

21. Innovation statistics [Електронний ресурс] // Eurostat: [сайт]. – Режим доступу: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Innovation\\_statistics#Database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Innovation_statistics#Database).

22. Miroshnychenko O. The intellectual capital of an enterprise: the innovative aspect // Informacijos mokslai. – 2013. – vol. 63. – P. 31-43.

23. Schumpeter J. The Theory of Economic Development. Leipzig: Duncker and Humblot. Translated by R. Opie. Cambridge, Harvard University Press, 1934.

Надійшла до редакції 01.09.13

О. Мирошніченко, канд. екон. наук, доц.  
КНУ імені Тараса Шевченка, Київ

### ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ: СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ

*Проведен анализ состояния и динамики инновационной активности промышленных предприятий Украины. Исследован уровень использования предприятиями промышленности различных типов инноваций. Рассмотрены основные источники финансирования и определены особенности отраслевого распределения затрат на осуществление инновационной деятельности в Украине.*

*Ключевые слова: инновации; инновационная деятельность; инновационная продукция; типы инноваций; промышленные предприятия.*

O. Miroshnychenko, PhD in Economics, Associate Professor  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

### THE INNOVATION ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN UKRAINE: STATE AND TRENDS

*The article includes analytical results of innovation activity of Ukrainian industrial enterprises. The enterprise innovation activity level, the level of innovations implementation into the Ukrainian industry has been researched. The dynamics of new innovation products and new technological products put into service, share of the innovation product sold in industrial output has been analysed. The level of the use of different types of innovation by industrial enterprises (marketing, organizational, process and product innovation) has been determined. The main sources of finance for innovation activities have been considered. The dividing of innovation activity costs in industrial sector has been considered. The main problems of innovative development of the Ukrainian industry have been determined. The activity of industrial enterprises in Ukraine is characterized by a low level of innovation activity, an insufficient volume of realized innovative products, a low financing of innovation activity. The suggestions, which shall promote the effectiveness of innovation activity of Ukrainian industrial enterprises, have been put forward.*

*Keywords: innovations; innovation activity; innovation products; types of innovation; industrial enterprises.*

УДК 338.2, 65.011.8  
JEL M21, O32

О. Гончарова, канд. екон. наук, доц.  
КНУ імені Тараса Шевченка, Київ

### РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК МЕТОД ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті досліджено підходи до процесного управління, визначено методи вдосконалення бізнес-процесів, обґрунтовано сутність та особливості реінжинірингу бізнес-процесів, а також ефективність його використання.*

*Ключові слова: бізнес-процес, бенчмаркінг, перепроєктування, реінжиніринг, методика швидкого аналізу рішень.*

**Постановка проблеми.** Сучасні технології бізнесу характеризуються високою динамічністю, пов'язаною з постійно змінюваними потребами ринку, орієнтацією виробництва товарів і послуг на індивідуальні потреби замовників і клієнтів, неперервним вдосконаленням технічних можливостей та загостренням конкуренції. В таких умовах в управлінні підприємствами відбувається зміщення акцентів з управління використанням окремих ресурсів на організацію динамічних бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління процесами в цілому та їх вдосконалення зокрема досліджується як іноземними, так і вітчизняними науковцями, серед яких М.Хаммер, Дж.Чампі, Дж.Харінгтон, П.Друкер, С.Бір, Т.Давенпорт, А.Шеер, Е.Демінг, С.Ільдеменов, Е.Ойхман, Е.Попов, С.Рубцов, Ф.Уллах, С.Ніканоров та ін.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Питання управління процесами та вдосконалення бізнес-процесів досліджуються багатьма науковцями з різних аспектів діяльності підприємств. Водночас, аналіз останніх публікацій показав, що все ще залишаються недостатньо розглянуті аспекти управління бізнес-процесами, такі як визначення найефективніших методів вдосконалення бізнес-процесів, умови використання моделювання бізнес-процесів, по черговості їх реалізації, а також особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів в сучасних умовах.

