізації реінжинірингу початковим етапом є переосмислення організації діяльності підприємства, за якого центр уваги зміщується з вузькоокреслених завдань на виконання загального із безпосередньою участю усіх працівників підприємства.

Слід зазначити, що під час реалізації реінжинірингу можливі помилки:

- впровадження вже існуючих процесів як нових;
- фокусування всієї уваги виключно на процесах;
- перепланування процесу без урахування всіх складників;
- неврахування інтересів усіх учасників процесу;
- суворі обмеження під час визначення завдання;
- часткова реорганізація процесу;
- брак коштів на реорганізацію процесів [15; 16].

Таблиця 1

Тлумачення поняття «реінжиніринг» науковцями

Автор	Визначення
Попов Є., Шапот М.	повна перебудова існуючих бізнес-процесів підприємства, за якої змінюється побудова організації управління згідно з новими принципами
Черненко М.	зміна систем оцінки, мотивації та заохочення працівників підприємства
Яковенко С.	інструмент, що був спеціально створений для впровадження масштабних змін в управлінні процесами, котрі не можуть бути забезпечені існуючими методами удосконалення
Робсон М., Уллах Ф.	інструмент, що був спеціально створений для допомоги за обставин, які вимагають масштабних змін та для яких неможливо застосувати існуючі схеми поліпшення процесів
Балан О.С.	новий напрям, котрий виник на стику сфери управління та інформатизації
Шейн Л.	кардинальна, стрімка та рішуча перебудова системи управління підприємством
Виноградова О.М.	науково-практичний підхід здійснення рішучих, кардинальних перебудов процесів підприємства, що дозволить підвищити показники його прибутковості
Сохнич А.Я.	повна перебудова процесів підприємства, котрі базуються на задоволенні інтересів клієнтів, що в результаті дозволяє підвищити ефективність діяльності
Іпполітова І. Я.	етап підвищення конкурентоспроможності підприємства, який дозволить покращити існуючий рівень, зважаючи на мінливі зовнішні умови
Кривоконь М.О.	аналіз та докорінна зміна процесів, що використовуються натеper із метою вдосконалення організації підприємства загалом за рахунок застосування прогресивних методик управління, що дає змогу покращити ефективність діяльності

Джерело: складено авторами за матеріалами [3–12]

Для наглядного прикладу застосування реінжинірингу в аграрній сфері виберемо підприємство, що обходить власними коштами і виробляє сільськогосподарську продукцію з метою її реалізації споживачеві для отримання прибутку.

Цей тип економічних систем можна уявити в кібернетичному вигляді, використовуючи системний підхід і теорію сервермеханізмів. Кожен попередній механізм є «пусковим» для наступних. Весь ланцюг механізмів безперервний і має свою логіку.

Описуючи гіпотетичну модель, слід відзначити, що сільськогосподарське підприємство, так само як і будь-які інші виробничі системи, має у своєму розпорядженні основні засоби, сировину, матеріали та трудові ресурси. Ресурси трансформуються (перетворюються) у вигляді праці в готову продукцію, яка має свої особливості.

Товарна продукція у вигляді зерна, насіння в результаті ціноутворення на основі калькулювання витрат і чинного законодавства (прямий вплив зовнішнього середовища) набуває обґрунтованої ціни та реалізується на ринку.

Сам виробничий процес побудований на кошторисі та вимагає підбору ефективної технології, відмінної від використовуваної конкурентами, за допомогою якої можна випередити їхні дії, прискорити процес із тим, щоби скоротити його терміни і реалізувати продукцію раніше конкурентів. Йдеться про швидкість захоплення ринку. Після отримання виручки на розрахунковий рахунок і зіставлення її з собівартістю визначається прибуток. Потім здійснюється відтік частини грошових коштів для сплати податків (прямий вплив зовнішнього середовища) – і підприємство отримує чистий прибуток, який буде перебувати в управлінні менеджменту [17; 18].

Якісні кінцеві результати у вигляді абсолютних показників у нашому прикладі можуть ефективно формуватися лише за досить злагоджених діях усього персоналу підприємства.

Говорячи про досягнення значних результатів, слід мати на увазі, що менеджерам необхідне розроблення стратегії щодо докорінного перепроєктування виробничої системи в критичних (кризових) ситуаціях, тобто реінжинірингу підприємства загалом або окремих його елементів, наприклад, реінжинірингу виробничої системи і його персоналу.

На нашу думку, під конкретні стратегічні цілі необхідно застосувати низку дій за заздалегідь спроектованим планом.

