

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГРИЦЕНКО ПАВЛО ВАЛЕРІЙОВИЧ

УДК: 658:005.52:005.336 (043.3)

**ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Суми – 2014

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Сумському державному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент
Таранюк Леонід Миколайович,
Сумський державний університет,
доцент кафедри економіки та
бізнес-адміністрування.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Лепейко Тетяна Іванівна,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця,
завідувач кафедри менеджменту та бізнесу;

кандидат економічних наук, доцент
Мехович Сергій Анатолійович,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
професор кафедри економічного аналізу та обліку.

Захист відбудеться «01» липня 2014 року о _____ год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.051.01 Сумського державного університету за адресою: 40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2, корпус М, ауд. 209.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Сумського державного університету (40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2).

Автореферат розісланий «___» _____ 2014 року

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради

Є.І.Нагорний

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання промислових підприємств України супроводжуються значними труднощами, що пов'язані із частими та непрогнозованими змінами ринкового середовища. Окрім цього, виробничу діяльність значно гальмують негативний вплив інфляції, високий рівень податків та зборів, низька якість сировинних матеріалів. Внаслідок дій вищезазначених негативних чинників підприємства промисловості зазвичай мають незадовільний фінансовий, економічний та організаційний стан, втрачаючи інвестиційну привабливість для зарубіжних інвесторів. Сумарне зниження економічного ефекту від діяльності промисловості впливає на національну економіку України, яка останніми роками характеризувалася від'ємним торговим балансом та зниженням темпів виробництва. Тому виникає гостра потреба у впровадженні інноваційних підходів до покращення як виробничих систем, так і систем управління підприємствами.

Одним із найефективніших методів фінансового та економічного оздоровлення виробничих підприємств є реінжиніринг бізнес-процесів. Його застосовують в тому випадку, коли традиційні методи оптимізації вже не вирішують головних проблем.

Науковому дослідженню теоретичних та практичних основ реінжинірингу бізнес-процесів присвячені роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених: Б. Андерсена, Т. Давенпорта, М. Зіндера, Н. Оболенського, Е. Попова, М. Робсона, Ю. Тельнова, М. Хаммера, Д. Чампи, А.-В. Шеера та ін.

Серед вітчизняних вчених-економістів, які займалися дослідженням процесів трансформацій економічних систем, реорганізації бізнес-процесів та інформаційних основ їх моделювання можна відмітити: Н. Абдікєєва, О. Віноградову, І. Войнова, А. Закору, І. Глухова, В. Єліферова, В. Ільїна, С. Ілляшенка, А. Керімова, Л. Козерод, Г. Кулікова, Т. Лепейко, М. Ліанського, В. Мединського, Л. Мельника, С. Меховича, Є. Ойхмана, О. Прокопенко, Е. Сотскової, Л. Таранюка, О. Телетова, А. Хаюстова, Е. Холіна, С. Черемних, А. Черепа, Н. Шестопада та ін.

Поряд із цим, у наукових працях зазначених вчених та інших публікаціях не приділено достатньо уваги системному аналізу реінжинірингу, який би розглядав динамічні особливості бізнес-процесів, особливості побудови найбільш ефективних маршрутів їх функціональних потоків. Крім того, удосконалення також вимагає понятійний апарат реінжинірингу та його класифікаційні ознаки. Подальших досліджень потребують науково-методичні засади реалізації реінжинірингу бізнес-процесів шляхом формування спеціального організаційно-економічного механізму, який би максимально адаптував вітчизняні промислові підприємства до радикальних змін. Вищевикладене обумовило вибір теми дисертаційного дослідження, визначило його мету і завдання

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тематика дисертаційного дослідження відповідає основним науковим напрямкам та найважливішим проблемам фундаментальних досліджень на 2014-2018 рр., затвердженим Постановою Президії Національної академії наук України від 20.12.2013 р. №1 79, зокрема: п. 3.1.13 «Економіка підприємства та управління

виробництвом» і п. 3.1.19 «Інноваційний розвиток України». Дисертація виконана відповідно до напряму наукових робіт та тем Сумського державного університету, зокрема «Фундаментальні основи забезпечення стійкого розвитку при переході до інформаційного суспільства» (№ ДР 0108U000670), де автором розроблені наукові основи формування підходів до якісної та кількісної оцінки реінжинірингових заходів в промисловості.

Мета і завдання дослідження. Головна мета дисертаційної роботи полягає в удосконаленні існуючих та розробленні нових теоретичних положень і науково-практичних рекомендацій з обґрунтування ефективності реінжинірингу бізнес-процесів у формуванні та ефективному розвитку системи управління бізнес-процесами на промислових підприємствах на основі комплексного аналізу економічних тенденцій та організаційно-економічного інструментарію реалізації реінжинірингу.

Відповідно до мети в дисертації були визначені наступні основні завдання:

- провести аналіз сучасного стану промислових підприємств та тенденцій економічного розвитку вітчизняних промислових підприємств у контексті їх інноваційного розвитку;
- дослідити теоретичні положення реінжинірингу бізнес-процесів та вплив його впровадження на економічний і організаційний стан промислового підприємства;
- обґрунтувати необхідність та послідовність формування організаційно-економічного механізму впровадження реінжинірингу на промисловому підприємстві;
- обґрунтувати основні науково-методичні положення реалізації реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах України;
- здійснити економічну оцінку ефективності реалізації реінжинірингу для перепроєктованих бізнес-процесів промислового підприємства шляхом порівняння їх собівартості із вартістю впровадження проекту організаційно-економічних змін;
- розвинути науково-методичний підхід до вибору напрямку організаційно-економічного розвитку бізнес-процесів в стратегічній перспективі.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси підприємств промисловості, що перепроєктовуються під час здійснення реінжинірингу.

Предметом дослідження є економічні процеси та наслідки, що виникають під час реалізації програми реінжинірингу на промисловому підприємстві.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження є системний підхід, діалектичний метод пізнання, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, концепції економіки виробництва та управління підприємствами.

У роботі були використані такі методи наукового дослідження: метод логічного узагальнення (при систематизації ризиків реінжинірингу на промислових підприємствах), системно-структурний аналіз (при удосконаленні існуючої класифікації реінжинірингу та формуванні організаційно-економічного механізму його реалізації), статистичний аналіз (при дослідженні передумов впровадження реінжинірингу на вітчизняних промислових підприємствах), методи економіко-математичного моделювання (при визначення параметрів системного стану бізнес-

процесу після реінжинірингу), факторний аналіз (при визначенні пріоритетних стратегічних напрямів бізнес-процесу після реінжинірингу).

Інформаційну базу дослідження склали Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні документи міністерств і відомств, регуляторні акти органів місцевого самоврядування та інших органів державного управління, офіційні матеріали Державної служби статистики України, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів, інформаційні матеріали, опубліковані у періодичних виданнях, електронні ресурси, представлені в мережі Internet, які були зібрані та опрацьовані особисто автором.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку існуючих та розробленні нових науково-методичних підходів до реалізації реінжинірингу на вітчизняних промислових підприємствах.

