

Таранюк Леонід Миколайович,

канд. екон. наук, доцент, докторант Сумського державного університету

НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПРИ ПРОВЕДЕННІ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У статті розглянуті питання теоретичного базису процесоорієнтованого управління, досліджено особливості функціонального та процесного управління, визначені передумови та проблемні моменти впровадження процесоорієнтованого управління, проаналізовані прикладні аспекти впровадження процесного управління на виробництві при проведенні реінжинірингу бізнес-процесу.

Ключові слова: процесоорієнтоване управління, реінжиніринг бізнес-процесів, промислове підприємство, система, метод.

Постановка проблеми. В умовах трансформаційних зрушень в економіці країни для вітчизняних підприємств постає нагальна проблема впроваджувати нові методи управління, за допомогою яких можна вийти промислового підприємству на більш високий рівень конкурентоспроможності та підвищити адаптивність до мінливих ринкових умов. На шляху впровадження на виробництві процесоорієнтованого управління, на жаль, трапляється багато дестабілізуючих факторів, до них можна віднести: небажання керівництва впроваджувати нові методи управління, нестача обігового капіталу на інноваційні заходи в управлінні виробництвом, невисока досвідченість топ-менеджменту в особливостях впровадження процесоорієнтованих методів управління на виробництві, «клаптикове» впровадження радикальних трансформаційних процесів (реінжиніринг), бажання власників бізнесу з мінімальними фінансовими витратами досягти максимального результату, що є неможливим при кардинальному перепроєктуванні бізнес-процесів або переведення виробництва з функціональної структури управління до процесоорієнтованої. Серед кадрових проблем при впровадженні процесоорієнтованого управління є небажання персоналу підприємства переходити до прикладного виконання інструкцій, пов'язаних із управлінням бізнес-процесами та, як наслідок, нерозуміння нових вимог до ефективного впровадження таких методів. Якщо звернутися до статистики, то останнім часом на промислових підприємствах України відбулося суттєве зниження показника придбання інших зовнішніх знань, до яких можна віднести методи процесоорієнтованого управління. Так, у 2000 році витрати на придбання інших зовнішніх знань становили 72,8 млн грн, у 2008 році – 421,8 млн грн, у 2010 році – 141,6 млн грн. Як свідчить статистика, спостерігається зниження витрат на фінансування нових методів управління на виробництві, що є негативним фактором, який впливає на зниження рівня використання нових методів управління і діяльності промислових підприємств. Автор дослідження вважає, що проблемний базис існує в впровадженні методів управління бізнес-процесами на промислових підприємствах і тому, в сучасних умовах господарювання необхідно подати своє бачення щодо вирішення цієї проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед наукових праць, які присвячених

сутності процесного підходу та методам процесоорієнтованого управління, необхідно виділити праці російських учених-економістів Блінова А.О., Рудакової О.С., Захарова В.Я. та Захарова І.В. [7], які розглядають управління на підприємстві через управління всієї сукупності бізнес-процесів. Також відомі наукові праці російських учених Єліферова В.Г., Рєпіної В.В. [3], які розглядають процесоорієнтоване управління через відокремлення бізнес-процесів в організації та управлінні ними. Також необхідно звернутися до аналізу управління бізнес-процесами в наукових працях вітчизняних учених-економістів. Так Мельник Л.Г. [2] процесний підхід розглядає через послідовність дій, які спрямовані на отримання результату. У працях українських учених Черепа А.В., Потопи К.Л., Ткаченко О.В. [11] висвітлюється процес неуправління через систему входів-виходів бізнес-процесів, результатом якого є отримання кінцевого продукту. Слід також зупинитися на працях закордонних учених-економістів. Так, питаннями управління бізнес-процесами займався Нік Оболенські [5], у працях якого висвітлюється питання практичного застосування реінжинірингу як елемента процесоорієнтованого управління на виробничих компаніях усього світу. Також родоначальниками реінжинірингу бізнес-процесів й основних засад ефективного управління бізнес-процесами є М. Хамер та Д. Чампі [10], які своїми науковими працями заклали потужний науковий фундамент розвитку методів управління бізнес-процесами на виробництві.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття. На сьогоднішній день існує чимало наукових праць із названої тематики, однак в аналізованих наукових працях немає систематизації знань і кожна наукова школа наголошує на своїх особливостях упровадження процесного управління і реінжинірингу на промислових підприємствах. Така точка зору також має враховуватися, однак при системному впровадженні реінжинірингу на виробництві, а також при переході управління від функціонального до процесоорієнтованого потрібно все ж таки мати системне бачення всіх елементів на виробництві й намагатися підійти до проведення реінжинірингових заходів комплексно, враховуючи як внутрішні особливості діяльності підприємства, так і зовнішні фактори впливу на його діяльність, а також нова система управління повинна задовольнити всіх учасників бізнесу (власники бізнесу, виконавча дирекція, середній менеджмент, керівники й виконавці бізнес-процесів). Тому, на думку автора, дослідження саме комплексного підходу до впровадження процесоорієнтованого управління і, як наслідок, проведення реінжинірингу бізнес-процесів не вистачає в діяльності вітчизняних промислових підприємств. У цій статті буде розглянуто як теоретичний базис процесного управління, так і прикладні аспекти впровадження процесного управління і реінжинірингу бізнес-процесів (далі РБП) на вітчизняних підприємствах із застосуванням системного підходу до проведення РБП.