Очевидно, що потрібно розробити дії, які необхідно виконати для своєчасного досягнення стратегічної мети з урахуванням оперативного коригування.

На наш погляд, тільки за допомогою реінжинірингу виробництва можлива перемога над конкурентами, якщо підприємство і його конкуренти знаходяться в рівних умовах, зумовлених зовнішнім середовищем.

Ця гіпотеза доводить необхідність ефективного управління підприємством у період реінжинірингу. У цьому разі сам реінжиніринг є саме тим засобом нейтралізації дії неконтрольованих чинників, який необхідний у ситуації випередження конкурентів за виробництвом продукції з відмінною якістю. Обсяг економічної інформації безпосередньо залежить від тієї стратегії реінжинірингу, яка буде вибрана підприємством.

Узагальнюючи модель організації до рівня аграрної сфери або галузі, можна відзначити, що всі зазначені дії будуть перебувати під управлінням верхнього рівня, основним завданням якого є управління процесом виробництва. Для сільськогосподарських підприємств в умовах жорсткої конкуренції необхідно виділити елементи стратегії реінжинірингу виробництва на основі збільшення ефективності дій.

Можна розглянути елементи стратегії реінжинірингу в двох варіантах: за організаційними заходами і за діями. Очевидно, що дії і підходи персоналу, що визначають стратегію реінжинірингу, виходять із поліпшення існуючих організаційних заходів і впровадження в них новітніх методик для досягнення заданої множини цілей. Повертаючись до моделі, можна відзначити, що для якісного досягнення цілей необхідне ефективне функціонування фондів, призначених для фінансування основної (виробничої) діяльності. Звичайно, сам обсяг фінансування в цьому разі ми не можемо вважати основним, але рішення персоналу в межах цього обсягу може бути таким.

Надалі, посилюючи гіпотезу переходу підприємства від нормального функціонування в умовах слабкої конкуренції до жорсткої конкуренції, яка вимагає реінжинірингу виробництва, необхідно розглянути кризову ситуацію на сільськогосподарських підприємствах і визначити швидкість реакції керівництва.

У нашому разі реінжиніринг полягає у синтезі нової функціональної структури, здатної на своєму елементарному рівні брати участь у сукупності дій підприємства з протидії неконтрольованим впливам зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою реорганізації структурних і організаційних елементів. Інакше кажучи, в критичній ситуації керівництво повинно «створити» нову систему за допомогою прискореної реконструкції структурних підрозділів.

Попередження і подолання кризи на сільськогосподарських підприємствах базується на основі стратегії реінжинірингу виробництва. Так, досліджуване підприємство було орієнтоване на масове виробництво і на традиційне управління.

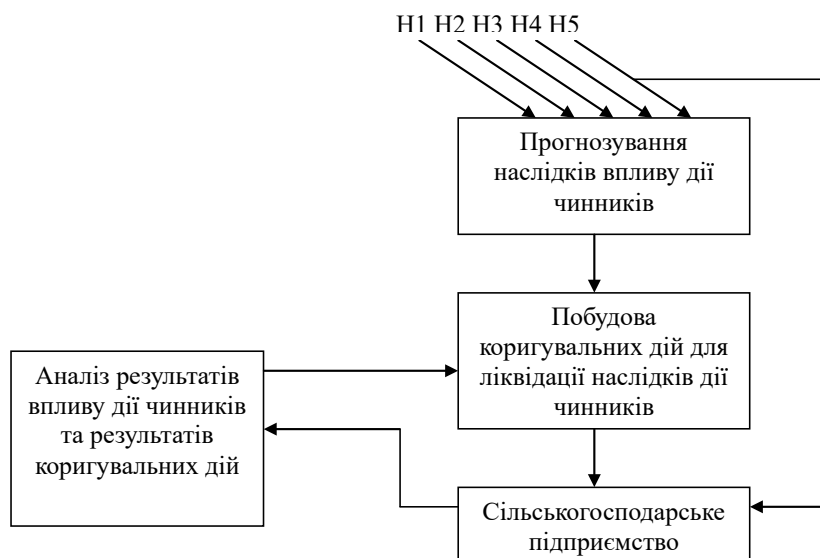
Стандартна пірамідальна структура підприємства сприяла зростанню в період масового попиту. Однак зі зростанням числа процесів і розширенням масштабів виробництва процеси ставали все більш тривалими і заплутаними. У результаті цього на підприємстві збільшилася кількість і штатна чисельність підрозділів планування та контролю, збільшилася дистанція між менеджерами і технологією, з'явилися процеси делегування повноважень співробітникам, які не мають відповідних організаційних знань та навичок для співпраці зі споживачем. Екстремне перекидання персоналу і техніки з об'єкта на об'єкт вимагало додаткових витрат і, як наслідок, збільшення вартості продукції і зменшення частки прибутку. У цьому разі потрібні значні зусилля щодо докорінної перебудови виробничих і реалізаційних бізнес-процесів.