Найбільш суттєвими науковими результатами дисертаційного дослідження є такі:

вперше:

- обґрунтовано науково-методичний підхід до визначення показників динамічного стану функціональних потоків бізнес-процесів, які впливають на фактичну собівартість останніх після їх реінжинірингу на промислових підприємствах, в результаті чого з'являється можливість побудови економічно ефективної реінжинірингової моделі організаційних змін;

удосконалено:

- існуючу класифікацію реінжинірингу, шляхом введення до неї нової класифікаційної ознаки, яка враховує кількість перепроєктованих бізнес-процесів та поділяє реінжиніринг на монопроцесний та поліпроцесний, формуючи економічний інструментарій для кожного з цих видів реінжинірингу;

- теоретико-методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму впровадження реінжинірингу, який на відміну від інших враховує адаптаційну складову, вплив з боку державних органів управління, містить економічний блок та блок планування;

дістало подальшого розвитку:

- теоретичні підходи до трактування сутності поняття реінжинірингу, яке на відміну від інших враховує важливість впливу організаційно-економічних факторів на функціональні потоки бізнес-процесів під час впровадження кардинальних змін на підприємстві, які, в свою чергу, є послідовно направленим рухом матеріальних та інформаційних ресурсів через сукупність всіх функцій;

- методичний підхід до визначення пріоритетних стратегічних напрямків розвитку бізнес-процесів під час реінжинірингових змін, який на відміну від інших враховує експертну оцінку щодо зростання всіх видів потенціалу промислового підприємства в наслідок організаційно-економічних перетворень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що висновки та рекомендації, викладені в роботі, можуть бути використані керівниками та персоналом промислових підприємств, які займаються впровадженням інноваційних методів виробництва. Результатами даного дослідження також можуть користуватися

суб'єкти підприємницької діяльності, які займаються наданням консультаційних послуг в галузі оптимізації роботи підприємств.

Основні теоретичні та методичні положення дисертаційного дослідження впроваджені у діяльність машинобудівних підприємств ПП НТЦ «Промтехкомплект» (довідка №348/1 від 20.06.2013р., впроваджено науково-методичний підхід до визначення показників швидкості руху та складності маршруту функціональних потоків з метою діагностики внутрішнього стану основного бізнес-процесу в рамках реалізації концепції реінжинірингу) та ТОВ «СЕНСІ» (довідка №333/1 від 10.09.2013р., впроваджено організаційно-економічний механізм реалізації реінжинірингу з метою радикального оновлення підприємства). Результати дослідження були використані у навчальному процесі Сумського державного університету зокрема при вивченні дисциплін: «Потенціал і розвиток підприємства», «Стратегія підприємства», «Економіка підприємства» (акт від 22.10.2013 р.).

Апробація результатів дисертації. Основні положення роботи доповідалися та обговорювалися на таких науково-практичних конференціях: Міжрегіональній науково-практичній конференції «Проблеми економіки й управління у промислових регіонах» (Запоріжжя, 2008 р.), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення» (Севастополь, 2009 р.), Науково-технічній конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту присвяченої Дню науки в Україні та 60-річчю СумДУ «Економічні проблеми сталого розвитку» (21-25 квітня 2008 р.), Науково-технічній конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту присвяченої Дню науки в Україні «Економічні проблеми сталого розвитку» (21-24 квітня 2009 р.), XIV Міжнародній науковій конференції «Економіка для екології», (м. Суми, 6-9 травня 2008 р.), I Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес та умови його розвитку: національний та міжнародний дискурси» (Донецьк, 2010), Міжнародній науково-практичній конференції «Національна економіка у сучасній глобальній економічній системі: механізми функціонування, динаміка, економічна безпека» (Полтава, 2010 р.), X Міжнародній науково-практичній конференції студентів і молодих вчених «Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка» (Донецьк, 2010 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковані у 15 наукових працях (із них особисто автору належить 10), у тому числі 1 підрозділ у колективній монографії, 6 статей у наукових фахових виданнях України (з них 1 публікація включена до міжнародних наукометричних баз), 8 публікацій у збірниках матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 4,43 друк. арк., з яких особисто авторові належить 3,86 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг складає 198 сторінок, у тому числі основного тексту 161 сторінка. Дисертація містить 29 таблиць на 33 сторінках, 37 рисунків на 15 сторінках, список використаних джерел із 166 джерел на 22 сторінках, 7 додатків на 7 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційного дослідження, визначену мету і завдання, сформульовано об'єкт, предмет і методи дослідження, охарактеризовано наукову новизну та практичну значущість одержаних результатів, визначено структуру роботи.

У першому розділі «**Теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів та проблеми його впровадження на промислових підприємствах**» на основі аналізу сучасного стану промислового сектору економіки України автором сформовано передумови впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на виробничих підприємствах; в результаті дослідження теоретичних основ сформульовано нове визначення поняття «реінжиніринг бізнес-процесів», а також доповнено класифікаційні ознаки реінжинірингу бізнес-процесів; проведено систематизацію основних ризиків при впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві.

Система управління бізнес-процесами підприємств стала популярною завдяки своїй гнучкості та орієнтації, перш за все, на задоволення потреб клієнтів. Головним завданням при переході на процесоорієнтоване управління для підприємств є повне та вичерпне описання і регламентація бізнес-процесів, а також визначення їх оптимального стану та взаємодії. При цьому в багатьох випадках підприємствам потрібний реінжиніринг, тобто повне перепроєктування існуючих, або розроблення абсолютно нових бізнес-процесів. Досвід впровадження реінжинірингу бізнес-процесів мають такі гіганти світової промисловості, як Ford, General Motors, Duke Power, Deere & Company та інші.

Сьогодні використання сучасних та більш ефективних методів управління промисловими підприємствами є адекватною реакцією на зовнішні зміни. Передумовами впровадження реінжинірингу на таких підприємствах можна вважати: низький технічний рівень виробництва (ступінь зносу основних засобів у промисловості на 2013 рік становив близько 70%), низький рівень інноваційного розвитку (у 2012-2013 рр. було впроваджено близько 2200 прогресивних технологічних процесів та нових видів продукції, що на 12% менше ніж у попередньому періоді), традиційне функціональне управління, низька якість продукції, незадовільний фінансовий стан суб'єктів господарювання (збільшення частки підприємств-банкрутів до 39,1% у 2012-му, порівняно із 33,4% у 2011 році), а також позитивний досвід використання організаційно-економічного інструментарію реінжинірингу в зарубіжних країнах.

Аналіз підходів до трактування поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» дозволив дійти висновку, що в основному науковці розуміють його, як сукупність методів, дій, інструментів для різкого покращення економічного стану бізнес-процесів підприємств, але водночас повністю не розкривають його структурну сутність. Досить мало наукових праць присвячено аналізу та дослідженню бізнес-процесів із системної точки зору, тобто з урахуванням функціональних потоків. Необхідність врахування структурних особливостей бізнес-процесів під час реінжинірингу обумовило формування авторського визначення реінжинірингу бізнес-процесів, як кардинального організаційно-економічного перепроєктування

всіх видів функціональних потоків в системі бізнес-процесу з метою різкого та значного покращення його динамічних характеристик та підвищення рівня стійкості.

