

Розкошна О.А., к.е.н., доцент
Гончарова М.Л., к.е.н., доцент
- автори розділів монографії 1,2; 1,3; 1,4

1.2 Еволюція реінжинірингу бізнес-процесів

Одна з новітніх концепцій розвитку, процесоорієнтованого управління базується на формуванні системи реінжинірингу бізнес-процесів (РБП), яка була створена у 90-х роках ХХ сторіччя. У теперішній час даний підхід широко використовується провідними компаніями світу.

Вперше термін «РБП» був введений М. Хаммером - батьком першого, «традиційного» підходу до РБП, який припускає створення нових бізнес-процесів (БП) «з чистого паперу». Автори даної концепції американці - Майкл Хаммер і Джеймс Чампі у книзі «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції у бізнесі» пишуть: «На прохання дати стисле визначення реінжинірингу ми відповідаємо: його суть у тому, щоб розпочати все з початку. До реінжинірингу не належать коригування вже існуючого та поступові зміни, що не торкаються основних структур, або латання окремих дірок в існуючих системах. Реінжиніринг - це відмова від сталих процедур, свіжий погляд на роботу із створення продукту чи послуги і надання цінності клієнту. Реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування організації [1].

Другий підхід щодо проведення РБП з'явився в результаті аналізу критичних зауважень на адресу методу «чистого паперу». Його автором вважається Томас Девенпорт, який пропонував, перш ніж приступати до проектування нових БП, необхідно вивчити й виразно уявити собі існуючі бізнес-процеси. Витоки концепції реінжинірингу ведуть до теорій управління, розроблених ще в дев'ятнадцятому столітті. Так, Ф.Тейлор запропонував менеджерам використати методи процесного реінжинірингу для якнайкращої розробки процесів організації діяльності або перебудувати такі процеси для оптимізації продуктивності праці. На початку ХХ століття

А.Файоль розробив концепцію реінжинірингу - здійснення діяльності відповідно до поставлених задач шляхом отримання оптимальної переваги з усіх доступних ресурсів. Не дивлячись на те, що технологічні ресурси в теперішній час змінилися, вище вказана концепція не втратила свого значення і популярності.

Таким чином, дана категорія використовується вченими і практиками не так вже й багато років, тоді як більшість базових теорій реінжинірингу і значно старіші.

Так, у 1980-х роках у більшості американських організацій було впроваджено систему Тотальної якості (Total Quality), яка сприяла започаткуванню ідеї управління процесами у бізнесі. Більшість методів функціонування системи Тотальної якості змушують по-новому подивитися на сутність виконуваної роботи в організації, на її мету. Досить дієвим у застосуванні даної системи та тими, що відіграють важливу роль у будь-якому масштабному проекті з реінжинірингу бізнес-процесів, стали такі методи, як: аналіз процесів (Method for Analyzing Processes, MAP), внутрішньофірмова оцінка діяльності (In-Department Evaluation of Activity, ШЕА) управління якістю процесів (Process Ounlitv Management, PQM) та інші [5].

1.3 Принципи, процедура та учасники реінжинірингу бізнес-процесів

1.3.1 Принципи РБП

РБП - це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів застосовується при необхідності радикальних змін і передбачає створення цілком нових, більш ефективних бізнес-процесів на підприємстві.

Термін РБП містить у собі три ключові складові: істотне поліпшення розвитку організації, радикальне перепроектування організації та бізнес-процеси. Розкриття змісту ключових складових надасть можливість остаточно визначитись щодо сутності реінжинірингу.

Отже, істотне поліпшення розвитку організації - це не просто покращення певної характеристики діяльності останньої в цілому або окремої її ланки. У першу чергу, це перехід до якісно нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву у діяльності, забезпечення стрімкого підвищення результатів функціонування

Радикальні перетворення означають не поліпшення існуючого стану розвитку, не проведення косметичних заходів іа часткових змін, не перетасування вже існуючих підходів щодо функціонування організації, а абсолютну відмову від гою, що було раніше, застосування докорінно нових підходів у здійсненні виробничих процесів.

Третя складова - «бізнес-процеси» означає стійку, цілеспрямовану сукупність взаємозалежних видів діяльності (послідовність виконуваних робіт), що за певною технологією забезпечуватимуть створення цінностей у вигляді продукту чи послуг для споживачів .