Елементи реінжинірингу виробництва в умовах протидії конкурентам дадуть можливість прискорити дії персоналу, скоротити час за основними виробничими циклами і, найголовніше, визначити стратегію сільськогосподарського підприємства в складних умовах під впливом деструктивних впливів.

Під час виникнення наслідків впливу передбачуваного чинника необхідно виконати низку дій, які будуть становити основу реінжинірингу.

Інакше кажучи, реакція керівництва сільськогосподарського підприємства на деструктивний чинник проявляється в п'яти пропонуваніх напрямках (рис. 1).

Усі зазначені в стратегії реінжинірингу дії «поширені» у виробничих процесах і бізнес-процесах підприємства і в кінцевому підсумку опосередковано впливають на результативні показники діяльності – підвищення ефективності підприємницької діяльності та збільшення прибутку. Система управління як основна мета повинна використовувати положення про необхідність максимального економічного ефекту діяльності підприємства на основі довгострокового розвитку.



де, *H1* – складається з елементів посилення різносторонніх техніко-економічних дій, метою яких є зняття напруженої ситуації;
H2 – складається з елементів скорочення часу різних дій, ціни за 1 т. виробленої сільськогосподарської продукції та раціонального управління запасами;

H3 – складається з елементів прискорення різних дій (видів діяльності) з метою гарантованої реалізації сільськогосподарської продукції на ринку;

H4 – складається з дій, пов'язаних із суворим дотриманням виконання планових завдань і контролю;

H5 – складається з елементів, що характеризують раціоналізацію діяльності та необхідність реорганізації структурних елементів сільськогосподарського підприємства.

Рис. 1. Модель реінжинірингу сільськогосподарського підприємства

Джерело: власна розробка авторів

Водночас забезпечення пріоритетних напрямів розвитку підприємства й організаційних змін здійснюється у межах реінжинірингу – у вигляді радикальних управлінських впливів, які притаманні системі управління в процесі її реакції на деструкцію. Коригування всіх типів негативних чинників (контрольованих і неконтрольованих) полягає в протидії загрозам за допомогою управлінських коригувальних дій, розподілених на п'ять напрямів за відповідними ознаками, прийнятими авторами за основу.

Усі перераховані вище напрями можуть бути використані в системі реінжинірингу у вигляді коригувальних дій під конкретну систему чинників, що несприятливо впливають на процес виробництва загалом і, як результат, втрата прибутку та банкрутство. У кібернетичному аспекті в системі управління це має такий вигляд: під час надходження в систему деструктивного сигналу ззовні або за внутрішнього збою зворотний зв'язок, що проходить через систему управління, сигналізує про можливе або існуюче відхилення від заданої величини. Деструктивні сигнали прагнуть «розхитати» економічну систему, ведучи її до деградації і, як наслідок, до ліквідації організаційно-штатної структури, створюючи нестерпні умови для існування або вимагаючи значних витрат. У результаті обробки сигналів цього типу результати впливу піддаються аналізу, і система управління пропонує свій варіант коригування входу в систему для приведення відхилення в заданий стан (до заданої величини).

Реінжинірингові заходи характеризуються тим, що за відповідного раннього прогнозування можна організувати коригувальні дії для ліквідації наслідків впливу чинників за різними напрямками.

Інноваційні підходи в реінжинірингу сільськогосподарського підприємства відрізняються великим ризиком, але водночас можуть привести не тільки до збільшення інтегрального ризику бізнесу, а й до значного підвищення ефективності виробництва. Реінжиніринг в аграрній сфері вимагає перепроектування та поновлення процесів на основі ретельного вивчення послідовних дій зі зміни структури виробництва.

Висновки і пропозиції. Отже, ми пропонуємо представляти реінжиніринг у системі управління сільськогосподарського підприємства у вигляді напрямку для компенсації неконтрольованого впливу зовнішнього середовища. Це означає, що дії з реінжинірингу виробничих процесів компенсують негативні впливи і стабілізують оптимальну організаційну структуру сільськогосподарського підприємства. Тенденції розвитку організаційних змін погано піддаються кількісному опису, але результати моделювання як початкового етапу їхньої побудови прогнозуються позитивно. Аналіз результатів упровадження запропонованих напрямів щодо стратегії реінжинірингу виробничих процесів є перспективним напрямом подальших досліджень у контексті зазначеної проблематики.