На відміну від інших дослідників автор пропонує розглядати бізнес-процес, як систему, що складається із трьох видів потоків: вхідних, міжфункціональних внутрішніх та вихідних. Головними її параметрами ефективності є стабільність та динамічність. При цьому бізнес-процес розглядається автором, як система, що складається із функціональних потоків різного характеру, які трансформують вхідні сигнали у цінність для споживача процесу.

Аналіз існуючої класифікації реінжинірингу засвідчив, що вона не є повномасштабною та не враховує деякі аспекти реінжинірингових заходів. Тому автором доповнено її ще однією класифікаційною ознакою - за кількістю бізнес-процесів, що перепроєктуються. Відповідно до неї реінжиніринг поділяється на:

- монопроцесний (реінжиніринг, в ході якого перепроєктуванню піддається лише один бізнес-процес із дотриманням основних принципів);
- поліпроцесний (реінжиніринг, в ході якого перепроєктуванню піддається два, або більше бізнес-процесів із дотриманням основних принципів).

Такий поділ вирішує ряд важливих задач, а саме дозволяє структурувати реінжиніринг за рівнем складності, створює економічний інструментарій для реалізації кожного зазначених видів реінжинірингу, формує підходи до раціонального розподілу фінансових та інших видів ресурсів компанії під час проведення реінжинірингу.

Значні обсяги операцій, висока складність внутрішніх бізнес-процесів і технологій, велика кількість залучених у виробничих процесах структурних підрозділів піддають сучасні підприємства значним ризикам зниження ефективності функціонування. Дотепер на вітчизняних підприємствах не сформовано чіткого розуміння необхідності врахування та управління ризиками, як наслідок, часто виникають проблеми із відсутністю методологічних та інформаційно-технологічних засобів ідентифікації, контролю та моніторингу ризиків під час реінжинірингу. З метою вирішення вищезазначеної проблематики автор пропонує скласти систематизовану схему (рис.1), яка б поєднувала традиційно прийняті проектні ризики та ті, що притаманні лише реінжинірингу, саме: адаптованість ERP - системи до новостворених бізнес-процесів, вибір зовнішніх консультантів, відсутність взаємодії власників суміжних бізнес-процесів, невідповідальне та негативне ставлення персоналу, задіяного в рамках реінжинірингу.

Зазначимо також, що важливу роль відіграє направленість реінжинірингу. Тобто через який конкретний інструментарій підприємство планує змінити свої бізнес-процеси. Розроблення нового бізнес-процесу може здійснюватись у таких напрямках:

- розроблення бізнес-процесу під конкретну генеральну стратегію розвитку підприємства (частка ризику реінжинірингу висока, але прийнятна);
- розроблення бізнес-процесу під випуск нового виду продукції (найбільш ризикований реінжиніринг);
- розроблення бізнес-процесу під мінімальні строки оформлення заказів на виробництво (найменш ризикований реінжиніринг, але і його ефективність буде мінімальною).

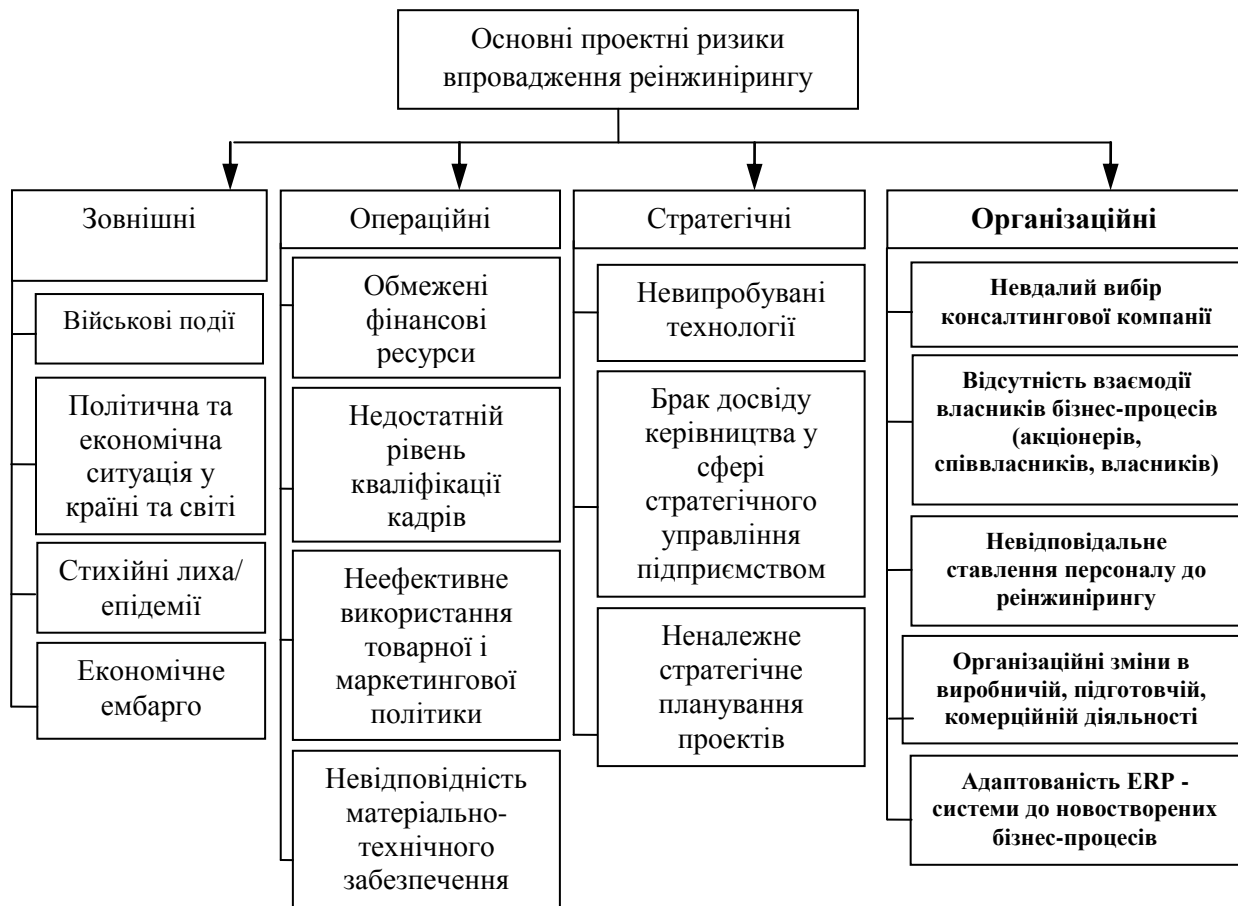


Рис.1. – Систематизована схема ризиків реінжинірингу бізнес-процесів (виділені елементи доповнені автором)

У другому розділі «**Науково-методичний інструментарій оцінки реалізації реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві**» сформовано організаційно-економічний механізм реалізації реінжинірингу, який на відміну від інших має економічний блок, адаптаційний блок, блок планування, а також блок забезпечення для більш повного розуміння персоналом та топ-менеджментом промислових підприємств своїх обов'язків та перспектив під час та після реінжинірингу; з метою оцінки ефективності впровадження даного механізму проаналізовані наукові особливості функціонування бізнес-процесів промислових підприємств; на підставі аналізу автором був розроблений науково-методичний підхід до визначення показників динамічного стану функціональних потоків, які впливають на остаточну собівартість бізнес-процесів промислових підприємств після реінжинірингу.