Споживачу однаково, яким чином всередині підприємства організовано виконання тих або інших завдань (робіт), - для нього важливо задоволення потреб через придбання тих чи інших якісних і у достатній кількості товарів або послуг.

У типовій організації процеси відбуваються у численних організаційних підрозділах. Бізнес-процеси можуть бути фрагментовані, приховані і навіть некеровані. Проте останні є першоосновою організації, засобом створення цінностей для прискіпливих споживачів.

Отже, вся суть реінжинірингу побудована на системі докорінних перетворень в організації. Реінжиніринг побудований на інженерному підході до науки управління і передбачає спочатку моделювання організації, а потім зміну існуючої моделі шляхом рішучого скасування нераціонально

функціонуючих ланок. Як правило, РБП втілюється стрибкоподібно, передбачає великомасштабні суттєві докорінні зміни в організаційній структурі. Даний підхід надає можливість радикального оновлення продукту чи послуги, що виробляються за рахунок створення та застосування нових технологій здійснення бізнес-процесів.

До того ж реінжиніринг базується на використанні сучасних інформаційних технологій. Для ефективного здійснення реінжинірингу має формуватися спеціалізована інформаційна система бізнесу. Необхідний для реінжинірингу рівень інформаційного забезпечення повинен передбачати доступність інформації для кожного учасника проекту реінжинірингу в будь-якій виробничий момент.

Реалізація РБП є складним процесом, який потребує багато часу та концентрації зусиль всієї організації. Як і будь-який глобальний процес, який впливає на життєдіяльність підприємства та радикально змінює способи його функціонування, має базуватися на основних принципах реінжинірингу бізнес-процесів.

Наслідки реалізації основних принципів проведення реінжинірингу бізнес - процесів наведено у таблиці.

Окрім дотримання принципів проведення РБП має бути ще й розуміння того, що рушійною силою реінжинірингу є знання потреб клієнтів, позиції їх відносно до підприємства.

Ми вважаємо, що такий підхід сприятиме проектуванню цілком нових виробничих процесів, які раніше не відбувалися в організації.

Основною метою РБП вважається забезпечення виживання підприємства в екстремальній, кризовій ситуації, прискорення його реакції на зміни у потребах споживачів.

Відповідно до мети визначені задачі РБП:

- суттєве підвищення ступеня задоволеності споживачів;
- орієнтація підприємства на поточні і майбутні потреби споживачів;
- радикальне скорочення тривалості виробничого циклу;

- докорінне зменшення кількості процесів та їх вартості;
- різке зниження витрат часу на виконання функцій;
- значне поліпшення процесу управління якістю;
- підвищення ролі управлінських рішень та ініціативи кожного окремого виконавця;
- ефективна організація групової роботи;
- різке зниження кількості працівників;
- забезпечення прискореного впровадження нових технологій;
- забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства.

Таблиця - Наслідки реалізації основних принципів проведення реінжинірингу

№ з\п	Основні принципи	Наслідки реалізації
1.	Інтегрування виконуваних робіт	Інтегрування виконуваних робіт здійснюється з метою зменшення інтерфейсів між різними роботами, скорочення часу щодо виконання, зменшення кількості неефективних процедур.
2.	Забезпечення самостійності виконавців у прийнятті рішень в межах своєї компетенції	Самостійність виконавців у прийнятті рішень дозволяє мінімізувати кількість вертикальних взаємодій(значно зменшуються контакти виконавця і менеджера) щодо виконання того чи іншого виробничого процесу.
3.	Дотримання усталеного (природнього) порядку виконання роботи	Дотримання усталеного порядку виконання роботи забезпечує уникання реалізації додаткових вимог зумовлених, наприклад, сформованою організаційною структурою
4.	Розподіл функцій між виконавцями підрозділів має відбуватися залежно від особливостей перебігу процесів на даний час	Розподіл функцій між виконавцями підрозділів має відбуватися залежно від особливостей перебігу процесів на даний час, що гальмуватиме заангажованість виконавців колись закріпленими за ними обов'язками. Останні мають діяти за ситуацією, сприяючи зручності та успішності протікання бізнес-процесів.
5.	Можливість застосування різновариантності здійснення бізнес-процесів	Можливість застосування різновариантності здійснення бізнес-процесів передбачає орієнтацію на максимальну кількість можливостей випадків їх реалізації при тому, що кожний варіант здійснення процесу залежатиме від наявної ситуації.
6.	Усунення надмірного контролю та перевірок	Усунення надмірного контролю та перевірок сприятиме зменшенню витрат, що зумовлюватимуть вартість готового продукту чи послуги

