

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів виробництва на основі потенціалу підприємства. Проаналізовано сутнісні характеристики елементів останнього крізь призму розвитку організаційних, технічних та технологічних процедур.*

**Ключові слова:** бізнес-процес, реінжиніринг, бізнес-система, індикатори, ефективність, потенціал, (бізнес-потенціал, виробничий потенціал), ресурси.

В умовах розвитку динамічного розвитку зовнішнього оточення підприємство як виробничо-ринкова система не може залишатися статичною одиницею. Реакцією на зміни слугують реструктуризація підприємства та реінжиніринг бізнес-процесів.

Мета таких змін – посилення економічного потенціалу підприємства на основі інноваційної складової з обов'язковою оптимізацією витрат на всіх етапах виробничого циклу. При цьому, поряд з поняттями «потенціал підприємства», «економічний потенціал підприємства» використовують «потенціал удосконалення», «потенціал розвитку», які слугують критеріями для визначення цілей підприємства, оцінки ефективності бізнес-процесів та діяльності підприємств загалом. Перш ніж розпочати перепроектування функціональних змін на підприємстві, необхідно осмислити алгоритм кожної з процедур та надати оцінку кінцевому результату. Таким чином поняття ефективності реінжинірингу бізнес-процесів виступає на провідній позиції в масштабах всього проекту.

Ідеологи реінжинірингу М. Хаммер та Дж Чампі у своїх працях описали сутність реінжинірингу наступним чином: «Це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроектування бізнес-процесів компанії для досягнення корінних покращень в основних актуальних показниках їх діяльності – вартості, послугах, якості, темпах» [1, с. 35]. Теоретичним та прикладним аспектам реінжинірингу бізнес-процесів присвячені праці В. Баранова [2], Є. Ойхмана [3], Є. Попова [3;4], М. Шапота [4]. Методичні підходи до оцінки бізнесу та потенціалу підприємства аналізуються у працях Б. Бачевського [5], С. Валдайцева [6], Н. Власенко [7]. Сутнісні характеристики ефективності реінжинірингу розкриваються у роботах О. Григорова [8], К. Коротенко [9], В. Солдатова [10] та інших. Водночас не повною мірою досліджені питання оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів через наявний та набутий потенціал підприємства.

Метою нашого дослідження є вироблення методичного підходу до оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах. Для цього плануються вирішити наступні завдання: виявити сутнісні характеристики поняття потенціал та його похідних; проаналізувати систему індикаторів, що дозволяють визначити

результативність бізнес-процесів; порівняти методичні підходи до оцінки потенціалу, ефективності реінжинірингу.

В основі бізнес-інжинірингу лежить системний підхід до управління, згідно з яким підприємство утворює цілісну соціально-економічну систему з місією у центрі, та оточена зовнішнім середовищем. Саме на етапі формування місії компанії формується її бізнес-потенціал – набір видів виробничо-комерційної діяльності, спрямований на задоволення зазначених потреб. Потенціал бізнесу – оцінка можливостей виробляти дохід та прибуток, інструмент виміру та оцінки результативності та ефективності діяльності [10]. При цьому виникає логічне запитання: яким чином пов'язані між собою потенціал підприємства та спроможність здійснювати реорганізацію, орієнтовану на позитивний результат. Іншими словами, яким повинен бути алгоритм оцінки ефективності реінжинірингу на підприємстві.

Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів спрямована на ключові об'єкти, які виступають базою для порівняння та формують поняття ефективності. Ними можуть виступати бізнес-лінії, підприємство (бізнес-система), економічний потенціал підприємства, бізнес-потенціал, виробничий потенціал, потенціал покращення тощо. На нашу думку, оцінка ефективності реінжинірингу залежить від цілей, що були сформульовані керівництвом у межах відповідної програми. Виокремлюють два основних завдання, вирішення яких є першочерговим [11]:

1. Зміна бізнес-системи відповідно до очікувань власників (прибутковість бізнес-системи; системні очікування, які визначають конфігурацію та інфраструктуру бізнес-системи; морально-етичні очікування, що визначають поведінку бізнес-системи стосовно оточуючого та внутрішнього соціального середовища);
2. Зростання вартості бізнес-системи, тобто її ринкова капіталізація, приведена вартість чистих грошових потоків або вартісна порівнянність з аналогічною угодою з продажу – купівлі чи створення підприємства, де враховується ринок, інфраструктура, клієнти тощо.