Головна мета статті – дослідити теоретичний базис та прикладні аспекти процесоорієнтованого управління на промислових підприємствах.

Основні завдання:

- провести статистичний аналіз упровадження інновацій промисловими підприємствами в Україні та визначити тенденції головних показників інноваційного розвитку;
- визначити дефініції процесоорієнтованого управління;
- розглянути передумови та проблематику впровадження процесного управління на промислових підприємствах;

- системно проаналізувати особливості функціонального та процесорієнтованого управління на виробництві;
- розглянути прикладні аспекти впровадження методів РБП, а саме системи ERPІІ як елемента процесорієнтованого управління на машинобудівному підприємстві СНВО ім. М.В. Фрунзе;
- зробити відповідні висновки з тематики наукової статті.

Результати дослідження. Серед визначеної проблематики впровадження процесорієнтованого управління на виробництві необхідно відзначити дуже високу значущість впровадження нових методів управління бізнесом. Адже саме вони можуть дати поштовх до стрімкого розвитку промислового підприємства й сприяти виведенню виробничої компанії на новий рівень конкурентоспроможності та, як результат, зайняти лідируючі позиції на ринку. Але, досліджуючи за допомогою статистичних даних інформацію щодо впровадження інновацій на промислових підприємствах України, маємо не дуже втішні результати. Так, досліджуючи основні макроекономічні показники розвитку промисловості, маємо таку динаміку показників, що розглянуті на рис. 1 [9].

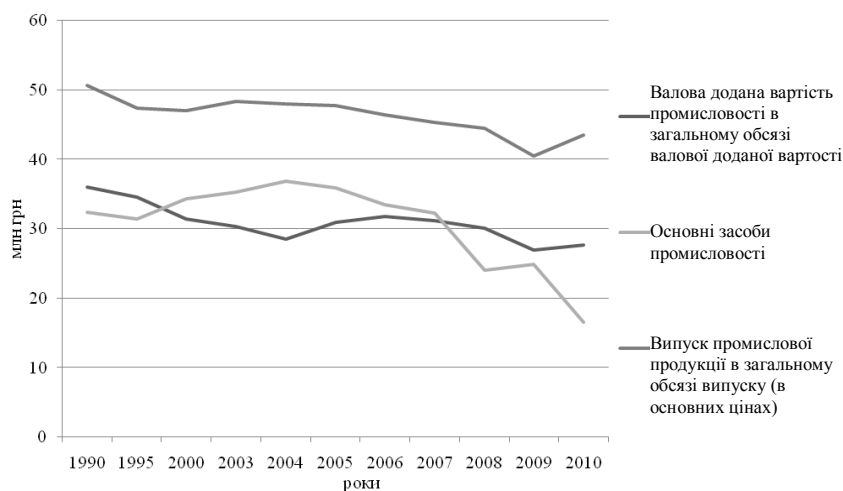


Рисунок 1 – Показники промисловості в економіці України у 1990-2010 рр.