7.	Оптимізація узгоджувальних процесів	Оптимізація узгоджувальних процесів сприятиме мінімізації витрат часу на перебіг виробничих процесів.
8.	Використання загальної інформаційної мережі операційними менеджерами	Використання загальної інформаційної мережі операційними менеджерами дозволяє покращувати взаємодію керівників з виконавцями та суб'єктами зовнішнього простору (в більшості випадків замовниками).

1.3.2 Процедура РБП

Досягнення поставленої мети та виконання завдань забезпечується завдяки набору організаційних, методичних та інформаційних компонентів реінжинірингу, зокрема:

- формуванню стратегії розвитку організації з урахуванням перспективних потреб споживачів;
- визначення нового набору бізнес-правил або бізнес-процедур, який дозволить оптимізувати витрати та час на прийняття рішень;
- створення ефективної організаційної структури управління;
- покращення організації праці персоналу;
- чіткий розподіл обов'язків, прав, відповідальностей як між керівниками, так і рядовими виконавцями;
- застосування підходів щодо отримання інформації від споживачів;
- забезпечення функціонування всіх організаційних підрозділів з використанням інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій.

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає п'ять етапів реалізації:

Перший етап - підготовчий. Перш ніж обрати конкретну стратегію змін, вищому керівництву потрібно ретельно перевірити всі ресурси компанії, які є в наявності і відібрати саме ті, які будуть задіяні учасниками для того, щоб проводити докорінні зміни. Даний етап передбачає підготовку та ухвалення рішення про початок процесу змін. Повинна бути зроблена заява керівництва про необхідність реалізації проекту змін з ґрунтовним поясненням персоналу причин майбутніх перетворень. До того ж вищому

керівництву необхідно повідомити як працівникам, так і клієнтам, постачальникам і зацікавленим особам про доцільність застосування жорстких, можливо, непопулярних заходів у даному процесі. Разом з тим потрібно доводити працівникам і про корисність змін як на підготовчому етапі, так і на кожній стадії процесу реінжинірингу.

Другим етапом реінжинірингу є стратегічне планування. Вище керівництво має визначити основну мету, задачі реінжинірингу і сформувавши керівний комітет, який відбиратиме найкращі інноваційні проекти. Ця група відіграватиме роль організатора процесу реінжинірингу. Комітет відповідатиме за формування внутрішніх робочих груп (реінжинірингових команд) для проведення аналізу реалізації реінжинірингового процесу, розробку рекомендацій щодо перепроєктування і реструктурування. Вище керівництво разом з керівним комітетом повинні визначити пріоритетні напрямки і послідовність процедур реінжинірингу, спираючись на існуючі і прогножуючи майбутні потреби споживачів.

Після вибору найкращої альтернативи проекту реінжинірингу необхідно визначити пріоритетний стратегічний напрямок. Передбачається пояснення того, як буде відбуватися: перебіг бізнес-процесів організації в майбутньому, наскільки вони будуть ефективні; визначення основних ціннісних орієнтирів діяльності; задоволення потреб як наявних, так і потенційних споживачів і клієнтів і т.д.

Формування керівного комітету, внутрішніх робочих груп має відбуватися на професійній основі, із застосуванням наукових критеріїв оцінки їх професійної придатності. Основними критеріями відбору є знання, професіоналізм і готовність виконувати роль інноваторів.

Склад групи може бути різним (залежно від масштабності, ступеня інноваційності проекту) від 6 до 8 або від 10 до 25 чоловік.