Таким чином, основні критерії оцінки ефективності реструктуризації бізнес-процесів мають бути орієнтовані на вимоги капіталістів, оскільки вони

безпосередньо зацікавлені у результативності нові конфігурації бізнес-системи.

Система індикаторів, які дозволяють визначити результативність бізнес-процесів до та після реінжинірингу, містить показники прибутковості, ефективності, вартості процесу, продуктивності, тривалості тощо [12]

Якщо говорити про прибутковість бізнес-системи, то слід деталізувати окремі бізнес-процеси з метою зіставлення доходів та витрат від його проведення. Його величина розраховується шляхом співвідношення прибутку, отриманого у результаті реалізації бізнес-процесу  $P_a$ , до понесених витрат  $Z_b$ :  $P = \frac{P_a}{Z_b}$  (1).

Показник ефективності характеризує бізнес-процеси під кутом зору використання ресурсів та оптимізації управлінських процесів та розраховується як відношення приросту прибутку  $\Delta P$  у результаті удосконалення бізнес-процесу до капітальних витрат  $K$ , спрямованих на це покращення:  $E = \frac{\Delta P}{K}$  (2).

Вартість бізнес-процесу встановлюється на основі визначення загальної величини витрат

$$Z_b = \sum_{i=1}^n Z_i \quad (3).$$

З огляду на доступність розглянутої методики, її можна використовувати при експрес-діагностиці результатів реінжинірингу бізнес-процесів, відштовхуючись від фактичних показників. Водночас у процесі реінжинірингу бізнес-процесів варто почати увагу звертати на потенційні можливості бізнес-системи, її готовність до реорганізації. Ці питання можна вирішити у межах оцінки так званого потенціалу покращення.

Поняття потенціалу не є новим у науковій економічній думці. Воно деталізується у виробничій, інноваційно-інвестиційній, трудовій, соціально-економічній, інших формах та відображає сукупність ресурсів, що надають можливість здійснювати виробництво продукції, надавати послуги, виконувати роботи з метою отримання прибутку. Як зазначає А. А. Бовін: «Потенціал підприємства – це ресурси всіх видів, які можуть бути використані для досягнення його цілей [13, с. 15].

Поряд з поняттям потенціалу фігурують поняття покращення, розвитку, удосконалення потенціалу. Авторський колектив дає наступне визначення: «Потенціал розвитку – властивість носія піддаватися змінам, які забезпечать посилення існуючих, або появу нових властивостей, які можуть бути додатково створені у розмірах, обмежених природними, організаційно-технічними та загальноекономічними умовами» [5, с. 364]. При цьому поняття потенціалу розвитку не є статичним та розпадається на такі складові, як потенціал гнучкості, потенціал рекомбінації, потенціал трансформації. Саме ці поняття, на нашу думку, влучно характеризують сутність реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві.

Структурна гнучкість виробничого потенціалу означає здатність його елементів змінювати свою внутрішню структуру і властивості компонентів, з яких вони складаються, тобто можливість самовдосконалення елементів без зміни загальної структури потенціалу. Організаційна гнучкість

виробничого потенціалу визначається динамікою зв'язків між його елементами, їх здатністю до взаємозамінюваності та інтеграції. Економічна гнучкість виробничого потенціалу характеризує його можливість забезпечувати стійкий та ефективний розвиток і функціонування виробничої системи під впливом зовнішніх негативних організаційно-економічних факторів – обмеженості ресурсів, конкуренції, експортно-імпортних квот тощо [14, с. 3-8].

Поняття потенціалу рекомбінації було введено В. Г. Гребенніковим [15, с. 108] з метою оцінки можливості здійснення новацій за рахунок зміни структури ресурсів. Що складніша технологія, то вище число можливих і потрібних для організації нового процесу комбінацій. З іншого боку, що складніше та оригінальніше конструктивне рішення нової продукції, для якої будується нове виробництво, то менше корисних комбінацій можна отримати, використовуючи базу технологію. Отже, потенціал рекомбінації буде залежати від вказаного співвідношення. Відсутність потенціалу рекомбінації означає обмеження потенціалу розвитку системи в напрямку вдосконалення технології виробництва наявної та модифікованої продукції за якістю, собівартістю та трудомісткістю.