Як бачимо з даного рисунка 1, що показники за 20 років мають тенденцію до зменшення своїх значень. Тому доцільно впроваджувати радикальні методи управління для зміни ситуації, що сьогодні склалася в промисловому комплексі. Негативним внутрішнім фактором є ситуація з поганим оновленням технологічного парку обладнання на підприємствах України. Показник основних засобів промисловості з 32,4% у 1990 році, 35,9% у 2005 році зменшився до 16,6%. На погляд автора, це дуже чітко показує картину низького рівня оновлення технологічного парку внаслідок браку власних оборотних коштів, що в кінці технологічного ланцюга позначається на збільшенні собівартості виробництва кінцевого продукту і проявляється низьким рівнем конкурентоспроможності продукції багатьох промислових підприємств України. Слід також дослідити рівень фінансових витрат на інноваційні заходи в промисловості,

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

у тому числі впровадження нових зовнішніх знань, якими можуть бути процесні методи управління та РБП (рис. 2). Як видно з рис. 2, придбання інших зовнішніх знань, до яких можна віднести методи процесорієнтованого управління, має таку динаміку.

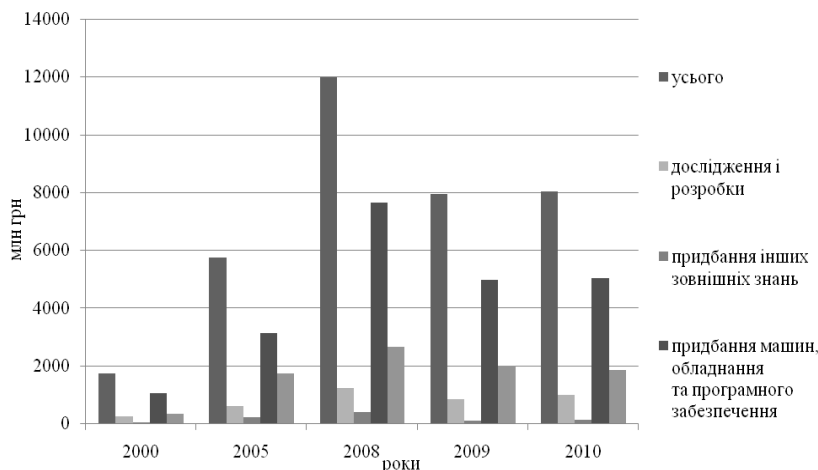


Рисунок 2 – Загальний обсяг інноваційних витрат у промисловості, млн грн

Так, у 2000 році витрати на придбання інших зовнішніх знань становили 72,8 млн грн, у 2008 році – 421,8 млн грн, у 2010 році – 141,6 млн грн. [9].

За 3 останні роки дані витрати скоротилися в 3 рази, передумовою цього є кризові явища в економіці країни, які негативно вплинули на діяльність промислових підприємств. Також до проблем можна віднести намагання знизити фінансові ризики за допомогою зниження витрат на впровадження процесних методів управління і, як результат, упровадженні клаптикового реінжинірингу на промислових підприємствах.

Розглянемо понятійний базис процесорієнтованого управління і порівняємо його з характерним у сучасних умовах господарювання функціональним типом управління на виробництві, який розглянуто в таблиці 1.

Як бачимо, усі трактування процесного підходу мають свої особливості та специфіку й немає єдиної точки зору на процесорієнтоване управління.

Розглянемо *передумови* впровадження процесорієнтованого управління на виробництві. Наведемо деякі стандартні ситуації в компанії, коли керівництво передбачає використовувати процесний підхід як засіб покращення діяльності [3, с.10].

Ситуація 1. В організації справи йдуть досить гарно, але керівництво або власники, роблячи прогноз зниження темпів зростання організації, посилення конкуренції на ринку, беручи до уваги інші фактори ризику для існування організації, починають шукати засоби підвищення ефективності організації шляхом оптимізації бізнес-процесів [3, 7].

