

УДК 65.012.23

Іпполітова І.Я.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗДІЙСНЕННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

EFFICIENCY IMPLEMENTATION REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES IN THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

У статті проведено теоретичне узагальнення підходів до визначення видів бізнес-процесів на підприємстві. Визначено основні види реінжинірингу за такими класифікаційними ознаками, як стан підприємства, модель бізнесу, напрямки змін, предмет змін. Виявлено принципи, дотримання яких є необхідною умовою ефективності здійснення реінжинірингу. Досліджено основні переваги реінжинірингу, недоліки та труднощі його організації на підприємстві. Запропоновано систему показників, за допомогою яких оцінюється ефективність реінжинірингу.

Ключові слова: бізнес-процеси підприємства, види бізнес-процесів, реінжиніринг бізнес-процесів, переваги реінжинірингу, ефективність реінжинірингу.

АННОТАЦІЯ

В статье проведено теоретическое обобщение подходов к определению видов бизнес-процессов на предприятии. Определены основные виды реинжиниринга по таким классификационным признакам, как состояние предприятия, модель бизнеса, направление изменений, предмет изменений. Выявлены принципы, соблюдение которых является необходимым условием эффективности осуществления реинжиниринга. Исследованы основные преимущества реинжиниринга, недостатки и трудности его организации на предприятии. Предложена система показателей, с помощью которых оценивается эффективность реинжиниринга.

Ключевые слова: бизнес-процессы предприятия, виды бизнес-процессов, реинжиниринг бизнес-процессов, преимущества реинжиниринга, эффективность реинжиниринга.

ANNOTATION

A theoretical synthesis of approaches was carried out for the definition of business processes types in the enterprise. The basic types of reverse engineering on such classification criteria as: the state of the enterprise, the business model, the direction of change, the subject of changes were defined. The principles which realization is a prerequisite for the effective implementation of reengineering were defined. The basic advantages of the reengineering, disadvantages and difficulties of its organization in the enterprise were studied. Indicator system that assesses the effectiveness of reengineering was formed.

Keywords: business processes of the enterprise, types of business processes, reengineering of business process, advantages of the reengineering, the effectiveness of reengineering

Постановка проблеми. Перегляд підходів до управління підприємствами вимагає від топ-менеджменту застосування відповідного інструментарію, спрямованого на довгострокове функціонування підприємства, що базується на процесно-орієнтованому підході. Відповідно до цього підходу, підприємство розглядається як система, яка функціонує шляхом реалізації взаємозв'язаних процесів, що визначають стан усієї організаційної системи та реалізують голо-

вну мету її існування. Не існує однакових систем, кожна з них має свої певні характеристики, особливості, відхилення від заданих критеріїв, реакції на зміни тощо. Головною перевагою даного підходу є орієнтація на потреби замовника продукції або послуг [1; 2]. Пріоритетним та перспективним є управління розвитком підприємства на основі вдосконалення його бізнес-процесів. Підтвердженням цьому виступає низка робіт таких учених, як Козаченко А.В., Корнева М.Л., Котлик А.В., Лепейко Т.І., Любарська В.М., Петренко О., Шарий П.А. Науковці зазначають недоліки функціонально орієнтованого управління і називають більш ефективним і доцільним процесно-орієнтований підхід. До названих недоліків належать: слабкий зв'язок між підрозділами; націленість на проміжний результат; відсутність відповідальних за кінцевий результат осіб; низька оперативність робіт; неефективність інформаційної підтримки; значна складність автоматизації й інтеграції для систем управління [3; 4, с. 94; 5, с. 30; 6, с. 7; 7, с. 46; 8; 9, с. 47].