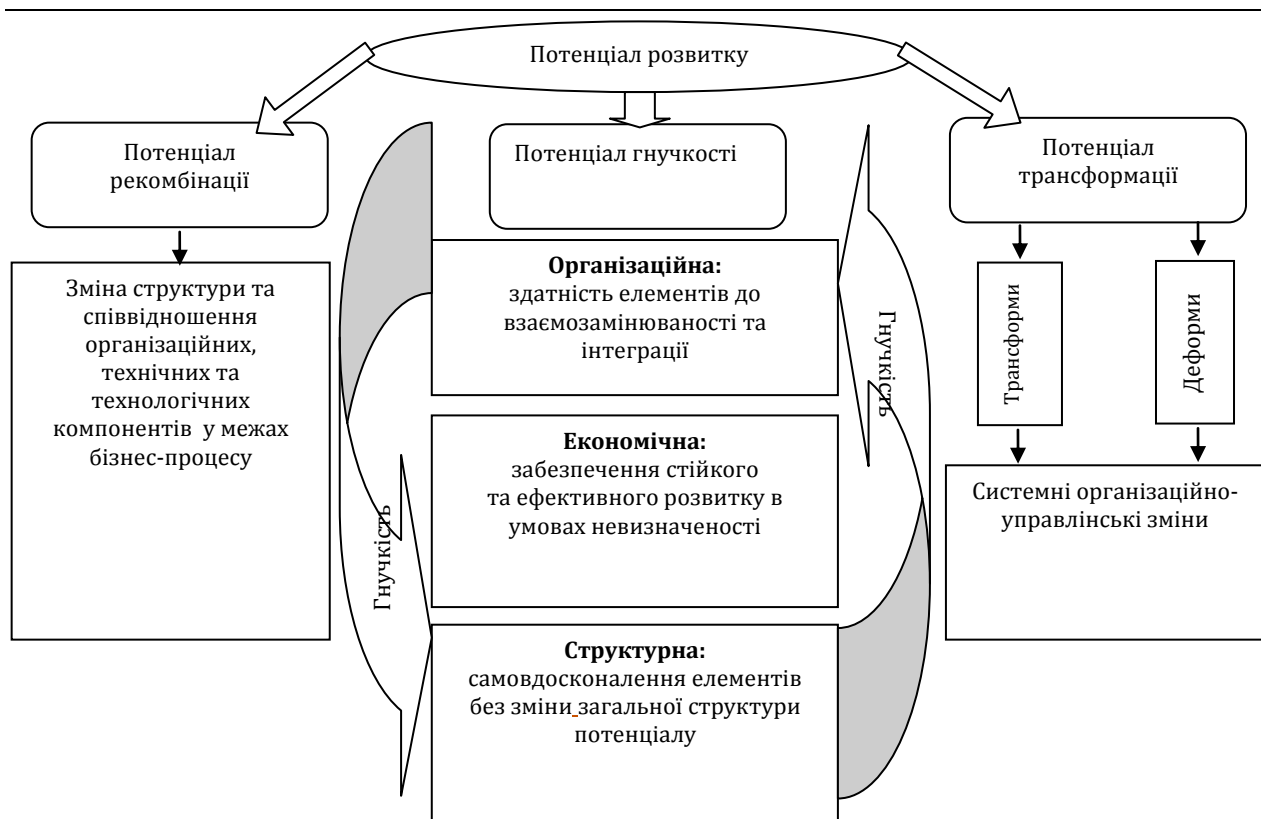
У теорії та практиці управління підприємства поняття «трансформація» розглядається з двох точок зору. За першою – як результат перетворення ресурсів у продукти (готові товари та послуги) [16, с. 745], інша розглядає трансформацію як процес здійснення системних організаційно-управлінських змін (реструктуризація тощо) з метою досягнення основних цілей організації, серед яких головна – підтримка її конкурентоспроможності на ринку [17, с. 24].

Потенціал трансформації визначається як властивість системи піддаватися змінам з метою її вдосконалення з економічно виправданим рівнем витрат на реалізацію, за рахунок зміни конструкції окремих елементів шляхом заміни та модернізації. Відсутність потенціалу трансформації також означає обмеження потенціалу розвитку системи в названих вище напрямках, але, на відміну від рекомбінації, має більші обмеження щодо вартості заходів та наслідків зупинки виробництва [5, с. 365].

У комплексі трансформацій потенціалу підприємств вирішальним чинником стають так звані трансформи і деформи [7, с. 6].