**Мета статті** – дослідити методи процесного управління, визначити основні умови їх використання, обґрунтувати особливості здійснення реінжинірингу бізнес-процесів та його ефективність в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний менеджмент вказує на наявність двох принципів управління – функціональний та процесний. Всі інші є лише поєднанням та напрямками їх практичної реалізації. Суть функціонального управління полягає в контролі над виконанням працівниками їх функцій та чіткому виконанні працівниками вказівок експерта. Визначальним параметром ефективності при цьому виступає професійна кваліфікація керівника, оскільки він сам розподіляє сфери діяльності між підлеглими. Альтернативою функціональному управлінню визначається "процесне управління" або "управління за процесами", основою якого є знамените "управління за цілями" П. Друкера. [7] Процесне управління відрізняється від функціонального тим, що виділяється поняття "бізнес-процес" як послідовність дій, спрямована на досягнення кінцевого, вимірюваного і конкретного результату. Відповідно до принципів управління бізнес-процес ділиться на елементи, кожен з яких також має конкретні та вимірювані "входи" (ресурси) та "виходи" – результати. Керівник контролює їх лише на межах бізнес-процесу, при цьому контролюються не технології, а саме межі підпроцесів. Це дуже важливо: реально відбувається делегування повноважень та відповідальності, виконавець може сам обирати технології, необхідні для досягнення результату. Але при цьому висуваються серйозні вимоги до кваліфікації виконавців. Керівник в цьому випадку вже не просто функціональний управлінець, фахівець-експерт, а він вже є менеджером, зацікавленим в досягненні кінцевого результату. Розуміння цілей компанії, параметрів ефективності і є головною відмін-

ністю менеджера від функціонального експерта. Головний критерій ефективності процесного управління – досягнення цілей відділом, підприємством в цілому.

Процесне управління, орієнтоване на загальний результат, що складається з локальних досягнень, стає сьогодні більш актуальним. Воно призводить до скорочення владних структур за рахунок збільшення норми керування, точного визначення результатів діяльності, як загальних, так і персональних. Даний підхід дозволяє суттєво скоротити кількість працівників за рахунок скорочення зайвих робіт, надати діяльності підприємства цілеспрямованості та сформуванню ефективної системи мотивації працівників.

На сьогодні можна зустріти декілька розуміння процесного підходу до управління. Перше розуміння процесного підходу базується на системному розгляді діяльності компанії як сукупності процесів та розробки системи управління процесами з використанням стандартів ISO серії 9000:2000. Інше розуміння процесного підходу базується на виділенні в компанії "наскрізних" процесів, їх деталізації та подальшої реорганізації.

Перше розуміння процесного підходу ґрунтується на чотирьох основних положеннях:

1. визначенні процесного та системного підходу стосовно компанії;
2. визначенні бізнес-процесу компанії;
3. розумінні кроків, необхідних для впровадження процесного підходу;
4. визначенні системи взаємопов'язаних процесів компанії.

На базі точного розуміння процесу можна встановити фундамент процесного управління підприємством.

Відповідно до цього підходу процес визначається як стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, які мають цінність для споживача.

Прихильники підходу "наскрізних" процесів визначають процес як цілеспрямовану послідовність операцій, робіт, що призводять до заданого кінцевого результату. При даному підході процес являє собою перелік послідовності робіт, виконуваних по чергові в різних структурних підрозділах, досить часто навіть з різних функціональних напрямків, відповідальних виконавців, вхідної та вихідної документації тощо. Це робить можливим використання різних методик класу Work Flow (IDEF3, ARIS eEPC). Методика "наскрізних" процесів визначає необхідність усунення розривів на міжфункціональних стижах процесів, контролю ефективності по всьому процесу аж до клієнта.

Управління бізнес-процесами виникло ще в рамках концепції загального управління якістю (TQM – Total Quality Management) та неперервного вдосконалення процесів (CPI – Continuous Process Improvement), відповідно до яких передбачається наскрізне управління бізнес-процесом як єдиним цілим, який виконується взаємопов'язаними підрозділами компанії, наприклад від моменту надходження замовлення клієнта до моменту його реалізації.

Управління бізнес-процесами доцільно розглядати і на рівні взаємодії різних підприємств, коли вимагається координація діяльності підприємств-партнерів в потоках товароруку або в логістичних процесах. Логістика сприяла виникненню методів організації поставок за принципом точно в строк (JIT – Just In Time), реалізація яких неможлива без управління бізнес-процесами як єдиним цілим [1].