Управління, що базується на виділенні й організації діяльності на основі бізнес-процесів, навпаки, має суттєві переваги в розрізі часу виконання операцій і всього циклу проходження ресурсів від входу до виходу; дає змогу скоротити накладні витрати шляхом зменшення дублювання функцій, підвищення відповідальності й оперативного контролю, зростання ролі й якості використання інформаційних технологій. Проте щоб досягти істотного стрибка в ключових показниках результативності, необхідно радикально перебудувати бізнес-процеси підприємства. Це завдання можливо виконати лише застосуванням реінжинірингу бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідність проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах розглядається великою кількістю вчених, серед яких: Хаммер М., Чампи Дж., Андерсен Б., Уллах Ф., Робсон М., Харрінгтон Дж., Садловський Р.В., Чередніченко О.О. та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Певні аспекти організаційно-методичного забезпечення процесу здій-

снення реінжинірингу та оцінювання ефективності його проведення потребують подальшого уточнення та розвитку.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні процесу здійснення реінжинірингу на підприємстві та формуванні системи показників, що визначають ефективність його здійснення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основою діяльності в процесно-орієнтованому підході є бізнес-процес, а система управління підприємством орієнтується на управління як кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами підприємства в рамках наявної чи перспективної організаційної структури. З-поміж значної кількості визначень самого поняття більшість зводиться до такого, що бізнес-процесом є регламентований ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються економічні ресурси підприємства з метою досягнення визначених вимірних результатів або виробництва продукції для задоволення внутрішніх чи зовнішніх споживачів [4, с. 94; 6, с. 12; 10, с. 444]. Після аналізу й узагальнення багатьох визначень бізнес-процесів такими авторами, як Парсяк В.Н., Лепейко Т.І., вичерпним є визначення Державного стандарту, стандарту ISO: бізнес-процес як стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що матимуть цінність для споживача [6, с. 11; 11, с. 133; 12, с. 81; 13, с. 27]. Бізнес-процес у загальному розумінні охарактеризований Сімоном А.К. як сукупність взаємопов'язаних завдань, які необхідно виконувати для досягнення бізнес-цілей; він організовується з метою створення доданої вартості для клієнтів; може перетинати функціональні та організаційні межі [14, с. 37–38].

При цьому слушною є думка багатьох авторів, які говорять про виділення бізнес-процесів для управління не як одноразовий захід, а про необхідне вдосконалення наявних і розвиток нових. Таньков К.М. приводить положення зарубіжних авторів про необхідність постійно покращувати найбільш ефективні і цілеспрямовані бізнес-процеси, які впливають на встановлення надійних ділових відносин із зовнішнім середовищем у контексті розроблених ринкових стратегій [15, с. 35]. Репін В.В. визначає бізнес-процеси як структуровану послідовність дій із виконання відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета його діяльності [16, с. 36]. Хаммер М. та Чампи Дж. під бізнес-процесами розуміють сукупність різних видів діяльності, у межах яких на вході використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що має цінність для споживача [17, с. 29]. Андерсен Б., своєю чергою, дає таке визначення бізнес-процесам: це послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у

результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення визначених вимірних результатів або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів [18, с. 24]. За визначенням Уллах Ф., та Робсон М., бізнес-процеси – це дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку [19]. Біннер Х. визначає їх як систему взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів [20, с. 18]. Харрінгтон Дж., своєю чергою, доводить, що бізнес-процеси – логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність та видає результат покупцю [21, с. 11]. Чорнобай Л.І., Дума О.І. [1] під бізнес-процесами розуміють множину внутрішніх видів діяльності, які розпочинаються з одного чи більше входів і закінчуються створенням продукції, яка необхідна клієнту, задовольняє його бачення вартості, довговічності, сервісу й якості. Крім того, в економічній літературі виділяють такі види бізнес-процесів, які можуть потребувати перегляду та перепроєктування [1; 2]: основні, допоміжні, бізнес-процеси розвитку та процеси управління. Отже, на підприємстві існує безліч бізнес-процесів, котрі мають своє призначення та результат. Неможливо впливати та видозмінювати бізнес-процеси, не розуміючи джерела їх походження. У будь-якому разі, досліджуючи ефективність існуючих бізнес-процесів підприємства, необхідно обрати відповідну методику чи підхід, який, своєю чергою, стане дієвим механізмом розвитку підприємства.