Ситуація 2. Ринкова кон'юнктура складається для організації дуже успішно, але швидкість зростання розмірів і бізнесу організації випереджає швидкість зростання розвитку системи управління, і власники, які заклопотані втратою керуваності бізнесу, починають шукати нові засоби утримання ситуації під контролем шляхом опису й автоматизації бізнес-процесів організації. Як правило, власники та керівники очікують

від використання процесного підходу до управління вирішення таких основних проблем: зниження витрат; підвищення рентабельності; підвищення управління (покращення системи звітності компанії, створення прозорої системи управління, прискорення процедур прийняття управлінських рішень); зниження впливу чоловічого фактора під час управління компанією [3, 7].

Таблиця 1 – Аналіз дефініцій процесоорієнтованого управління

Автор визначення	Характеристика процесоорієнтованого управління
Блінов А.О., Рудакова О.С., Захаров В.Я. та Захаров І.В.	Практично всю діяльність будь-якої організації можна подати у вигляді сукупності відповідних бізнес-процесів, тоді управління організацією перетворюється в управління бізнес-процесами. Такий підхід називається процесним, або процесоорієнтованим [7]
Мельник Л.Г.	Об'єкт процесного підходу, а саме процес – це сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення відповідних результатів [2]
Череп А.В., Потопа К.Л., Ткаченко О.В.	Під процесним підходом розуміють бізнес-процеси як сукупність видів діяльності, що мають один або декілька входів і створюють на виході продукт, який становить цінність для споживача [11]
Єліферов В.Г., Рєпіна В.В.	В основі процесного підходу до управління організацією лежить відокремлення в організації бізнес-процесів та управління цими бізнес-процесами [3]
Железко Б.А., Єрмакова Т.А., Володько Л.П.	У процесному підході призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнту товар або послугу (продукцію), яка задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю [4]
Левін К.	Процес управління організаційними змінами, у тому числі і процесоорієнтоване управління, поділяється на три великих етапи: розморожування, рух та заморожування [1]
Абдікєєв Н.М., Данько Т.П., Ільдеменов С.В., Кисильов А.Д.	Під процесним підходом розуміють чотири основних положення: визначення процесного й системного підходів саме до організації; розуміння процесу (бізнес-процесу) організації; розуміння кроків, необхідних для впровадження процесного підходу в організації; визначення мережі (системи) взаємозв'язаних процесів організації [1]
Нік Оболенські	Управління бізнес-процесами розглядається через бізнес-реінжиніринг, який означає комплекс заходів, упроваджених організацією для перепроєктування своїх внутрішніх процесів та систем контролю із вертикальної (ієрархічної) структури в структуру горизонтальну, міжфункціональну, неієрархічну, побудовану на основі проектних команд і спрямовану на задоволення потреб споживачів [5]

Ситуація 3. Під дією реклами консалтингових компаній власники, менеджери або спеціалісти організації намагаються знайти оптимальний програмний продукт для управління підприємством. Зазвичай ці пошуки ведуться з такою думкою: «Ми знайдемо програму, зробимо опис бізнес-процесів, уведемо їх у комп'ютер, потім натиснемо кнопку «Enter» і комп'ютер:

- а) визначить, де у нас проблеми і як це потрібно оптимізувати;
- б) буде оптимально управляти підприємством замість нас» [3, с.10; 7, с. 26].

Крім особливостей упровадження процесного управління, існують і проблемні аспекти такого управління. Розглянемо основні проблеми переходу промислових підприємств до процесоорієнтованого управління.

Перша проблема впровадження процесоорієнтованого управління – це те, що керівництво підприємства намагається побудувати правильну систему управління в

одному окремо взятому пілотному процесі, описом та покращенням якого займається зовнішній консультант. Такий підхід може бути провальним, оскільки будь-яка організація являє собою складну систему взаємозв'язків й опис одного із сегментів діяльності не може ліквідувати системних проблем в управлінні своєю організацією. При описі одного процесу необхідно, безперечно, охопити взаємодію цього пілотного процесу з іншим. Слід додати, що при односторонньому описі взаємодії можуть виникнути проблеми [7].