В будь-якому розумінні процесного управління основоположним і визначальним моментом підвищення ефективності управління є управління бізнес-процесом в напрямку його вдосконалення (покращення). Можна

виділити два підходи до управління бізнес-процесами. Перший передбачає вдосконалення існуючих бізнес-процесів, а другий – перепроектування бізнес-процесів та їх реінжиніринг. Вдосконалення бізнес-процесів може призвести до помітного поліпшення, проте все ж таки скласти лише приріст стосовно існуючого рівня ведення бізнесу. Таке вдосконалення відбувається за рахунок відмови від другорядних видів діяльності, переформування структурних підрозділів та делегування повноважень з метою підвищення ефективності та економії використовуваних ресурсів. На противагу даному вдосконаленню перепроектування процесів, зокрема, реінжиніринг, передбачає здійснення радикальних, докорінних змін. Це може означати перебудову як окремих процесів, так і організації в цілому, а також взаємовідносин із постачальниками і споживачами. Подібна перебудова здійснюється після ретельного аналізу існуючих бізнес-процесів та переосмислення нових способів їх ефективної взаємодії.

Концепція вдосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement) ґрунтується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності та адаптованості бізнес-процесів:

1. Методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast Analysis Solution Technology);
2. Бенчмаркінг;
3. Перепроектування (концентроване покращення);
4. Реінжиніринг бізнес-процесів (Business-process Reengineering). [10]

Методика швидкого аналізу рішень FAST являє собою підхід, який розроблений для швидкого знаходження рішення та отримання результатів від наших бізнес-процесів. Вона ґрунтується на способі вдосконалення, вперше використаному в середині 80-х років компанією IBM, а в 90-х роках компанією Дженерал Електрик та Форд Мотор. Методика швидкого аналізу рішень FAST – це проривний підхід, який фокусує увагу групи на певному процесі в ході одно-дводенної наради для визначення способів, якими група може покращити цей процес впродовж наступних 90 днів. Перед закінченням наради керівництво схвалює або відхиляє запропоновані вдосконалення. Дана методика може використовуватись до заходів будь-якого рівня, починаючи з основних процесів і закінчуючи рівнем заходів. Типовими поліпшеннями при використанні FAST-підходу є зниження витрат, тривалості циклу та рівня помилок на 5-15%.

Бенчмаркінг процесу вже давно відомий метод, який отримав своє повторне дихання, коли компанія Ксерокс використала його для радикальної зміни своєї стратегії і отримала за це премію Малкольма Болдріджа. Цей вид діяльності можна назвати порівняльним аналізом. Бенчмаркінг процесу – систематичний метод визначення, розуміння та творчого розвитку товарів, послуг, проектів, обладнання, процесів і процедур (встановлених принципів) більш високої якості для покращення поточної діяльності компанії шляхом вивчення того, як різні компанії виконують однакові або схожі операції. Як правило, бенчмаркінг знижує витрати, тривалість циклу та рівень помилок на 20-50%. Під час проведення бенчмаркінгу виявляються альтернативні рішення (за допомогою порівняльного аналізу), які можуть привести до поліпшення бізнес-процесів, і обирається те із них, яке принесе найкращий результат з точки зору майбутньої перспективи для підприємства (BFSS – Best-Value Future-State Solution). Орієнтоване на майбутнє рішення (FSS – Future-State Solution) – поєднання коригуючих дій та змін, які можуть застосовуватись відносно досліджуваного процесу для збільшення його цінності для акціонерів. Найбільш вигідне орієнтоване на майбутнє рі-

шення (BFSS) призводить до найбільш вигідного перепроектування бізнес-процесів підприємства з точки зору акціонерів. Таке рішення характеризує найкраще співвідношення поєднання необхідних витрат, тривалості циклу впровадження, ризику та результату, наприклад, віддача від інвестицій, задоволення вимог споживачів, частка ринку, ризик, додана вартість на одного працівника, строки впровадження, витрати на впровадження тощо. При реалізації типового проекту бенчмаркінгу розробка найбільш вигідного, орієнтованого на майбутнє рішення займає від 4 до 6 місяців. Зважаючи на досвід використання цей підхід доцільно обирати для 5-20% основних процесів компанії [6, 11].

Перепроєктування процесу (концентроване покращення) акцентує увагу команди по вдосконаленню процесів (PIT – Process Improvement Team) на вдосконаленні існуючих процесів. Як правило, перепроєктування застосовується відносно тих процесів, які функціонують досить успішно і в даний момент. Перепроєктування процесів знижує витрати, тривалість циклу та рівень помилок на 30-60%. При перепроєктуванні процесів визначення BFSS займає від 80 до 100 днів. Використання даного підходу може бути коректним приблизно для 70-90% основних бізнес-процесів. Такий підхід доцільно використовувати, якщо покращення показників діяльності підприємства на 30-60% зможе забезпечити йому конкурентні переваги.