Так, Козаченко А.В., Корневою Л.М., Котлик А.В., Лепейко Т.І. узагальнено низку методик і підходів, які можуть бути застосовані в рамках підприємства для вдосконалення бізнес-процесів. Але вибір прийнятної методики оптимізації бізнес-процесів підприємства представляє значні труднощі, пов'язані з розмитістю областей їх найбільшої ефективності; відсутністю взаємозв'язку між різними методиками та підходами, відсутністю формалізованих механізмів застосування методик у конкретних ситуаціях [3–6].

Незважаючи на лексичну різноманітність назв, науковці виділяють серед концептуальних підходів до вдосконалення бізнес-процесів поступовий (покроковий) та кардинальний (проривний). При цьому методики поліпшення бізнес-процесів також поділяються на дві групи (залежно від строку проведення): довгострокові та короткострокові [3; 4, с. 95–97; 6, с. 23–29]. Перший підхід більшою мірою орієнтований на вдосконалення фрагментарних процесів у рамках функціонально-спеціалізованих структур управління з метою їх уніфікації та стандарти-

зації в рамках ISO і часто реалізується в концепції загального управління якістю (TQM) [3]. Другий підхід здебільшого орієнтований на внесення значних змін у наявні і проектування нових бізнес-процесів, що відповідають динаміці зовнішнього середовища. Взаємозв'язок названих підходів і методик автором було узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1
Співвідношення підходів і методик удосконалення бізнес-процесів підприємства

Методики за періодом реалізації	Підходи	
	Поступовий	Кардинальний
Короткострокові	Ідеалізації Статистичного управління процесами Структурування функцій якості	Швидкий аналіз рішення (FAST)
Довгострокові	Спрощення Аналіз робочих осередків Інжиніринг	Перепроєктування бізнес-процесів Бенчмаркінг Реінжиніринг бізнес-процесів

Вибір певного підходу залежить від мети вдосконалення фактичного стану бізнес-процесів підприємства. Проте, найбільш радикальним виступає безпосередньо реінжиніринг бізнес-процесів, який орієнтовано на кардинальні зміни організаційно-економічного механізму функціонування підприємства. Але цей підхід

надає можливість вийти підприємству на якісну нову ступінь розвитку, радикально оновлюючи продукцію шляхом зміни технології здійснення бізнес-процесів. Розглянемо більш детально визначення цієї дефініції (табл. 2).

Узагальнюючи думки різних авторів, можна зробити висновок про те, що реінжиніринг – це процес радикальної перебудови бізнес-процесів підприємства з метою збільшення не тільки кількісних, а й якісних показників ефективності діяльності підприємства, який виводить підприємство на нову траєкторію розвитку в довгостроковій перспективі.

В економічній літературі виділяють основні види реінжинірингу (табл. 3) [27; 30; 31].

Реінжиніринг бізнес-процесів – це складний, багатокомпонентний процес, який має своє специфічні відмінності залежно від сфери діяльності підприємства, предмету змін та головної мети його реалізації. Проведення ефективного реінжинірингу бізнес-процесів полягає у реалізації певних принципів [24; 26; 29]: кілька робіт поєднуються в одну; роботи виконуються в природному порядку; виконавці самостійно приймають рішення; робота виконується там, де це доцільніше; необхідно зменшувати кількість входів у процеси; процеси мають різні варіанти виконання; зниження частки робіт із перевірки і контролю; оптимізація узгоджувальних процесів; поєднання централізованих і децентралізованих операцій; використання загальної інформаційної мережі операційними менеджерами.