Друга проблема пов'язана з тим, що керівник пілотного процесу та керівництво підприємства не мають необхідного досвіду в створенні системи регламентації діяльності, що призводить до того, що створену та узгоджену документацію доведеться коригувати і виправляти кожен раз, коли буде створена документація наступного процесу, який взаємодітиме з пілотним. Це може привести до додаткових витрат часу при подальших роботах [7] та додаткових фінансових витрат при впровадженні в процес зовнішніх консультантів.

Третя проблема полягає в намаганні побудувати систему планування та звітності для окремого процесу, яка не пов'язана із загальною системою планування та звітності організації. У процесі такого планування можуть виникнути відповідні незручності у взаємодії і взаєморозумінні між власником процесу та вищим керівництвом. Проблема інформованості керівництва середнього та нижнього рівня про плани вищого керівництва і власників бізнесу займає одне з перших місць за значущістю [1, 7].

Однак слід зазначити, що перелік проблем не вичерпується, їх треба вирішувати своєчасно, застосовуючи системний підхід, враховуючи всі складові проблеми. Ліквідувати осередки виникнення проблеми бажано як на початковій стадії впровадження процесного управління, так і РБП.

Розглянемо порівняльну характеристику функціонального та процесоорієнтованого управління. Потрібно зазначити, що при поки що домінуючому функціональному підході до організації управління перед кожною структурною одиницею організації (співробітник, відділ, управління) визначений ряд функцій, описана сфера відповідальності, сформовані критерії успішної та неуспішної діяльності. При цьому, як правило, горизонтальні зв'язки між структурними одиницями слабкі, а вертикальні, включаючи лінію «начальник-підлеглий», – сильні. Підлеглий відповідає тільки за надані йому функції і, можливо, за діяльність свого підрозділу в цілому. Функції та результати роботи паралельних структурних одиниць його не дуже цікавлять [7]. Різноманітні функціональні структури все частіше мають вузьку спеціалізацію та не зацікавлені в тому, що прямо їх не стосується. Обмін інформацією також значною мірою гальмується через надзвичайну прихильність до бюрократичних звичок передавати повідомлення наверх по ланцюжку начальнику функціонального підрозділу, а потім уже спускати вниз по ланцюжку [11].

Усе це створює, на думку автора дослідження, неефективну систему управління з надмірним дублюванням повноважень усередині економічної системи. Наведемо ілюстративний приклад проходження інформаційних потоків відповідно до функціональної структури управління на підприємстві, які розглянуті на рисунку 3.

Недоліки функціональної організації дозволяє подолати перехід українських підприємств до процесної організації, підставою якої є не зв'язки, а бізнес-процеси [11].

Для багатьох компаній, що встигли зіткнутися з бізнес-процесами й реінжинірингом, знайомство завершилося декількома томами консалтингових звітів під назвами «Модель за станом «Як є» і «Модель за станом «Як повинно бути», що благополучно

порошяться на полиці. Для інших результатом виявився комплект документації, отриманий при сертифікації на ISO, або набір формалізованих посадових інструкцій або впорядкований документообіг. Безумовно, опис бізнес-процесу може бути корисний сам по собі, а окремі його процедури так чи інакше пов'язані з документами. Будь-який процес можна оптимізувати за рахунок усунення затримок і скорочення задіяних ресурсів. Відповісти на поставлене вище питання можна, тільки спираючися на чітке розуміння того, що мається на меті, розглядаючи бізнес-процеси [8].

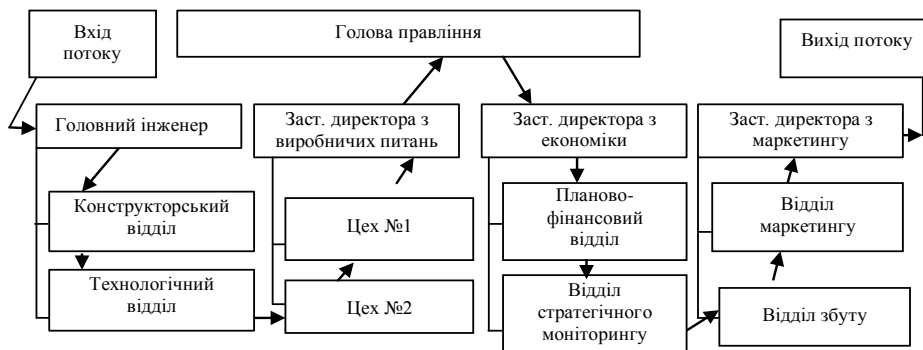


Рисунок 3 – Рух інформаційного потоку (проектне рішення створення нового продукту) в системі функціональної структури управління на підприємстві