Організаційно-економічний механізм реалізації реінжинірингу поєднує в собі блоки взаємодії суб'єктів та об'єктів реінжинірингу, а також регулюється державним інституційним впливом через програми підтримки інноваційної діяльності промислових підприємств. Складовими елементами, що є конструктивною основою формування механізму реалізації реінжинірингу є наступні блоки.

З метою відображення взаємодії об'єктів та суб'єктів реінжинірингу, яка спрямована на якісний та кількісний результат, дисертантом сформовано центральний блок організаційно-економічного механізму реінжинірингу (рис. 2).

На підставі аналізу факторів успішної реалізації реінжинірингу автором розроблено блок його забезпечення, який включає в себе складові елементи всіх видів своєчасного обслуговування та сервісу. Даний блок в цілісній системі реалізації реінжинірингу є своєрідною приводною ланкою для успішного запуску механізму.

Адаптаційний блок механізму є вузловим елементом, який відповідає за формування гнучкості реалізації реінжинірингу до вимог сучасного внутрішнього та зовнішнього економічного, екологічного та соціального середовища. Під гнучкістю автор розуміє здатність всіх складових елементів реінжинірингу до якісної взаємодії, як між собою в рамках цільної внутрішньої системи, так і за її межами із факторами зовнішнього впливу.

Наступний блок механізму реалізації реінжинірингу, удосконалений автором – це фінансово-економічний блок. Відомо, що на макроекономічному рівні фінансово-економічні методи реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств визначають поведінку підприємства за допомогою дії на його економічні інтереси. На підставі власних досліджень автор пропонує використати такі економічні інструменти, як: створення гарантійного фонду своєчасного безперебійного фінансування проекту реінжинірингу на підприємстві, матеріальне стимулювання персоналу, задіяного в проекті, економічні санкції у вигляді штрафів за порушення технічних та економічних умов проекту.

З метою забезпечення ефективного реінжинірингу організаційно-економічний механізм його реалізації містить блок планування та регулювання господарської діяльності підприємства. При цьому планування реінжинірингу розділяється на поточне, оперативне та перспективне. До методів прогресивного планування реінжинірингу бізнес-процесів автор відніс розроблення середньострокових цільових програм, в яких повинні бути представлені: заходи щодо поетапного впровадження перепроєктованих бізнес-процесів; визначення джерел фінансування, термінів реалізації, відповідальних виконавців, методів стимулювання. Щодо поточного планування, то воно повинно здійснюватись у формі річних і кварталних планів реалізації реінжинірингу.

Дослідження наукових особливостей діяльності бізнес-процесів промислових підприємств виявило, що кожен бізнес-процес складається із функціональних потоків, які носять матеріальний та інформаційний характер. Для машинобудівних організацій ці потоки однаково надзвичайно важливі.

Основні бізнес-процеси галузі машинобудування, є крос-функціональними, оскільки взаємодіють як із клієнтами, так і з постачальниками. В таких умовах пріоритетність визначається корпоративно-стратегічними цілями, в яких, як правило, на першому місці стоїть виконання функцій створення та використання результатів діяльності підприємства, а на другому – функції допоміжного характеру, за допомогою яких вибудовується необхідна інфраструктура та засоби управління.

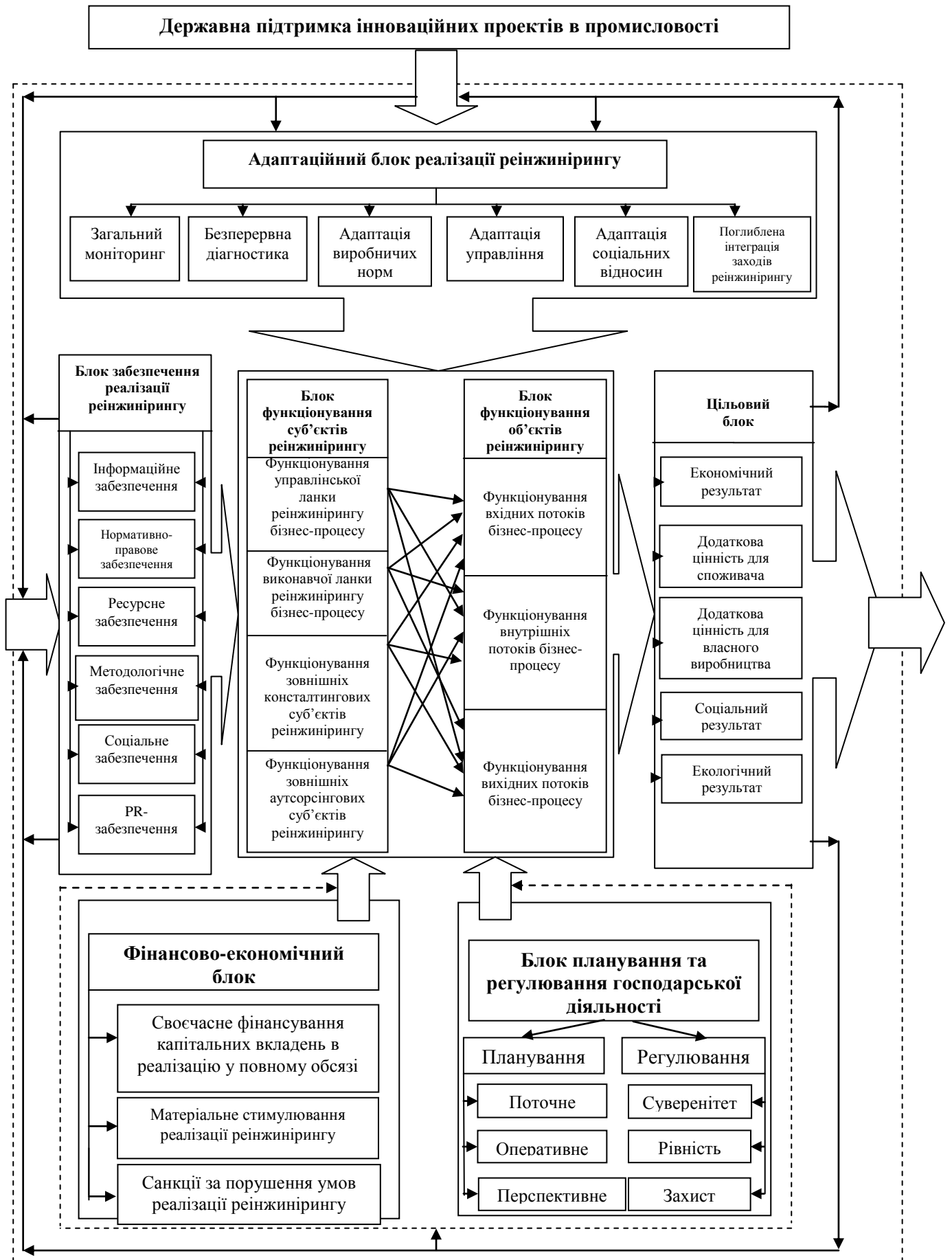


Рис. 2. – Організаційно-економічний механізм реалізації реінжинірингу на вітчизняних промислових підприємствах