Таблиця 2

Підходи вчених до визначення поняття «реінжиніринг бізнес-процесів»

Автор	Визначення
Яблочников Є.І., Молочник В.І., Фомина Ю.М. [22, с. 15]	Філософія управління підприємством, в якій увага приділяється реінжинірингу внутрішніх бізнес-процесів з урахуванням кадрової, ресурсної, організаційної політики підприємства
Садловський Р.В. [23]	Складний комплекс заходів із моделювання бізнес-систем, головна мета якого – позбутися зайвих компетенцій і функцій, правильно розподілити повноваження і відповідальність між спеціалістами, які мають необхідні для створення вартості компетенції
Ладонько Л.С., Солошин О.С. [24]	Радикальна перебудова бізнес-процесів, які повинні задовольнити своїх клієнтів та практично доводить до автоматизму взаємовідносини з постачальниками, клієнтами та іншими партнерами по бізнесу, призводячи до підвищення ефективності промислових підприємств, фінансових установ та організацій сфери послуг
Таранюк Л.М., Запорожченко О.М. [25]	Сукупність бізнес-процесів, що спрямовані на підвищення ефективності компанії, що, своєю чергою, приведе до збільшення конкурентоспроможності на певному ринку
Шараєва О.А. [26]	Комплексна трансформація компанії (комплексне покращення бізнес-процесів), направлена на створення і підтримку системи безупинних покращень результативності бізнесу
Момот О.І. [27]	Сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування наявних бізнес-процесів
Гвоздь М.Я. [28]	Високоєфективний метод менеджменту, котрий трансформує діяльність підприємства у сукупність окремих наскрізних бізнес-процесів
Бабак О.А. [29]	Реконструювання або створення нових бізнес-процесів (кардинальна їх зміна, а не поступове поліпшення) з метою підвищення ефективності діяльності підприємства

Таким чином, дані принципи дають чітке розуміння про реалізацію реінжинірингу бізнес-процесів на практиці. Реалізація цих десяти основних принципів уже дає можливість підприємству поліпшити стан своїх справ та підвищити ефективність своїх процесів. Слід тільки розуміти, яким чином та де можливо використати ці знання та отримати результат.

До основних ознак проведення ефективного реінжинірингу бізнес-процесів можна віднести [24; 25; 27]: відмову від використання застарілих схем та методів управління; орієнтацію на досягнення результату, а не виконання завдання; використання творчого підходу до вирішення виникаючих питань; оптимізацію робіт не шляхом автоматизації, а за рахунок спрощення або

Таблиця 3

Класифікація реінжинірингу бізнес-процесів

Ознака класифікації	Вид реінжинірингу	Характеристика
Залежно від стану підприємства	кризовий	використовується, коли результати підприємства погіршуються або воно знаходиться на межі банкрутства. Ефективність від проведення реінжинірингу бізнес-процесів буде напряму залежати від того, наскільки радикальні зміни будуть проведені в цей період
	реінжиніринг розвитку	використовується, коли підприємство має добрий стан справ. Заходи направлені на вдосконалення або часткову перебудову бізнес-процесів підприємства для підвищення його ефективності
Модель описуваного бізнесу	прямий реінжиніринг	побудова моделі нового бізнесу «як потрібно»
	зворотній реінжиніринг	побудова моделі наявного бізнесу «як є»
	ризик-інжиніринг	побудова моделі абсолютно нового бізнесу з абсолютно новими бізнес-процесами
Напрямок змін	Зовнішній	зсув акцентів на реінжиніринг зовнішніх бізнес-процесів
	Внутрішній	зсув акцентів на реінжиніринг внутрішніх бізнес-процесів моделі
	Комплексний	масштабний та багатокомпонентний реінжиніринг усіх бізнес-процесів підприємства
Предмет змін	загальні бізнес-процеси	створення абсолютно нових бізнес-процесів по всьому підприємству без урахування минулого досвіду
	фінансові бізнес-процеси	проводиться розробка і впровадження нових методів управління фінансовими потоками і бізнес-процесами
	технологічні бізнес-процеси	розробка, перепроектування та впровадження нових методів управління бізнес-процесами виробничої сфери
	організаційні бізнес-процеси	функціонально-структурне перепроектування процесів, його організаційної структури, процесів та зв'язків від ланок вищого порядку до вузьких місць підприємства
	соціальні бізнес-процеси	розробка та впровадження нових методів управління соціальними бізнес-процесами підприємства
	інноваційні бізнес-процеси	впровадження інноваційних та кардинально нових методів у процесі управління перетвореннями