Якщо розглянути рух інформаційного потоку (проектне рішення створення нового продукту) в системі процесоорієнтованої структури управління на підприємстві, тоді будемо мати структуру, зображену на рисунку 4.

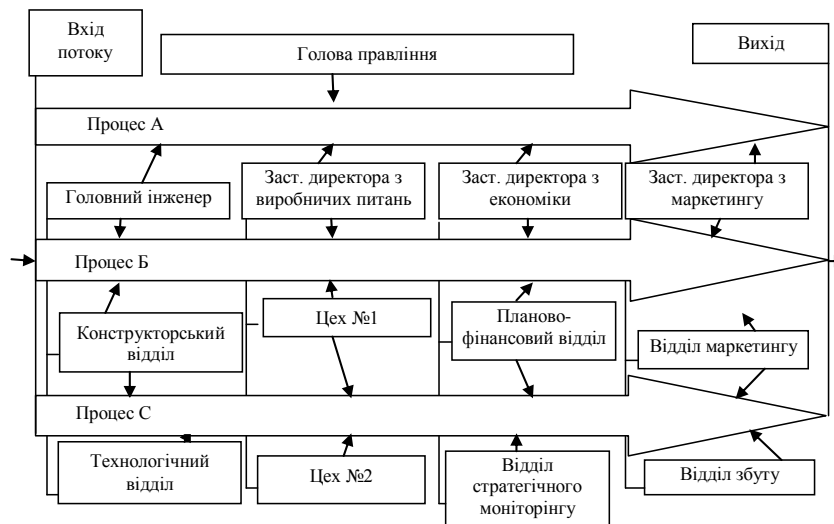


Рисунок 4 – Рух інформаційного потоку (проектне рішення створення нового продукту) в системі процесоорієнтованої структури управління на підприємстві

На рис. 4 можна побачити наскрізні горизонтальні бізнес-процеси, що містять функції кожного підрозділу підприємства. Тому в процесоорієнтованому управлінні кожен підрозділ підприємства буде задіяним до виконання і наскрізного бізнес-процесу, таким чином, структурні одиниці підприємства будуть впливати на рух інформаційного потоку в кожному процесі.

Якщо показати реінжиніринг бізнес-процесів, через упровадження SAPR на базі ERP II системи на прикладі СНВО ім. М.В Фрунзе, то механізм процесоорієнтованого управління щодо впровадження ERP II буде матиме такий вигляд (рис. 5).