Реінжиніринг процесу ще називають розробкою нового процесу або інновацією процесу, оскільки його успіх головним чином ґрунтується на інноваціях та творчих здібностях команди по вдосконаленню процесів PIT. Він найбільш радикальний з усіх чотирьох підходів до вдосконалення бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує свіжий погляд на цілі процесу та повністю ігнорує існуючий процес та структуру компанії, все починається "з чистого аркуша", так ніби ви тільки починаєте розробляти цей процес. Реінжиніринг за умови правильного проведення знижує витрати і тривалість циклу на 60-90% та рівень помилок на 40-70%. Даний підхід виявляється корисним в тих випадках, коли процес організації діяльності компанії на даний момент настільки застарілий, що не варто навіть намагатися його зберегти або впливати на нього шляхом впровадження BFSS. Реінжиніринг бізнес-процесів може бути коректно використаним для 5-20% основних процесів компанії. Даний підхід дозволяє команді PIT спланувати процес так, ніби не існує жодних обмежень, тобто зробити процес ідеальним з точки зору його побудови не обмежуючись наявністю фінансових ресурсів, інформаційних можливостей і т.п. [8]. Це дозволяє створити новий процес, використовуючи останні досягнення науки і техніки, зокрема системи автоматизації процесів обробки інформації, що в результаті дає можливість зробити справжній прорив для компанії. Реінжиніринг бізнес-процесів забезпечує максимальне поліпшення і вдосконалення процесів, але в той же час залишається самим дорогим методом і може бути непосильним для компанії, а іноді навіть руйнівним через досить високий ступінь ризику.

Реінжиніринг бізнес-процесів не передбачає здійснення постійних, але незначних змін, що приводять до невеликого приросту зростання (на одиниці і навіть десятки відсотків) покращення показників функціонування компанії. В результаті успішно проведеного реінжинірингу (швидкого здійснення глибоких і всебічних докорінних змін системи управління) компанія досягає суттєвого "прориву" зростання ефективності в десятки та сотні разів. Специфіка реінжинірингу полягає в тому, що управління реінтегрується в наскрізні бізнес-процеси, відповідальність за які від початку до кінця беруть на

себе групи однодумців, здатні виконувати широкий спектр робіт [2].

Реінжиніринг бізнес-процесів в компанії IBM Credit призвів до зростання продуктивності праці в 100 разів та зменшення тривалості процесів в 10 разів. При проведенні реінжинірингу бізнес-процесів в компанії Ford чисельність відділу по оплаті рахунків постачальників скоротилась з 500 осіб до 125, тобто продуктивність зросла в 4 рази. При проведенні реінжинірингу бізнес-процесів проектування нової фотокамери в компанії Kodak були досягнуті результати по скороченню тривалості процесу в два рази. [5] В результаті успішно проведеного протягом одного року реінжинірингу свого бізнес-процесу типу "виконання замовлень" компанія Bell Atlantic Corporation досягла скорочення часу реалізації цього бізнес-процесу (виконання замовлень на підключення корпоративних клієнтів до каналів зв'язку, які забезпечують високошвидкісну передачу даних та відеокommунікації) з 30 до 3 днів і змогла таким чином зберегти існуючих клієнтів та залучити багато нових і значно розширити масштаби свого бізнесу [2].

Тому, зважаючи на досвід проведення реінжинірингу можна вважати, що його проведення призводить до вдосконалення процесів і зростання показників результативності в декілька разів (2, 4, 10 та більше), або ж на 50%, 70% та навіть 90%. При звичайному вдосконаленні бізнес-процесів такі результати неможливо отримати, поліпшення можливе в межах 5-20% [3].