Параметри функціонування бізнес-процесу, як організаційно-економічної системи нами пропонується поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішніми параметрами системи бізнес-процесу є економічні параметри, оскільки вони задають економічні обмеження. Для основних бізнес-процесів машинобудівного підприємства такими параметрами є граничні показники завантаження основних фондів, нормативні значення оборотних засобів, гранична вартість бізнес-процесів та інші. Серед внутрішніх параметрів, що характеризують організаційну складову бізнес-процесу нами додатково виділено динамічні показники функціональних потоків бізнес-процесу, а саме: швидкість руху функціонального потоку $S_{ф.п.}$ та інтегральний показник складності маршруту функціонального потоку $K_{скл.м.ф.п.}$.

Принципи розрахунку даних показників та їх критеріальна база подані в таблиці 1.

Таблиця 1

Внутрішні показники, що характеризують організаційну складову бізнес-процесу

Назва показника, принцип розрахунку	Опис складових елементів	Критеріальна база
Швидкість руху функціонального потоку $S_{ф.п.} = \frac{n_{вик.}}{T}$	$n_{вик.}$ – кількість послідовно виконаних функцій у бізнес-процесі; Т – нормативний інтервал часу, (визначається регламентним положенням і передбачає повне виконання функцій бізнес-процесу упродовж даного інтервалу).	$S_{ф.п.} \rightarrow \max$ Примітка: Максимальною можна вважати таку швидкість функціонального потоку, в якій кількість послідовно виконаних функцій за інтервал Т дорівнює повній кількості функцій у бізнес-процесі.
Складність маршруту функціонального потоку $K_{скл.м.ф.п.} = K_{зап.} \times K_{част.пер}$	$K_{зап.}$ – коефіцієнт запізнення функції; $K_{част.пер}$ – коефіцієнт частоти переміщень об'єктів бізнес-процесу у суб'єктах відповідальності (організаційних підрозділах підприємства)	$1,7 \leq K_{скл.м.ф.п.} \leq 2,1$ – незадовільний складний маршрут ф.п. $1,4 \leq K_{скл.м.ф.п.} \leq 1,69$ – маршрут середньої складності ф.п. $1 \leq K_{скл.м.ф.п.} \leq 1,39$ – задовільний маршрут ф.п.

Економічна сутність динамічних показників функціональних потоків полягає в наступному. Показник складності маршруту $K_{скл.м.ф.п.}$ враховує фактор запізнення функцій через надмірну кількість задіяних підрозділів та переміщень через них об'єктів бізнес-процесу (документів, напівфабрикатів, тощо). У такому випадку будуть зростати, як основні змінні, так і накладні постійні витрати. Їх облік можна робити за фактичним часом тривалості, але це потребуватиме введення додаткових операцій із вимірювання фактичного часу, що не є логічним з огляду намагань знизити собівартість та прискорити виробничий цикл. У зв'язку з цим, дисертантом пропонується корегувати нормативне значення собівартості бізнес-процесу (такої, що розрахована для нормативних даних тривалості кожної із функцій процесу) за допомогою коефіцієнту складності маршруту функціональних потоків.

Розрахована таким чином собівартість є орієнтиром, який дасть змогу кількісно оцінити на яку суму подорожчав, або подешевшав бізнес-процес в наслідок використання того чи іншого маршруту його функціональних потоків.

У третьому розділі **«Практичні аспекти застосування реінжинірингу та стратегічне управління бізнес-процесами на прикладі функціонування основного бізнес-процесу машинобудівного підприємства»** представлені результати практичної реалізації реінжинірингу на машинобудівному підприємстві ПП НТЦ «Промтехкопмлект»; проведено оцінку перепроєктованого основного бізнес-процесу «Виробництво продукції» за допомогою розширеного автором економічного інструментарію; визначено основний стратегічний напрямок подальшого розвитку даного бізнес-процесу після реінжинірингу в середньостроковій перспективі.

На підставі аналізу, після практичного впровадження реінжинірингової моделі нового основного бізнес-процесу «Виробництво продукції» автором емпіричним шляхом, на основі реальних спостережень, проведено оцінку його організаційно-економічного стану в оновленому варіанті.

З метою визначення динамічних параметрів організаційного стану функціонального потоку нами було встановлено, наскільки вчасно виконується кожна із його функцій. Тож за проектний, або еталонний час був прийнятий строк повного виробництва – 20 робочих днів. На практиці функціонування основного бізнес-процесу виявилось більш повільним за проектний час та відрізнялося від технологічно-нормативного часу на 14 нормо-годин. Тобто реальний строк підготовчо-виробничого циклу в новому бізнес-процесі – 23 робочих дні, що на 3 дні більше ніж встановлено еталоном. Проте, навіть в такому варіанті це на 6-10 днів коротше за попереднього варіанту організації виробничого процесу.

Економічний стан бізнес-процесу «Виробництво продукції» після його реінжинірингу дисертантом було оцінено у вигляді ефекту від зниження собівартості бізнес-процесу виробництва конкретного виду продукції машинобудівного підприємства - насосного агрегату ЦН 400-105. Для визначення фактичної собівартості нами було обрано методику ABC Direct Costing: Activity - операційна діяльність, Based – основа, Costing - калькуляція. При обчисленні собівартості даного бізнес-процесу враховувалась його самозабезпеченість. Автором відмічено, що номінальна собівартість бізнес-процесу до реінжинірингу була нижчою, але при значній складності в організаційно-технологічному процесі виробництва вона зростала практично на 75%. При цьому в новому варіанті організації бізнес-процесу мало місце незначне зростання фактичної собівартості в межах 0,5%.