Таблиця 4

Етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів

Назва етапу	Характеристика
1. Розробка бажаної моделі функціонування підприємства	Формується бажаний образ фірми на прикладі моделі «як повинно бути». Дана модель повинна включати опис усіх складників бізнес-процесу: функцій, ресурсів, учасників, інформацію, результати, послідовність дій, чіткий розподіл прав та обов'язків, делегування повноважень тощо. Формування майбутнього образу повинно відбуватися в рамках місії та стратегії підприємства
2. Діагностика наявних бізнес-процесів підприємства	Проводиться аналіз бізнес-процесів на підприємстві з метою виявлення вузьких місць та проблемних зон. Для цього будується модель бізнес-процесів «як є» з метою отримання комплексного уявлення про реальний стан справ. Разом із цим проводиться детальний опис моделі, документація всіх операцій
3. Перепроектування підприємства	На даному етапі проводиться порівняння моделей «як повинно бути» та «як є». Виявляються напрями, зв'язки та проблемні місця, котрі потребують негайної трансформації та корегування. Розробляються заходи, обираються методи та інструменти, якими будуть проводитися зміни в наявних процесах. Проводиться впровадження заходів на підприємстві, їх тестування за певний час та оцінюється їх ефективність
4. Оптимізація бізнес-процесів	Виявляються помилки у проектуванні, проблеми, які не вдалося вирішити, та оптимізуються вже створені нові та перебудовані бізнес-процеси. Також проводиться аналіз та оцінюється вплив проведених змін на цільові стратегічні показники підприємства. Якщо змін не відбулось, то слід повертатись до минулих етапів і розпочинати проектування знову, щоб отримати дійсно ефективні результати реінжинірингу бізнес-процесів

видалення зайвих елементів; застосування інноваційних технологій. Системний підхід передбачає розгляд реінжинірингу бізнес-процесів як сукупності елементів, взаємодія яких дає змогу забезпечити перетворення основних процесів підприємства на підтримку стратегічних змін, що здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Проект реінжинірингу бізнес-процесів найчастіше включає в себе чотири етапи, представлені в табл. 4 [25; 31].

Реінжиніринг бізнес-процесів не є простою процедурою, котру можливо провести за короткий час. Слід підібрати команду компетентних спеціалістів, які своїми знаннями та досвідом зможуть побудувати правильні моделі, оцінити їх якість, розробити процедуру впровадження й оцінки ефективності таких змін.

Під час розробки плану реінжинірингу підприємства слід пов'язувати всі дії та заходи зі стратегічними цілями та завданнями підприємства, оформлюючи кожний етап документально.

Завдяки цьому можливо буде реально оцінити ефективність упроваджених заходів та вивести підприємство на новий етап розвитку. Можливий перелік показників, за допомогою яких оцінюється ефективність реінжинірингу бізнес-процесів, наведено в табл. 5. Перелік даних показників може змінюватись залежно від сфери діяльності підприємства; бізнес-процесів, які змінюються; результатів, які очікуються після проведення реінжинірингу, тощо. Якщо ефективність проекту з реінжинірингу бізнес-процесів буде доведена, наступним кроком є безперервне управління процесами для підтримки показників їх діяльності на належному рівні. За правильної організації цієї процедури відбувається не тільки кількісний ріст основних показників діяльності, але й якісні зміни.

Підприємство стає більш пристосованим до будь-яких змін у зовнішньому середовищі, підвищується його конкурентоспроможність на ринку, відбувається процес переходу від заста-