Третій етап реінжинірингу - це перепроєктування процесів. Перепроєктування процесів складається із трьох стадій: відслідковування того, які види діяльності мають виконуватися, ким, в який термін, які рішення

приймаються щодо кінцевого отримання продукту або послуги клієнтом; оцінки споживачів і посередників, передбачення наслідків перебігу процесів. Наслідками проходження стадії відслідковування є отримання таких даних, як: якість рівня послуг чи продукції, часовий термін, продуктивність праці і витрати. Наступною стадією перепроєктування є аналіз того, як змінюється клієнт і його потреби. Таку інформацію можна отримати при безпосередньому спілкуванні зі споживачами (опитування). Доцільно ретельно дослідити середовище, в якому існує споживач, застосувавши сучасні маркетингові методики щодо сегментування ринку тощо. Необхідно з'ясувати та узгодити як динаміку ринку, так і потреби споживачів. Вимоги останніх мають бути описані певними інструментами виміру. Далі напрацьовуються альтернативи із проектних ідей і проектних рішень, за допомогою групових методів прийняття рішень обираються найкращі варіанти проектних концепцій. Останньою стадією перепроєктування є прогнозування перебігу процесів. Після оцінки і вибору найкращого (ідеального) варіанту перебігу процесу має бути представлена інформація про можливість абсолютного задоволення потреб споживачів і про те, яким чином забезпечуватиметься конкурентоспроможність всієї організації. Таке прогнозування передбачає визначення переліку основних внутрішніх процесів, особливості використання ресурсного потенціалу, досягнення певного рівня продуктивності праці тощо. Вищевказані характеристики мають забезпечувати ефективність реалізації всіх новітніх бізнес-процесів, які мають відбуватися в організації. До того ж доцільно визначати якісні характеристики процесів, які необхідні для того, щоб сприяти задоволенню потреби і очікувань споживачів товарів чи послуг. Нове перепроєктування повинно базуватися на інноваційних технологіях, вдалому управлінню ресурсним потенціалом, сучасних підходах щодо навчання та перенавчання персоналу організації. Розробка перепроєктування процесів повинна бути оформлена документально, затверджена і протестована.

На четвертому етапі відбувається передача керівним комітетом і реінжиніринговою командою повноважень команді з реалізації проекту, тобто

вищим менеджерам організації. Якщо перепроєктування є досить складним, то має передбачатися створення спеціальної команди для реалізації переходу до змін. На даному етапі найбільш складним завданням є вирішення проблеми щодо подолання стресовості персоналу спричиненої перепроєктуванням процесів та його наслідками. Команда з реалізації переходу до змін повинна згладити наслідку стресу. Четвертий етап закінчується складанням формального плану з визначенням бюджету, що є останнім кроком у втіленні в життя реінжинірингу бізнес-процесів.

У загальному вигляді алгоритм реінжинірингу підприємства представлений на рисунку.



Рис. Алгоритм реінжинірингу підприємства

Реалізація проектів реінжинірингу бізнес-процесів забезпечує здобуття таких основних переваг:

- вирішується проблема подолання неузгодженості або протиріч між цілями діяльності різних функціональних підрозділів;

- робота виконавців стає багатоплановою, відбувається зростання її розмаїтості, що само по собі може стати значним фактором мотивації його праці;

- замість надмірно контрольованого виконання завдань, працівники здобудуть самостійність щодо прийняття рішень і обрання своїх можливих варіантів досягнення цілей;

- з'являється можливість у виконавців діяти за власною ініціативою в рамках своїх значно розширених повноважень;

- змінюються вимоги до підготовки працівників: від короткострокових курсів до професійної освіти;

- у зв'язку з багатоплановістю і змінюваністю робіт перебудованих процесів підприємству необхідно піклуватися не тільки про проведення курсів, ціль яких навчити, як виконувати деяку роботу або як управляти окремою ситуацією, але і про безперервну і широку освіту своїх працівників;

- змінюються критерії оцінки ефективності роботи, її оплати: від оцінки діяльності до оцінки результату;

- підприємство має виміряти ефективність роботи, стимулювати її відповідно до отриманого результату;

- відбудеться зміна критеріїв просування на посаді: від ефективності виконання роботи до здатності виконувати роботу;

- відбудеться зміна функцій менеджерів: від контролюючих до тренерських (консультаційних);

- організаційна структура нового підприємства стає більш плескатою, що сприятиме усунуванню великої кількості рівнів управління, дещо зміниться реалізація адміністративних функцій;

- зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосереднього контакту із виконавцями та споживачами (клієнтами).