Основоположниками концепції реінжинірингу вважаються американські фахівці М.Хаммер (професор школи бізнесу Гарвардського університету) та Дж.Чампі (провідний експерт з впровадження ідей реінжинірингу, який очолює консалтингову фірму CSC Index) [5]. Вони визначають реінжиніринг бізнес-процесів як створення компанії заново, так би мовити "з нуля" та визначають його як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність. Бізнес-процес при цьому визначається як сукупність різноманітних видів діяльності, в рамках якої на "вході" використовується один чи більше видів ресурсів і в результаті цієї діяльності на "виході" створюється продукт, що представляє цінність для споживача. Бізнес-процес можна представити як сукупність логічно взаємопов'язаних завдань, спрямованих на досягнення результату. При цьому бізнес-процес характеризується двома особливостями. По-перше, він має своїх ринкових або внутріфірмових "платоспроможних" замовників. По-друге, він перетинає організаційні межі, тобто він відбувається понад бар'єрами, які існують між підрозділами компанії, а також між різними компаніями, пов'язаними між собою відносинами "постачальник-споживач", або навіть проникає крізь ці бар'єри. Бізнес-процес частіше за все не залежить від формальної організаційної структури компанії. Реінжиніринг передбачає перенесення акцентів внутріфірмового менеджменту з операційної спеціалізації на міжфункціональні бізнес-процеси, такі як наприклад розробка нового продукту або послуги, виконання замовлень клієнтів, після продажний сервіс і т.п.

Метою реінжинірингу бізнес-процесів є цілісне і системне моделювання та реорганізація матеріальних, фінансових, інформаційних потоків, спрямоване на спрощення організаційної структури, прерозподіл і мінімізацію використання різноманітних ресурсів, скорочення строків реалізації потреб клієнтів, підвищення

якості їх обслуговування. Реінжиніринг бізнес-процесів забезпечує вирішення наступних завдань:

- визначення оптимальної послідовності виконуваних функцій, яка призводить до скорочення циклу виготовлення і продажу товарів та послуг, обслуговування клієнтів, в результаті чого відбувається підвищення оборотності капіталу і зростання всіх економічних показників компанії;
- оптимізація використання ресурсів в різноманітних бізнес-процесах, в результаті якої мінімізуються витрати виробництва і обігу та забезпечується оптимальне поєднання різних видів діяльності;
- побудова адаптивних бізнес-процесів, спрямованих на швидку адаптацію до змін потреб кінцевих споживачів продукції, виробничих технологій, поведінки конкурентів на ринку та, відповідно, підвищення якості обслуговування клієнтів в умовах динамічності зовнішнього середовища;
- визначення раціональних схем взаємодії з партнерами та клієнтами, та, як наслідок, зростання прибутку, оптимізація фінансових потоків.

Моделювання роботи підприємств, і зокрема, визначення переліку бізнес-процесів, виділилось в окремий самостійний напрямок досліджень, яким займаються багато вчених. Наприклад, дослідники з Плімутського

університету (США) розробили ієрархію бізнес-процесів, яка має п'ять рівнів. В цій ієрархії процеси поділяються на три основні групи – виробництво, управління, та підтримка. Більш спрощений та прикладний підхід був запропонований в результаті виконання норвезького проекту TOPP по порівняльному бенчмаркінгу. Ця програма з розробки методів підвищення продуктивності виробництва виконувалась під керівництвом організації NTNU/SINTEF, яка знаходиться в Трондхеймі, в результаті чого була запропонована структурна схема бізнес-процесів. [12] В більш загальному вигляді дослідженням бізнес-процесів з метою складання узагальнюючого списку основних бізнес-процесів, які відображали б інтереси більшості компаній, займались також Міжнародний центр збору та аналізу бенчмаркінгової інформації (IBC – International Benchmarking Clearinghouse) в Хьюстоні та Європейський фонд управління якістю (EFQM – European Fund of Quality Management).

Але не залежно від кількості бізнес-процесів, структури їх для кожної компанії, наявності/відсутності деяких видів з окремих класифікаційних ознак, в загальному випадку проведення реінжинірингу бізнес-процесів має певну послідовність. (рис.1.)