Література:

1. Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі. Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», 2011. 350 с.
2. Майкл Хаммер, Лиза Хершман. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. Издательство: «Альпина Паблишер», 2015. 270 с.
3. Попов Э., Шапот М. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии. *Открытия системы*. 1996. № 15. С. 62–69.
4. Черненко М. Реінжиніринг і псевдореінжиніринг. *Рынок капитала*. 2000. № 21. С. 41–49.

5. Яковенко С. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 9(39).
6. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили., М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. 224 с.
7. Балан О.С. Сценарне управління процесом прийняття інвестиційних рішень: *Економіка: реалії часу*. 2014. № 5(15). С. 128-132. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html>.
8. Шейн Л. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? *Управление компанией*. 2002. № 6. С. 68–74.
9. Виноградова О. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецьк, 2005. 195 с.
10. Сохнич А.Я., Виноградова О.В. Аспекти реінжинірингу підприємства в умовах сучасної економіки. Львів: ПП «Арал», 2015. 56 с.
11. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 264–270.
12. Кривоконь М.О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 583–587.
13. Ковальов А.І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 3(54). С. 124–130.
14. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, С.В. Знахур. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
15. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ*. 2011. № 17/1. С. 55–60.
16. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10(151). С. 78–82.
17. Управління процесом прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери: дис. доктора екон. наук: 08.00.04 / Балан Олександр Сергійович. Одеса, 2015. – 496 с.
18. Степаненко Т.О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 146–150.
4. Chernenko M. (2000). Reinzhyrniryngh i psevdoreinzhyrniryngh [Reengineering and pseudoreengineering]. *Capital market*, no. 21, pp. 41–49.
5. Yakovenko S. (2004) Reinzhyrniryngh biznes-procesiv shljakhom informatyzaciji upravlinnja na pidpryemstvakh Ukrainy [Business process reengineering through management informatization at Ukrainian enterprises]. *Current problems of the economy*, no. 9(39).
6. Robson M., Ulah F. (1997). *Praktychne kerivnyctvo po reinzhyrnirynghu biznes-procesiv* [Practical Guide to Business Process Reengineering]. Moskva: Audit, UNITY, p. 224. (in Russian)
7. Balan O.S. (2014). Stsenarne upravlinnja protsesom pryynyattya investytsiynykh rishen [The scenario process control investment decisions]. *Economics: time realities. Scientific journal*, no. 5(15), pp. 128–132. Available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html> (accessed 1 April 2020).
8. Shein L. (2002). Reinzhyrniryngh biznes-procesiv: modni liky? [Business process reengineering: a fashionable cure?]. *Company management*, no.6, pp. 68–74.
9. Vinogradova O. (2005). *Reinzhyrniryngh biznes-procesiv u suchasnomu menedzhmenti* [Business process reengineering in modern management]. Donetsk, p. 195. (in Ukrainian).
10. Sochnic A.Ya., Vinogradova O.V. (2015). *Aspektu reingeniringu pidpruemstva u umowach suchasni ekonomiku* [Aspects of the reengineering of the enterprise in today's economy]. Lviv. Aral, p. 56. (in Ukraine)
11. Ippolitova I.Ya. (2016) Efektuvnist zdsennia reinzhiniringu biznes-prozesiv na pidpruemstvi [Effectiveness of the implementation of reengineering business processes at the enterprise]. *Global and national problems of Economics*, no. 13, pp. 264–270.
12. Krivokon M.O. (2014). Osnovni polozhenia reingeniringu ta koncentrazia vurobnutzta yak instrumentiv antukrusovogo upravlinnja [The main provisions of the reengineering and concentration of production as instruments of crisis management]. *Global and national problems of Economics*, no. 2, pp. 583–587.
13. Kovalev A.I. (2014). Pidvuchennia efektuvnosti antukrusovogo upravlinnia v korporatuvnomu sektori na osnovi biznes-prozesiv [Improving the effectiveness of crisis management in the corporate sector based on business process reengineering]. *Bulletin of socio-economic research*, no. 3(54), pp. 124–130.
14. Ponomarenko S.V., Minuhin S.V., Znakhur V.S. (2013). *Teoria ta praktika modeluvannja biznesprozesiv* [Theory and practice of modeling business processes]. Kharkiv: KhNEU, p. 244. (in Ukraine)
15. Babak O.A. (2011). Reinzhinirng yak suchasni instrument innovatinoi diialnosti pidpruemstva [Reengineering as a modern tool of innovation activities of enterprises]. *Economic Bulletin of Pereyaslav-Khmelnytsky DPU*, no.17/1, pp. 55–60.
16. Goncharova O.M. (2013). Reinzhinirng bisnes-prozesiv metod prozesnogo upravlinnia [Reengineering of business processes as a method of process management]. *Bulletin of Kiev national University named Taras Shevchenko*, no. 10(151), pp. 78–82.
17. Balan O.S. (2015). *Upravlinnja protsesom pryynyattya investytsiynykh rishen na pidpryemstvakh vyrobnychoyi sfery* [Managing investment decisions in enterprises of industrial sphere]. (PhD thesis). Odessa.
18. Stepanenko T.O. (2015). Metodichni zasady proektuvannia ta upravlinnia yakistu bisnes-prozesiv [Methodological fundamentals of design and quality management business processes]. *Bulletin of ONU I.I. Mechnikov*, no. 3, pp. 146–150.