1.3.3 Учасники реінжинірингу бізнес-процесів та їх функції

Головним учасником реінжинірингу бізнес-процесів є керівник - лідер - один з вищих менеджерів організації. Саме він очолюватиме реінжинірингову діяльність. Окрім організаційних обов'язків, він відповідає за ідеологічне обґрунтування проекту реінжинірингу, створення загального духу новаторства, ентузіазму і відповідальності. Лідер повинен мати високу професійну підготовку, бути внутрішньо налаштованим на перемогу.

Окрім того в організації має бути сформований керуючий комітет, який складатиметься з членів вищого керівництва організації, керівника-лідера реінжинірингу, менеджерів процесів. Комітет має здійснювати такі функції, як: спостереження, узгодження цілей і стратегії реінжинірингу, узгодження інтересів різних робочих команд, вирішення конфліктних ситуацій між ними. Якщо реінжинірингу бізнес-процесів не є великомасштабним, то функції комітету виконуватиме керівник-лідер реінжинірингу.

Особливе місце у реінжиніринговому процесі посідає менеджер, що здійснює оперативне керівництво реінжинірингом бізнесу в цілому. Досить часто він виконує формальну роль помічника керівника-лідера реінжинірингу. Менеджер здійснюватиме такі функції: розробка методик і інструментів реінжинірингу, навчання і координація учасників процесів, допомога в організації робочих команд (групи працівників, які безпосередньо здійснюватимуть роботу з реінжинірингу конкретного процесу).

Для забезпечення ефективного перебігу бізнес-процесів доцільно запровадити посади менеджерів процесів, кожний з яких відповідатиме за відновлення окремого ділового процесу. Менеджер формує команду для перебудови даного процесу і забезпечує умови для її роботи. Також він має

здійснювати функції спостереження і контролю. Таким чином, менеджер процесу і є керівником реінжинірингу певного процесу.

1.4 Природа бізнес-процесу

Сучасна концепція РБП припускає переосмислення і трансформацію бізнесу організації у напрямку більш щільнішої координації діяльності її функціональних частин і підвищення їх гнучкості.

„Не товари, а процеси їхнього створення приносять компаніям довгостроковий успіх”. Це висловлення Майкла Хаммера і Джеймса Чампи визначає нову управлінську філософію - процесного керування, коли організація роботи відбувається навколо процесів в організації. Управляти потрібно не тільки функціональними напрямками (виробництвом, маркетингом, збутому і т.ін.), але і бізнесами - процесами. Організація має розглядатися не як сукупність департаментів, відділів і груп, а як сукупність бізнес-процесів, за допомогою яких реалізується її діяльність. Отже, в нинішніх умовах процесне керування посідає вагомe місце серед інших підходів до управління організаціями.

Існує безліч визначень або інтерпретацій базової складової категорії РБП - поняття бізнес-процесу(БП). На жаль, не тільки думки авторів з цього питання не збігаються, а й чисельність цих думок перевищує кількість авторів. Наведемо основні інтерпретації поняття „бізнес - процесу”.

Отже, бізнес-процес - це:

1. Сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або більш видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача [1].
2. Набір логічно взаємозв'язаних дій, виконуваних для досягнення певного „виходу” бізнес-діяльності [2].
3. Структурована кінцева безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку,

або - специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань, в часі і в просторі з вказівкою початку і кінця, точним визначенням „входів” і „виходів”. Або - набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку [3].

4. Сутність, визначувана через точки „входу” і „виходу”, інтерфейси і організаційні пристрої, що частково включають пристрої споживача послуг (товарів), в якій відбувається нарощування вартості, послуги (товару), що виробляється [4].
5. Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більш „входів” і що закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту і задовольняючої його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю. Або – повний потік подій в системі, що описує, як клієнт починає, веде і завершує використання бізнесу [5].
6. Логічні серії взаємозалежних дій, які використовують ресурси підприємства для створення або отримання в осяжному або вимірюваному передбаченому майбутньому корисного для замовника продукту або послуги [6].
7. Будь-які види діяльності в роботі організації [7].