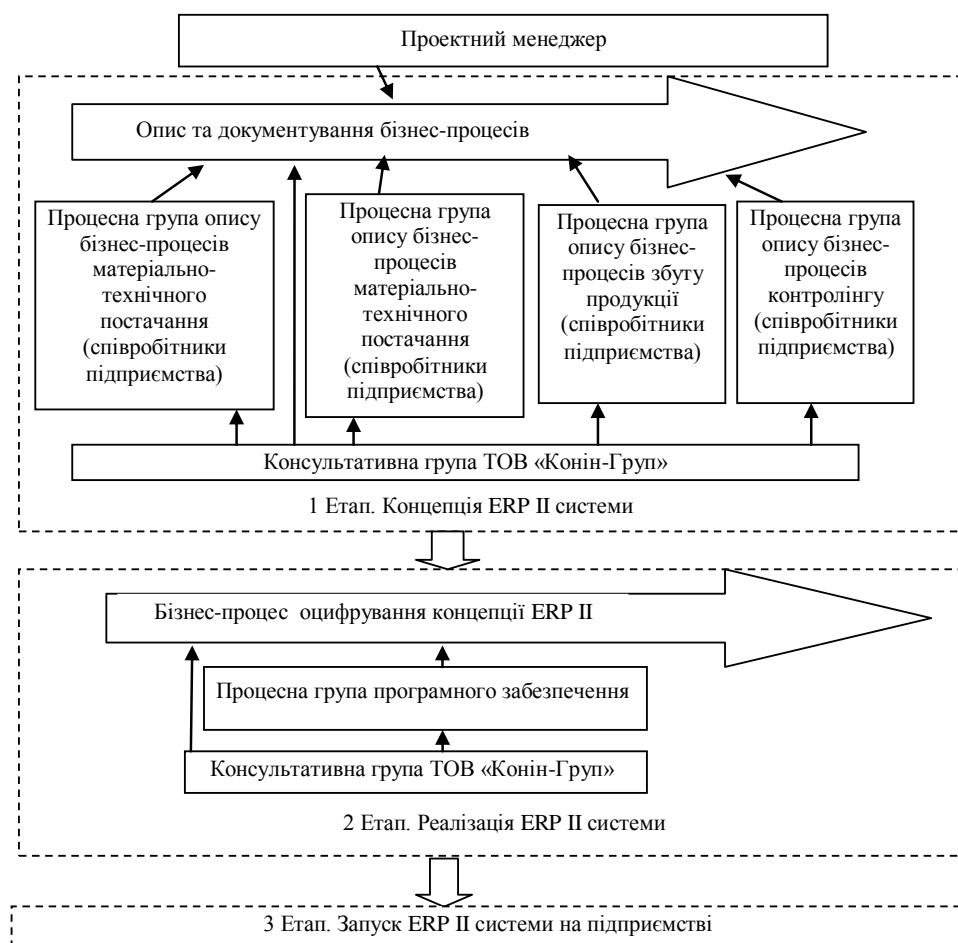


Рисунок 5 – Механізм реалізації ERP II системи на підприємстві СНВО ім. М.В. Фрунзе

Щодо рис. 5 необхідно зазначити, що наведений механізм дозволить підприємству СНВО ім. М.В. Фрунзе стандартизувати бізнес-процеси матеріального забезпечення, логістики, контролю та збуту. На цьому етапі ведеться робота щодо створення

концепції впровадження методики реінжинірингу бізнес-процесу, а саме ERP-II системи, яка спрямована на автоматизацію документообігу типових бізнес-процесів на виробництві, з метою скорочення часу на обробку інформації та створення за допомогою системного підходу комплексної системи управління бізнес-процесами.

Також слід зазначити, що, впроваджуючи таку систему, керівництво промислового підприємства намагається контролювати реалізацію бізнес-процесів у системі логістика – управління матеріальними ресурсами – виробничий цикл – збутова діяльність – контролінг бізнес-процесу. Це призведе до зниження втрат часу на виробництві. А також підвищить загальний контролінг за реалізацією бізнес-процесів різних сфер діяльності на виробництві, підвищить роль визначення та ліквідації проблемних зон при горизонтальному управлінні бізнес-процесу відповідними підрозділами підприємства.