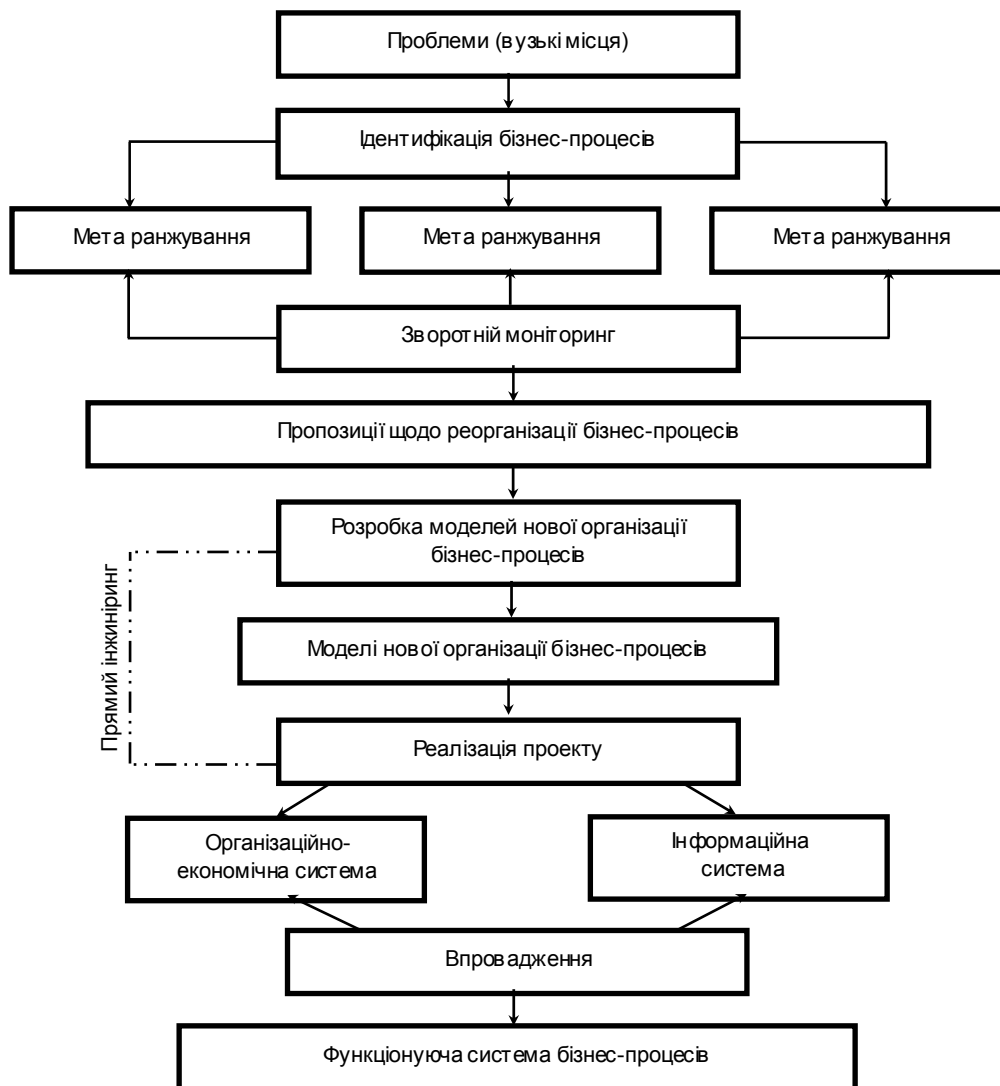


Рис.1. Етапи реінжинірингу бізнес-процесів

Таким чином, можна виділити наступні етапи реінжинірингу бізнес-процесів:

- розробка проекту та виділення бізнес-процесів (визначаються цілі і завдання проекту, формується команда по реінжинірингу, визначається концепція реінжинірингу);
- документування бізнес-процесів (на цьому етапі виконується побудова графічних моделей бізнес-процесів на основі запропонованої методики їх документування, хронометруються складові операції бізнес-процесів);
- порівняльний аналіз бізнес-процесів (проводиться аналіз бізнес-процесів з метою порівняння їх з бізнес-процесами лідируючих структурних підрозділів компанії або конкурентів);
- розробка образу майбутньої компанії (даний етап має на меті сформулювати систему поглядів на нову компанію відповідно її цілям та можливостям);
- аналіз проблем та перепроектування бізнес-процесів та технологій (виявлення проблемних місць бізнес-процесів);
- впровадження нових бізнес-процесів, технологій та оцінка результатів (на даному етапі необхідно співставити результати ефективності функціонування бізнес-процесів із запланованими на початку реінжинірингу критеріями з урахуванням витрат за видами функціональної діяльності).