Таблиця 5

Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві

Показники	Характеристика
1. Кількісні:	
1.1. Тривалість бізнес-процесу	Зменшення часу на організацію, інформаційно-ресурсне забезпечення та реалізацію бізнес-процесу
1.2. Витрати на бізнес-процес	Зменшення рівня витрат на підготовку та реалізацію бізнес-процесу, а також кількості ресурсів на його забезпечення
1.3. Кількість помилок	Зменшення кількості помилок під час обробки інформації, рівня браку виготовленої продукції, видалення зайвих елементів у структурі бізнес-процесу тощо
1.4. Собівартість продукції	Зменшення собівартості продукції (послуг, робіт) за рахунок реінжинірингу виробничого бізнес-процесу
1.5. Обсяги реалізації	Збільшення обсягів реалізації продукції (послуг, робіт) за рахунок реінжинірингу виробничого та збутового бізнес-процесів
1.6. Чистий прибуток	Приріст чистого прибутку після проведення процедури реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві порівняно з розміром чистого прибутку без запропонованих змін
1.7. Доля ринку	Приріст долі ринку підприємства після проведення процедури реінжинірингу, розширення ринків збуту або вихід на нові ринки
1.8. Продуктивність праці	Приріст ефективності використання трудових ресурсів, забезпечення повної зайнятості всіх учасників бізнес-процесів
1.9. Загрузка виробництва	Зменшення часу простоїв виробничого обладнання, збільшення обсягів виробництва та ефективності основних засобів унаслідок проведення реінжинірингу виробничих процесів
1.10. Рентабельність підприємства	Приріст рентабельності підприємства після запровадження реінжинірингу всіх бізнес-процесів та оцінка впливу цих змін на досягнення стратегічних цілей
2. Якісні:	
2.1. Організаційна структура	Поліпшення взаємодії горизонтальних та вертикальних зв'язків, забезпечення гнучкості структури, надання переваг не функціям, а процесам
2.2. Задовільність клієнтів	Підвищення рівня задовільності клієнтів співпрацею з підприємством, зменшення кількості скарг та рекламаций, зменшення часу на інформаційне забезпечення під час укладання договорів
2.3. Мотивація персоналу	Підвищення рівня задовільності умовами та організацією праці серед робітників, надання ініціативи робітникам, надання можливості професійного розвитку
2.4. Організація праці	Поліпшення організації бізнес-процесів, відмова від використання зайвих елементів у системі, чітке розподілення обов'язків та відповідальності
2.5. Ефективність управління	Зменшення ієрархічних рівнів управління, відмова від бюрократичних схем, перехід від одноосібного прийняття рішень до командної співпраці

рілих схем управління до інноваційних методів, досягаються стратегічні цілі та в довгостроковій перспективі розкривається його потенціал.