В більшості випадків увага авторів акцентується лише на одному або декількох його властивостях. Наприклад, БП як цільова організаційна діяльність (дії); отримання продукту (послуги, товару) - одна з основних цілей процесу; БП - це система; БП - механізм отримання додаткової вартості і т.ін.

Деякі автори ототожнюють поняття «БП» і «проект» [5].

Зауважимо, що багато «ключових» характеристик БП визначаються без належного обґрунтування, а тому, перш за все, звернемо увагу на прямий переклад англійського слова «business» на українську мову як «діяльність». Поняття «діяльність» є базовою категорією, яка використовується для опису форм існування індивідів в організації. Звідки очевидно, що інших процесів, окрім процесів «діяльності» в організаціях не існує. Тому, припущення

наявності в організаціях інших процесів, окрім процесів діяльності або БП, що висувається деякими вченими РБП [1], за правилами лінгвістики є некоректним. Природно, існують і іншого роду аргументи проти розподілу безлічі процесів в організаціях на БП і інші процеси.

Процес можна визначити як послідовність взаємопов'язаних операцій, спільне виконання яких створює результат, що має цінність для компанії і спрямований на досягнення її цілей. Іншими словами, це робота від початку до кінця. Процес може здійснюватися в межах однієї організаційної одиниці (департаменту, відділу, підрозділу), охоплювати декілька одиниць або навіть декілька різних організацій, наприклад, у системі « покупець-постачальник». Це можуть бути вивірені і дуже стійкі процеси, пов'язані з виробництвом значних обсягів продукції. З іншого боку - гнучкі, що перенастроюються процеси, що відслідковують зміни ситуації. Виробничі і технологічні процеси мають цілеспрямовано розроблятися і ретельно оптимізуватися операційними менеджерами, тоді як процеси в багатьох інших сферах бізнесу можуть відбуватися дещо стихійно базуючись на традиціях і досвіді.

Нажаль деякі організації навіть не усвідомлюють, що в них є процеси. Об'єктивно вони існують у кожній організації, але дуже часто фрагментовані, розірвані, роз'єднані, не описані і не задокументовані.

Зрозуміло, що всім процесам організації властивий економічний зміст, тобто у кожного процесу є свій споживач і, отже, свій продукт. Оскільки у кожного процесу є свій виконавець, то процес є одним з обов'язкових атрибутів діяльності виконавця. Отже, будь-який процес в організації - це процес діяльності або бізнес-процес.

М. Хаммер і Дж. Чампі [1] розділили процеси організації на дві групи - зовнішні і внутрішні. Вважаємо, що відмінності у визначеннях бізнес-процесу пояснюються різними завданнями, для рішення яких має використовуватися процесний підхід.

Процесний підхід використовується для рішення наступних завдань:

- перехід до процесного керування;

- впровадження і підтримка системи менеджменту якості;
- розробка посадових інструкцій;
- облік витрат в розрізі процесів;
- впровадження системи збалансованих показників (Balanced Scorecard);
- проектування нових бізнес-процесів;
- інтеграція процесів бізнес-партнерів;
- розробка вимог до інформаційних систем.

Література:

1. Хаммер М. Реінжинірінг корпорації: маніфест революції в бізнесі. [Текст]. /М.Хаммер, Д.Чампі.-СПб.,2000.-332с.
 2. Davenport T. H., The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. / T. H. Davenport, J. E. Short //Sloan Management Review, 1990 (Summer).
 3. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. / T. H. Davenport.- Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. - 337р.
 4. Porter M. E. How Information Gives You Competitive Advantage./ V. E. Millar //Harvard Business Review, 1985, 85, (July-August), P.149 - 160.
 5. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. [Текст]. / Е.Г. Ойхман, Э. В. Попов. - М.: Финансы і статистика, 1997.- 333с.
 6. Зіндер Е. З. Новое системне проектування: інформаційні технології і бізнес-реинжиниринг. [Текст]. / Е. З. Зіндер //Системи управління базами даних,1996. - № 1. - С.55-67.
 7. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position./ W. E. Deming. - Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p.
- Розкошна, О. А. Еволюція реінжинірінгу бізнес-процесів / О. А. Розкошна, М. Л. Гончарова // Економічне обґрунтування реінжинірінгу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія / За ред. Л.М. Таранюка. - Суми: ВВП "Мрія-1" ТОВ, 2010. - 440 с.