Порівняльна характеристика організаційно-економічного стану бізнес-процесу «Виробництво продукції» до та після реінжинірингу наведена в таблиці 2. При такому виробничому циклі у 226 нормо-годин (23 робочих дні на одиницю продукції) машинобудівне підприємство ПП НТЦ «Промтехкомплект» отримало можливість збільшити обсяг виробництва даного агрегату з 6 шт. на рік до 11 шт., не зменшуючи при цьому ціну за одиницю.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика організаційно-економічного стану бізнес-процесу «Виробництво продукції» до та після реінжинірингу

Орг.-економ. стан бізнес-процесу	$S_{ф.п.}$, ф/н- годин	$K_{скл.м.ф.п.}$	Собівартість бізнес-процесу з урахуванням $K_{скл.м.ф.п.}$, грн.	Річний обсяг виробництва ЦН 400-105, грн.	Річний обсяг виробництва ЦН 400-105, шт.
до реінжинірингу	0,033	1,723	251335,2	1860000,00	6
після реінжинірингу	0,052	1,021	160870,08	3410000,00	11

Одним із найбільш актуальних питань даного дослідження також залишалося питання подальшого розвитку бізнес-процесу після реінжинірингу. Автором було обґрунтовано, що з точки зору управління процесом повинна існувати основна стратегія організаційно-економічного розвитку нового бізнес-процесу, яка буде спрямована на його безперервне покращення, що є обов'язковим постреінжиніринговим етапом. За допомогою методу експертного оцінювання дисертантом був проведений аналіз пріоритетних стратегічних напрямків подальшого розвитку бізнес-процесу «Виробництво продукції» після реінжинірингу. Виконані автором розрахунки занесені в таблицю 3.

Таблиця 3

Розрахунок пріоритетів стратегічного напрямку розвитку для оновленого бізнес-процесу «Виробництво продукції»

Стратегічний напрямок	Вага	Середня оцінка факторів впливу K	Нормалізуючий показник фактору впливу $K' (K/10)$	Загальна оцінка напрямку
<i>Конкурентоспроможність</i>	0,5	7,3	0,73	$(0,73+0,72+0,64+0,79+0,57) \times 0,5 = 1,725$
		7,2	0,72	
		6,4	0,64	
		7,9	0,79	
		5,7	0,57	
<i>Виробнича орієнтація</i>	0,25	7,9	0,79	$(0,79+0,9+0,67+0,43+0,53) \times 0,25 = 0,83$
		9	0,9	
		6,7	0,67	
		4,3	0,43	
		5,3	0,53	
<i>Потенціал розвитку</i>	0,25	9	0,9	$(0,9+0,86+0,98+0,79+0,57) \times 0,25 = 1,025$
		8,6	0,86	
		9,8	0,98	
		7,9	0,79	
		5,7	0,57	

Загальний стратегічний розвиток основного бізнес-процесу «Виробництво продукції» після його реінжинірингу можна відобразити у вигляді тривимірного вектору \bar{S} , що зображений на рисунку 3.

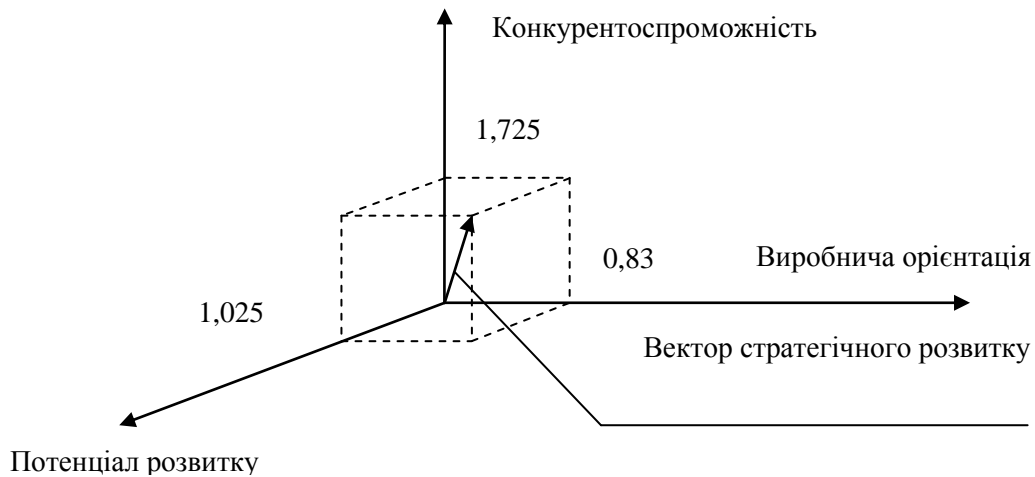


Рис. 3. – Векторна модель стратегічного напрямку організаційно-економічного розвитку основного бізнес-процесу «Виробництво продукції» після реінжинірингу

Розглянувши варіанти вибору напрямків стратегічного розвитку, як окремого бізнес-процесу так і машинобудівного підприємства в цілому, було встановлено, що втримання результатів реінжинірингу є набагато більш складною задачею, ніж його впровадження. Методом експертного оцінювання дослідником було обґрунтовано вибір пріоритетного стратегічного напрямку подальшого розвитку конкурентоспроможності основного бізнес-процесу «Виробництво продукції» машинобудівного підприємства, який направлений на подальше посилення сильних сторін із урахуванням нейтралізації слабких. Такий напрямок передбачає створення спеціальної програми розвитку бізнес-процесу та підприємства в цілому у найближчій та середньостроковій перспективі, в якій повинен зазначатися конкретний перелік дій відповідно до головних встановлених цілей.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі було теоретично обґрунтовано й запропоновано нове розв'язання важливого наукового завдання удосконалення науково-методичного підходу до реалізації реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві. Отримані під час дослідження наукові результати сприятимуть підвищенню ефективності впровадження інноваційних методів в виробничі процеси підприємств.

Результати виконаного дослідження відповідно до поставлених завдань дають змогу зробити такі висновки:

1. Аналіз сучасного стану промислових підприємств України показав, що вони знаходяться в незадовільному стані через сильний вплив зовнішніх та внутрішніх негативних факторів, таких як: низький технічний рівень виробництва, низький рівень інноваційного розвитку, застарілі методи управління, незадовільний фінансовий стан, низька якість продукції. Дані фактори вказують на необхідність застосування методів радикального оновлення підприємств, тобто є передумовами впровадження реінжинірингу бізнес-процесів.

2. Реінжиніринг бізнес-процесів - це інструмент покращення, який може принести підприємствам істотний приріст ефективності, але разом із тим супроводжується значними ризиками. З метою мінімізації впливу цих ризиків автором запропоновано більш детально розглянути структуру бізнес-процесів, порівнюючи його із структурою складної технічної системи. Це дає змогу виділити головні функції та об'єднати їх в один функціональний потік від входу до виходу. На основі такого системного дослідження автором представлено трактування визначенням «реінжиніринг» та «бізнес-процес», в яких на відміну від інших трактувань, відображені структурні особливості складної системи бізнес-процесу.

3. На підставі аналізу існуючої класифікації реінжинірингу, автором запропоновано доповнити її новою ознакою «за кількістю перепроєктованих бізнес-процесів», що дозволило розмежувати реінжиніринг на моно- та поліпроцесний. На відміну від інших класифікаційних ознак, авторська ознака дозволяє структурувати реінжиніринг за рівнем складності, створює економічний інструментарій реалізації для кожного із запропонованих видів реінжинірингу, а також формує підходи раціонального розподілу всіх видів ресурсів реінжинірингу бізнес-процесів.