Зазначимо, що початок 1-го етапу впровадження ERP-II на підприємстві відбувся у вересні 2011 року. На цьому етапі (лютий 2012 року) робочі групи бізнес-процесів закінчують документування та опис бізнес-процесів. Дата запуску другого етапу системи ERP-II на підприємстві намічається на вересень 2012 року.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У цілому необхідно зазначити дуже високу актуальність впровадження методів процесоорієнтованого управління на промислових підприємствах, які можуть бути одним із виходів промислових підприємств із системної кризи, що сьогодні спостерігається в економіці країни. Насамперед необхідно зазначити, що в багатьох показника розвитку промисловості, у тому числі й інноваційного розвитку, Україна має не дуже гарне становище. Про це свідчить зменшення витрат на інноваційні заходи. Так, у 2000 році показник фінансування інноваційних заходів за рахунок власних коштів становив 1399,3 млн грн, у 2005 році 5045,4 млн грн, а в 2010 році 4775,2 млн грн. Також можна побачити зменшення обсягів фінансування з державного бюджету на інноваційну діяльність. Так, у 2007 році вона становила 144,8 млн грн, у 2008 році 336,9 млн грн, у 2010 році 87 млн грн. Тому виникає нагальна необхідність у системних зрушеннях у діяльності промислового комплексу в Україні. На допомогу можуть прийти саме впровадження РБП та процесних методів управління на промислових підприємствах. Щодо понятійного апарата також немає єдиної точки зору, стосовно поняття процесоорієнтованого управління, що спричиняє незрозумілість і несистемність його проведення на практиці. Щодо особливостей функціонального та процесного управління слід зазначити, що багато складових функціонального управління в умовах ринкових відносин, на жаль, не мають високої ефективності, оскільки в функціональному управлінні кожний підрозділ слідує за своїм бізнес-процесом, не побачивши загальної концепції руху бізнес-процесу. Тому це також є однією з необхідних умов щодо впровадження процесоорієнтованих методів управління. На сьогодні впровадження РБП та процесного управління на промислових підприємствах має все ж таки клаптиковий характер, оскільки це пов'язано з недовиплатою в фінансових коштах для фінансування таких фінансововмісних проектів і, головне, високим ступенем ризику. Тому в майбутньому треба залучати такі механізми на виробництві, які б сприяли: по-перше зниженню фінансового ризику, підвищенню сприйняття керівництвом підприємства необхідності проведення перепроєктування бізнес-процесів, які є «слабкими» в діяльності підприємства, і підтримувати концепцію постійних змін у господарській діяльності, які можуть привести до підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

1. Абдикеев Н.М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса / Н. Абдикеев, А. Киселев. – М. : Инфа-М, 2010. – 382 с.
2. Економіка і інформація: енциклопедичний словник / авт.-уклад. Л.Г. Мельник]. – Суми : Університетська книга, 2005. – 236 с.
3. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление / В. Елиферов, В. Репина. – М. : Инфа-М, 2004. – 319 с.
4. Железко Б.А. Реинжиниринг бизнес-процессов / Б.Железко, Т. Ермакова, Л.П. Володько под ред. Б.А. Железко. – Минск : Мисанта, 2006. – 216 с.
5. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса: инструменты и методы для эффективного изменения / Н. Оболенски. – М. : Лори, 2004. – 367 с.
6. Реинжиниринг бизнес-процессов / [Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев]. – М. : Эксмо, 2007. – 592 с.
7. Реинжиниринг бизнес-процессов / [А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров, И.В. Захаров]. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 343 с.
8. Слепцов С. Бизнес-процессы: реинжиниринг и оптимизация [Електронний ресурс] / С. Слепцов // Генеральный директор. – 2008. – №1. – Режим доступа: <http://www.intalev.ua/index.php?id=23580.htm>.
9. Статистичний щорічник України за 2010 р. [стат. збірник]. – К. : Держкомстат України, 2008. – 566 с.
10. Хаммер М. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб., 2000. – 332 с.
11. Череп А.В. Реинжиниринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А. Череп, К. Потопа, О.Ткаченко. – К. : Кондор, 2009. – 368 с.

Л.Н. Таранюк

Научно-прикладные аспекты процессоориентированного управления на промышленных предприятиях при проведении реинжиниринга бизнес-процессов

В данной статье рассмотрены вопросы теоретического базиса процессно-ориентированного управления, исследованы особенности функционального и процессного управления, определены предпосылки и проблемные моменты внедрения процессно-ориентированного управления, проанализированы прикладные аспекты внедрения процессного управления на производстве при проведении реинжиниринга бизнес-процесса.

Ключевые слова: процессоориентированное управление, реинжиниринг бизнес-процессов, промышленное предприятие, система, метод.

L.M. Taranyuk

Scientifically-applied aspects of management process-oriented on industrial enterprises during realization of reengineering of business processes

In this article the questions of theoretical base of process-oriented management is considered, features of functional and process management are investigated, pre-conditions and problem moments of introduction of the process-oriented management are certain, applied aspects of introduction of process management on a production during realization reengineering business process are analyses.

Keywords: process-oriented management, reengineering of business processes, industrial enterprise, system, method.

Отримано 23.01.2012 р.