Успіх процесу реінжинірингу обумовлений певними факторами. В першу чергу, успіх реінжинірингу пов'язаний зі стрімкими перетвореннями на підприємствах, оскільки саме радикальність та стрімкість визначають відрив компанії від ситуації, в якій вона перебуває на даному етапі. Відповідно, щоб не було конфліктів в компанії, необхідно, щоб її персонал був налаштований на такі швидкі і кардинальні зміни характеру його роботи, визначення кола робіт, відповідальності і налаштування на командну роботу. Також успіх реалізації реінжинірингу визначає формування у кожного працівника єдиного для всіх розуміння пріоритетного майбутнього для компанії і свого особистого внеску в його досягнення. Ну і звичайно ж чималу роль відіграє створення необхідного середовища та інфраструктури для навчання, професійного росту та розвитку творчих здібностей працівників. Особливу увагу слід звернути і на те, що успіх реінжинірингу, на відміну від помилкового бачення більшості, залежить не стільки від автоматизації певних процесів, скільки від правильної їх побудови та структуризації, що потім уже втілюється в автоматизованих системах управління.

**Висновки.** Безумовна користь реінжинірингу пояснюється не стільки об'єктивною коректністю його скла-

дових елементів та надійністю як цілого, принциповою новизною та практичною цінністю, але й притаманним реінжинірингу способом аналізу проблем, а також тим, що рішення, які приймаються на основі реінжинірингу породжують суспільний резонанс стосовно пов'язаних з ним подій. Основною рисою, що відрізняє концепцію реінжинірингу, виступає проведений на основі комплексного підходу синтез елементів попередніх концепцій, який має на декілька порядків потужніший потенціал підвищення ефективності функціонування бізнес-процесів. Основною метою реінжинірингу є гнучке і оперативне пристосування до очікуваних змін потреб споживачів, відповідну зміну стратегії, технології, організації виробництва та управління на основі побудови ефективної системи бізнес-процесів. Концепція реінжинірингу довела свою ефективність при реалізації в таких відомих світових лідерах, як IBM, Ford, Intel, Kodak та ін. Реінжиніринг є найефективнішим методом вдосконалення бізнес-процесів в процесному управлінні, оскільки передбачає зростання ефективності в десятки разів і виводить компанію, що його здійснює, на принципово новий рівень розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Общая характеристика реинжиниринга бизнес-процессов. Информационный бизнес-портал Market pages [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.market-pages.ru/biznesproces/1.html>
2. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? Интернет-портал для управленцев Management [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr013.html>
3. Бизнес-проектирование: технология анализа и оптимизация бизнес-процессов. Информационный портал HR-Portal [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/pages/bpta/bpta46.php>
4. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия. Информационный портал Grandars. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.grandars.ru/college/biznes/reinzhiniring.html>
5. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. / M. Hammer, J. Champy. – London: Nicholas Brealey Publishing, 1993.
6. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. / 1993, Boston, MA.: Harvard Business School Press.
7. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: пер. с англ. М. Котельниковой – М.: ФАИР ПРЕСС, 2003 – 288с.
8. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: пер. с англ. / Робсон М., Уллах Ф. – М.: Аудит. ЮНИТИ, 1997 – 224с.
9. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и современные информационные технологии / Ойхман Е.Г., Попов Э.В. – М.: Финансы и статистика, 1997 – 336с.
10. James Harrington. Business process improvement / McGraw-Hill, 1991.
11. Deming E. Quality, productivity and competitive position / Cambridge Mass: MIT, Center for advanced engineering study, 1982.
12. Scheer A.-W. Business process engineering: reference models for industrial enterprises / NY, 1995 – 348p.

Надійшла да редакції 10.09.13

О. Гончарова, канд. экон. наук, доц.  
КНУ имени Тараса Шевченко, Киев

### РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК МЕТОД ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*В статье проанализированы подходы к процессному управлению, определены методы улучшения бизнес-процессов, исследовано сущность и особенности реинжиниринга бизнес-процессов, а также эффективность его использования.*

*Ключевые слова: бизнес-процесс, бенчмаркинг, перепроектирование, реинжиниринг, методика быстрого анализа решений.*

O. Honcharova, PhD in Economics, Associate Professor  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

### BUSINESS PROCESS REENGINEERING AS THE METHOD OF PROCESS MANAGEMENT

*The article is devoted to the analysis of process management approach. The main understanding of process management approach has been researched in the article. The definition of process and process management has been given. Also the methods of business process improvement has been analyzed, among them are fast-analysis solution technology (FAST), benchmarking, reprojecting and reengineering. The main results of using business process improvement have been described in figures of reducing cycle time, costs and errors. Also the tasks of business process reengineering have been noticed. The main stages of business process reengineering have been noticed. The main efficiency results of business process reengineering and its success factors have been determined.*

*Keywords: business process, benchmarking, reprojecting, reengineering, fast-analysis solution technology.*