4. Для оцінки організаційного стану функціональних потоків бізнес-процесу автором запропоновано використовувати такі показники: швидкість їх руху та складність маршруту. При цьому встановлено, що показник складності маршруту може впливати на фактичне значення собівартості продукції бізнес-процесу. Розраховані значення даних показників після реалізації реінжинірингу бізнес-процесу «Виробництво продукції» свідчать про значне покращення його організаційного стану через оптимізацію маршруту функціональних потоків, що в свою чергу знизило собівартість бізнес-процесу із 251335,2 грн. до 160870,08 грн.

5. Успішна реалізація реінжинірингу можлива тільки за наявності конкретного плану методів та дій. Тому автором розроблено організаційно-економічний механізм його реалізації, в якому гармонійно поєднуються такі блоки: взаємодії суб'єктів та об'єктів реінжинірингу, забезпечення, цілей, адаптації, фінансово-економічний та планування. При цьому механізм враховує вплив державної підтримки розвитку інноваційної діяльності у виробництві. Дотримуючись принципів даного механізму, підприємства значно знижують ризики некоректного впровадження реінжинірингу та безболісно адаптуються до кардинальних змін у виробничих процесах та процесах управління.

6. В роботі здійснено економічне обґрунтування вартості проекту реінжинірингу для промислового машинобудівного підприємства ПП НТЦ «Промтехкомплект» та доведено ефективність його впровадження: окупність даного проекту складає лише 1,5 роки, а до 2017 року підприємство матиме можливість збільшити прибутки більш ніж на 40%.

7. З метою втримання ефективного стану бізнес-процесу «Виробництво продукції» після впровадження реінжинірингу автором обґрунтовано методом експертного оцінювання вибір його пріоритетного напрямку подальшого стратегічного розвитку. Експертне оцінювання дозволило дійти висновку, що для даного бізнес-процесу оптимальним є напрямок розвитку конкурентоспроможності за рахунок посилення сильних сторін та нейтралізації слабких, що в

середньостроковій перспективі надасть конкурентні переваги для продукції, яку виготовляє машинобудівне підприємство ПП НТЦ «Промтехкомплект».

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Підрозділи монографій

1. Гриценко П.В. Передумови впровадження процесоорієнтованого управління на вітчизняних промислових підприємствах / П.В. Гриценко // Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія / за заг. ред. Л.М. Таранюка. – Суми: Мрія-1, 2010. – С. 9-17.

Статті у наукових фахових виданнях

2. Гриценко П.В. Фундаментальные основы реинжиниринга бизнес-процесса / Л.М. Таранюк, П.В. Гриценко // Вісник Сумського національного аграрного університету, Серія «Економіка та менеджмент». – 2008. - №12/2 – С.19-29. *Особистий внесок: проаналізовано теоретичні основи та практичні процедури впровадження реінжинірингу*

3. Гриценко П.В. Методические подходы моделирования бизнес-процессов при проведении реинжиниринга / Л.М. Таранюк, П.В. Гриценко // Проблеми економіки й управління у промислових регіонах. – 2008. – Т.2. – С. 103-106. *Особистий внесок: аналіз нотацій імітаційного моделювання бізнес-процесів ARIS та IDEF*

4. Гриценко П.В. Усовершенствование классификационного аппарата реинжиниринга бизнес-процессов / П.В. Гриценко // Механізм регулювання економіки. – 2010. - №1. – С.200-204.

5. Гриценко П.В. Аналіз виявлення та систематизації ризиків реінжинірингових заходів на підприємстві / Л.М. Таранюк, П.В. Гриценко, Д.С. Полов'ян // Економічний простір. – 2010. - №39. – С. 287-292. *Особистий внесок: систематизація та узагальнення ризиків впровадження реінжинірингу в єдину графічну схему*

6. Гриценко П.В. Зарубежный опыт реализации процесоориентированного управления бизнес-процессами на предприятиях / Л.Н. Таранюк, П.В. Гриценко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький: ХНУ. – 2010. – №3. – Т.1. – С.219-223. *Особистий внесок: проаналізовано проведення реінжинірингу процесів управління ІТ на прикладі ВАТ «Мосенерго»*

Статті у наукових фахових виданнях, що входять міжнародних наукометричних баз

7. Гриценко П.В. Формування науково-методичного підходу до оцінки маршруту бізнес-процесу промислового підприємства при проведенні реінжинірингу / П.В. Гриценко // Механізм регулювання економіки. – 2013. – №4. – С.140-145. *(випуск журналу входить до міжнародної наукометричної бази центральноєвропейського журналу The Central European Journal Of Social Sciences And Humanities (Чехія,*

Польща, Словаччина <http://cejsh.icm.edu.pl>) та до російської національної інформаційно-аналітичної системи РИИЦ <http://elibrary.ru>)

Матеріали наукових конференцій

1. Гриценко П.В. Методология и средства поддержки моделирования бизнес-процессов в условиях реинжиниринга / П.В. Гриценко // Матеріали науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту присвяченої Дню науки в Україні та 60-річчю СумДУ «Економічні проблеми сталого розвитку» (21-25 квітня 2008 р.). – Суми : СумДУ, 2008. – Т.1. – С. 86-87.

2. Gritsenko P. A Typical business-process model for a wastewater treatment plant / P. Gritsenko, D. Polovyan // Матеріали XIV Міжнародної наукової конференції «Економіка для екології», (м. Суми, 6-9 травня 2008 р.). – Суми, 2008. – С. 51-52. *Особистий внесок: аналіз та прикладне значення методики описання бізнес-процесів IDEF0 при проведенні реінжинірингу*

3. Гриценко П.В. Практические аспекты проведения реинжиниринга / Л.Н. Таранюк, П.В. Гриценко // Матеріали учасників міжрегіональної науково-практичної конференції «Проблеми економіки й управління у промислових регіонах» (22-24 травня 2008 р., м. Запоріжжя). – ЗНТУ, 2008. – С.24-26. *Особистий внесок: проаналізовано процес описання та управління бізнес-процесами під час реінжинірингу підприємства*

4. Гриценко П.В. Вдосконалення класифікаційного апарату реінжинірингу бізнес-процесів / П.В. Гриценко // Матеріали науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту присвяченої Дню науки в Україні «Економічні проблеми сталого розвитку» (21-24 квітня 2009 р.). – Суми : СумДУ, 2009. – Ч.2. – С. 88-89.

5. Гриценко П.В. Создание гибких производственных систем и универсализация рабочего персонала машиностроительных предприятий при проведении реинжиниринга бизнес-процессов / П.В. Гриценко // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення» (1-3 жовтня, 2009 р., м. Севастополь). – ДонНУЕТ, 2009. – С. 55-57.