Висновки. Запропонований методичний підхід до формування системи показників оцінки ефективності здійснення реінжинірингу дає змогу визначити, наскільки підприємство наблизилося до бажаної моделі функціонування. Це дасть змогу створити новий набір цінностей для підприємства, реалізувати його стратегічні цілі, підвищити конкурентоспроможність та збільшити ефективність його функціонування. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розроблення системи мотиваційних заходів для персоналу підприємства, на якому проводиться реінжиніринг, які б ураховували ієрархічність рівнів виконавців та цілі здійснення реінжинірингу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л.І. Чернобай, О.І. Дума // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць. – Л. : Львівська політехніка, 2013. – С. 125–131.
2. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення / В.Є. Командровська, О.Ю. Морозенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CFEQFjAHahUKEwjoIMX9snlAhXDhiwKHZQZBcs&url=http%3A%2F%2Fjrn1.nau.edu.ua%2Findex.php%2FPPEI%2Farticle%2Fdownload%2F325%2F314&usg=AFQjCNFfUdq7vLehBHJGRHhyfbCgVtHnw&sig2=GfCtnFw7FAfTO9b9kM7dg&bvm=bv.105454873.d.bGg&cad=rja>.
3. Козаченко А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів / А.В. Козаченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.elitarium.ru>.
4. Корнева М.Л. Аналіз методик вдосконалення бізнес-процесів / М.Л. Корнева // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – № 3Е(14). – С. 94–98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.elitarium.ru>.
5. Котлик А.В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства / А.В. Котлик // Управління розвитком. – 2011. – № 21(118). – С. 30–32.
6. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів : [навчально-практичний посібник у схемах і таблицях] / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 80 с.
7. Любарська В.М. Правила виділення бізнес-процесів в організації : матеріали конференції «Проблеми і перспективи розвитку інформаційних систем і технологій в економіці», присвяченій 40-річчю утворення кафедри інформ. систем / В.М. Любарська // Управління розвитком. – 2004. – № 2. Спецвипуск. – С. 46–48.
8. Петренко О. Процесний підхід при застосуванні реінжинірингу підприємств / О. Петренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://confitparv.at.ua>.
9. Шарий П.А. Застосування процесного підходу для підвищення ефективності управління підприємством : матеріали конференції «Проблеми і перспективи розвитку інформаційних систем і технологій в економіці», присвяченій 40-річчю утворення кафедри інформ. систем / П.А. Шарий // Управління розвитком. – 2004. – № 2. Спецвипуск. – С. 47–49.
10. Крупа К.В. Реінжиніринг – гідна відповідь на виклики оточення / К.В. Крупа // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 10. – С. 443–446.
11. Парсяк В.Н. Управління бізнес-процесами – інструмент підвищення ефективності організацій / В.Н. Парсяк // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 7. – С. 131–138.
12. Скарняр А. Контролінгові аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / А. Скарняр // Банківська справа. – 2009. – № 3. – С. 81–87.
13. Сурженко Л. Организация управлінського обліку та бюджетування на основі бізнес-процесів (на прикладі швейної промисловості) / Л. Сурженко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2010. – № 7. – С. 27–31.
14. Simon A.K. Towards a theoretical framework for business process reengineering / A.K. Simon [Electronic resource]. – Access mode : <http://instant-science.net>.
15. Таньков К.М. Коцептуальні підходи до оцінки ефективності бізнес-процесу в системі логістичного управління промисловим підприємством / К.М. Таньков, О.М. Тридід // Економіка розвитку. – 2005. – № 2(34). – С. 90–94.
16. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М. : Манн, Иванов, Фебер, 2013. – 544 с.
17. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 287 с.
18. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен ; пер. с англ. С.В. Ариничева. – М. : Стандарты и качество, 2010. – 272 с.
19. Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Ф. Уллах, М. Робсон [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://iso.staratel.com/BPRI/RelngBP.htm>.
20. Биннер Х. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Х.Ф. Биннер ; пер. с нем. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 282 с.
21. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген ; пер. с англ. – СПб. : Азбука ; БМикро, 2011. – 328 с.
22. Яблочников Е.И. Реинжиниринг бизнес-процессов проектирования и производства / Е.И. Яблочников, В.И. Молочник, Ю.Н. Фомина. – СПб. : СПбГУИТМО, 2011. – 152 с.
23. Садловський Р.В. Реінжиніринг бізнес-процесів / Р.В. Садловський, О.П. Осетрова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/11_EISN_2011/Economics/6_84558.doc.htm.
24. Ладонько Л.С. X-інжиніринг як новий напрям менеджменту змін. / Л.С. Ладонько, О.С. Солошин // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 2(2). – С. 115–120.
25. Таранюк Л.М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / Л.М. Таранюк, О.М. Запорожченко // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 4. – С. 122–133.
26. Шараєва О.А. Реінжиніринг бізнес-процесів / О.А. Шараєва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/18_DNI_2011/Economics/10_89673.doc.htm.
27. Момот О.І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств зі світової кризи / О.І. Момот, П.І. Самойлов // Наукова періодика. – 2010. – С. 140–149.
28. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник при-

- скореного розвитку економіки / М.Я. Гвоздь // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць]. – Львів : Львівська політехніка, 2014. – С. 135–138.
30. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств / О.А. Бабак // Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ. – 2011. – № 17/1. – С. 55–60.
31. Мартынюк Е.А. Технологии реинжиниринга бизнес-процессов предприятий / Е.А. Мартынюк // Научный вестник Международного гуманитарного университета. – 2013. – № 6 – С. 118–121.
32. Когут Ю.О. Модель реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / Ю.О. Когут. – Х. : Бізнес Інформ, 2011. – № 10. – С. 65–69.