References:

1. Hammer Michael, Chiampi James (2011). *Reingenirng korporacii. Manifest revolucii v biznese*. [Reengineering the Corporation. A Manifesto revolution in business]. Moskva: Mann, Ivanov and Ferber, p. 350. (in Russian)
2. Hammer Michael, Hersman Liza. (2015). *Bustree, lutsce, deschevle. Deviat metodov reinzhinirng bisnesprozesiv* [Faster, better, cheaper. Nine methods of reengineering of business processes]. Moskva: Alpina Publisher, p. 270. (in Russian)
3. Popov E., Shapot M. (1996). Reinzhyrnirgh biznes-procesiv i informacijni tenologhiji [Business process reengineering and information technology.]. *Discovery system*. no. 15. pp. 62–69.

Аннотация. В статье рассмотрены существующие подходы к трактовке сущности понятия «реинжиниринг» с указанием собственного понимания указанного понятия. Исследованы принципы реализации стратегии реинжиниринга в условиях предприятий. Раскрыты возможные ошибки, сопровождающие процесс реализации реинжиниринга. Установлены основные требования для полномасштабного применения реинжиниринга. Даны предложения по внедрению реинжиниринга на сельскохозяйственных предприятиях. Представлена модель реинжиниринга для сельскохозяйственных предприятий, которая предусматривает те или иные действия руководства, которые необходимо выполнить для своевременного достижения стратегической цели с учетом оперативной корректировки. Доказано, что реинжиниринг способен обеспечить долгосрочные конкурентные преимущества сельскохозяйственного предприятия, создать условия для занятия сильной конкурентной позиции и тем самым обеспечить безубыточность деятельности.

Ключевые слова: стратегия, управление, реинжиниринг, сельскохозяйственные предприятия, развитие, прибыльность.

Summary. The article deals with the existing approaches to the interpretation of the essence of the concept of «reengineering» with the introduction of its own understanding of the term. The principles of implementation of the strategy of re-engineering in the conditions of agricultural enterprises conducting their activity in the agricultural sphere are investigated. Possible errors that accompany the process of reengineering implementation are revealed. The basic requirements for full-scale application of re-engineering at agricultural enterprises are set. Suggestions for implementation of re-engineering at agricultural enterprises are given. The model of reengineering at agricultural enterprises is presented, which envisages some or other management actions that must be performed in order to achieve the strategic goal in a timely manner, taking into account the operational adjustment. Implementation of re-engineering at agricultural enterprises will improve the performance indicators by drastically and radically redesigning processes, but re-engineering cannot solve all management problems. Most managers view reengineering as a method of crisis management and identify it with the usual program to improve management processes. However, it is very important to distinguish reengineering from the process of optimal enterprise reduction, restructuring, or other mechanism of managerial change. Production re-engineering is the main task of the strategic goals of the production process, which is the main component of the structural scheme of the production system. It is proved that reengineering is capable to provide long-term competitive advantages of an agricultural enterprise, which will create conditions for occupation of a strong competitive position and thereby ensure breakeven activity. The re-engineering of an agricultural enterprise also enhances the enterprise's adaptation to the ever-changing conditions of the market environment, in other words, it can compensate for the uncontrolled influences of the external environment, that is, an instrument of the management system.

Keywords: strategy, management, reengineering, agricultural enterprises, development, profitability.