6. Гриценко П.В. Виявлення та систематизація ризиків при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів / Л.М. Таранюк, П.В. Гриценко // Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених «Економіка і маркетинг в умовах всевітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка» (25-26 березня 2010 р., м. Донецьк). – ДРУК-ІНФО, 2010. – С. 168-170. *Особистий внесок: систематизація та узагальнення ризиків впровадження реінжинірингу в єдину графічну схему*

7. Гриценко П.В. Анализ субъектов осуществляющих реализацию реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии / Таранюк Л.Н., Гриценко П.В. // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Національна економіка у сучасній глобальній економічній системі: механізми функціонування, динаміка, економічна безпека» (23-24 квітня, 2010 р., м. Полтава). – РВВ ПУСКУ, 2010. – С.

132-134. *Особистий внесок: проаналізовано організаційні аспекти системи реінжинірингових суб'єктів*

8. Гриценко П.В. Вибір та опис бізнес-процесів в умовах процесоорієнтованої діяльності підприємства / Л.М. Таранюк, П.В. Гриценко // Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес та умови його розвитку: національний та міжнародний дискурси». – Донецьк, 2010. – С. 263-264. *Особистий внесок: надані методики описання бізнес-процесів, як інструмент їх моделювання*

АНОТАЦІЯ

Гриценко П.В. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Сумський державний університет, Суми, 2014.

Дисертація присвячена розвитку теоретичних положень та науково-методичних підходів впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах промисловості України.

У дисертації досліджено теоретичні, методичні та практичні питання впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних промислових підприємствах. Зокрема проаналізовано сучасний стан промисловості України та сформовані передумови впровадження кардинальних методів економічного та організаційного покращення, одним з яких є реінжиніринг бізнес-процесів. Систематизовано ризики його реалізації. Розроблено науково-методичний підхід оцінки стану бізнес-процесів підприємства за допомогою показників динамічного стану їх функціональних потоків. Запропоновано організаційно-економічний механізм впровадження реінжинірингу з урахуванням адаптаційних заходів та державного регулювання інноваційних процесів у промисловості. Проведено практичну апробацію оцінки реінжинірингу основного бізнес-процесу «Виробництво продукції» машинобудівного підприємства ПП НТЦ «Промтехкомплект» з урахуванням науково-методичних положень, розроблених автором. Показники стану бізнес-процесу після реінжинірингу засвідчили ефективність його якісного впровадження.

Ключові слова: бізнес-процес, ефективність, організація, промислове підприємство, реінжиніринг, функціональний потік, управління.

АНОТАЦІЯ

Гриценко П.В. Экономическое обоснование реинжиниринга бизнес-процессов промышленных предприятий. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управления предприятиями (по видам экономической деятельности). – Сумский государственный университет, Сумы, 2014.

В диссертации исследованы теоретические, методические и практические вопросы внедрения реинжиниринга бизнес-процессов на отечественных промышленных предприятиях.

С целью определения актуальности и реальной потребности внедрения реинжиниринга бизнес-процессов автор проанализировал современное состояние промышленных предприятий Украины, что позволило идентифицировать главные, негативно влияющие на их развитие, факторы: изношенные основные фонды, устаревшие производственные технологии, низкий научно-технический потенциал и другие.

На основании анализа отечественных и зарубежных подходов к определению понятия «реинжиниринг» и «бизнес-процесс» автором предложены и обоснованы собственные трактовки, которые основываются на научно-методическом подходе, учитывающем внутреннее динамическое состояние бизнес-процессов, как сложной технической и организационно-экономической системы.

В диссертационной работе автором усовершенствована существующая классификация реинжиниринга новым классификационным признаком «по количеству перепроектируемых бизнес-процессов». Данный классификационный признак позволил разделить реинжиниринг на «монопроцессный» и «полипроцессный». Такое разделение позволяет структурировать реинжиниринг по уровню сложности, формировать комплексные базы экономических инструментов для его проведения, рационализирует подходы к распределению ресурсов реинжиниринга.

В работе автором проведена систематизация рисков реинжиниринга, которая позволила сформировать четкую картину перспективы его внедрения и установить качественные границы зон влияния неуправляемых факторов на данный процесс.

С целью определения характерных особенностей деятельности бизнес-процесса, как сложной системы автор провел анализ его функциональных потоков. Данный анализ позволил разработать научно-методический подход к качественной оценке функционирования бизнес-процессов промышленных предприятий в рамках проведения реинжиниринга с помощью таких показателей, как: скорость и комплексная сложность функционального потока.

В диссертации сформирован организационно-экономический механизм реализации реинжиниринга, который в отличие от существующих имеет адаптационный блок, включающий комплекс мероприятий по созданию наиболее комфортных и безопасных условий во время переходного периода производственных трансформаций. Среди таких мероприятий отдельно хотелось бы отметить PR-мероприятия, которые помогут достичь полного понимания персоналом и менеджментом предприятия своих обязанностей и перспектив во время и после реинжиниринга.

Практическая апробация оценки реинжиниринга автором на машиностроительном предприятии ПП НТЦ «Промтехкомплект» позволила сократить производственный цикл почти на половину, что даст возможность нарастить объем производства и снизить себестоимость продукции. После успешной замены стандартного производственного бизнес-процесса на обновленный, автор

предложил внедрить концептуальную схему процессоориентированного управления предприятием, в которой все подразделения закреплены за бизнес-процессами и подчиняются его владельцам. При этом период окупаемости проекта реинжиниринга составил 2,5 года.

На постреинжиниринговом этапе автор провел экспертный анализ основных стратегических направлений развития обновленного производственного бизнес-процесса. Это позволило сформировать генеральный стратегический вектор развития, в котором главное направление задает дальнейшее усиление конкурентных преимуществ, как самого бизнес-процесса, так и предприятия в целом.

Ключевые слова: бизнес-процесс, эффективность, организация, промышленное предприятие, реинжиниринг, функциональный поток, управление.

SUMMARY

Hrytsenko P.V. Economic Grounding of Business Process Reengineering at the Manufacturing Enterprises. – Manuscript

Thesis to gain a candidate degree in economic sciences of specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by kinds of economic activity). – Sumy State University, Sumy, 2014.

The thesis deals with development of theoretical statements and scientific-methods approaches in implementation of business process reengineering at the Ukrainian manufacturing enterprises.

Theoretical, methodic and practical questions concerning implementation of business process reengineering at the native manufacturing enterprises are investigated in thesis. Modern condition of Ukrainian production sector is analyzed; factors of implementation of principal methods of economic and organization improvement, namely business process reengineering, are formed.

Risks of implementation of business process reengineering are systematized. Scientific-methods approach of state estimation of enterprises business processes is developed due to performance indicators of its functional stream. Organizational-economic mechanism of reengineering implementation is planned taking into account adaptation efforts and government control of production sector's innovation process. Practical estimation of reengineering of basic business process "Production Job" at the machine builder "Promtechkomplekt" is realized taking into account author's scientific-methods approaches. Condition indicators of business processes after reengineering showed the effectiveness of its implementation.

Key-words: business processes, effectiveness, organization, manufacturing enterprise, reengineering, functional stream, administration.

Підписано до друку 29.05.2014р.
Формат 60x90/16. Ум. друк. арк. 1,1. Обл.-вид. арк. 0,9. Тираж 100 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач
Сумський державний університет
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №3062 від 17.12.2007.