Під трансформами розуміються такі особливі інституціонально-економічні форми, через які явища, властиві «старій» економічній системі, перетворюються у ті, що притаманні «новій». Якщо формальні перетворення економічних відносин випереджають їх реальну перебудову, то трансформація перетворюється на деформацію, яка «спотворює» та руйнує сутність нового економічного явища, виступаючи ірраціональною інституціонально-економічною формою. У сукупності цих форм можна також виокремити так звані проміжні форми, характер впливу яких на інноваційний розвиток підприємств може бути як негативним, так і позитивним, залежно від ситуації, що склалася [18, с. 195].

Таким чином ми можемо схематично репрезентувати розвиток бізнес-системи, що базується на потенціалі рекомбінації, гнучкості, трансформації або їх поєднанні (рис. 1.)



**Рис. 1. Потенціал розвитку підприємства\***

\*Розроблено автором на основі [5, с. 364], [7, с. 6], [14, с. 3-8], [15, с. 108], [18, с. 195].

Під потенціалом поліпшення розуміється можлива зміна, яка відображає різницю між поточним і можливим (або бажаним) станом розвитку підприємства [19, с. 8]. Тобто це стан підприємства, що виник у результаті певних організаційних, технічних, технологічних змін, що призвели до якісно нового стрибка у розвитку. А звідси ми можемо зіставити поняття «потенціал поліпшення» та «потенціал розвитку», які за своїми сутнісними характеристиками є тотожними.

Методика, запропонована для оцінки потенціалу поліпшення, становить певний критерій, що використовується для постановки цілей фірми, оцінки досягнення стратегічних і тактичних цілей, оцінки ефективності бізнес-процесів, постановки завдань із оптимізації бізнес-процесів, оцінки досягнутих цілей проекту [10]. Солдатов В. пропонує розраховувати потенціал покращення наступним чином:

$$PE = PR - C \quad (4)$$

де PE – потенціал ефективності;  
PR – потенціал результативності;  
C – собівартість.  
При цьому також вважається, що

$$PR = KP \times C \quad (5)$$

де KP - кількість продукції;  
C - ціна одиниці продукції.

Тобто потенціал результативності дорівнює обсягу товарної продукції. Тоді потенціал ефективності дорівнює плановому прибутку у складі товарної продукції. З точки зору виробництва, цей показник свідчить про величину виробничих потужностей, що

здатні виробляти певну кількість продукції належної якості. Проте його показник не можна вважати потенціалом покращення чи тим паче потенціалом ефективності. Хоча автор і робить спробу зіставити показники фактичного та планового потенціалу та на цій основі вивести коефіцієнт корисності діяльності:

$$KD = Pf / Ppl \quad (6)$$

де Pf - потенціал фактичний,  
Ppl – потенціал плановий.

Проте ми дотримуємося думки, що потенціал – це потенційна можливість і говорити про його оцінку, а тим паче ефективність слід на підставі планових результатів, що становлять величину приросту, та дає можливість оцінити кількісні чи якісні зміни у результаті реінжинірингу бізнес процесів.

Дослідник П. Учен виокремлює абсолютний та реальний потенціал покращення [20, с. 54]:

Абсолютний потенціал визначає стратегічні цілі фірми, характеризує ідеальний рівень розвитку підприємства, який ніколи не досягається в реальності. Він репрезентований структурованим описом найкращого можливого в межах певного підприємства способу реалізації бізнес-процесів;

Реальний потенціал відображає бажаний стан ефективності бізнес-процесів підприємства з урахуванням наявних обмежень, є причиною того, що на поточний момент бізнес-процеси не можуть бути реалізовані на бажаному рівні. Він може бути досягнутий у короткостроковій або середньостроковій перспективі. Опис реального потенціалу поліпшення здійснюється за допомогою специфікації показників ефективності ключових активностей окремих бізнес-процесів.

Виходячи з цих визначень, беремо до уваги цілий перелік обмежень: фінансові, ресурсні, ринкові (попит, квоти) тощо. Ці обмеження можливі в межах методики оптимізації бізнесу на основі оцінки потенціалу [10]. Її суть полягає у визначенні результативності та ефективності потенціалу підприємства, який залежить від правильності та раціональності рішень дій. За допомогою різноманітних причинно-наслідкових

зв'язків між об'єктами та бізнес-процесами, що визначають результат та ефект, покажемо, як за допомогою потенційного підходу можна реалізувати стратегію підприємства, забезпечити успішну діяльність підприємства, досягти усіх поставлених цілей. Схематичне зображення цього методу репрезентовано на рис. 2.

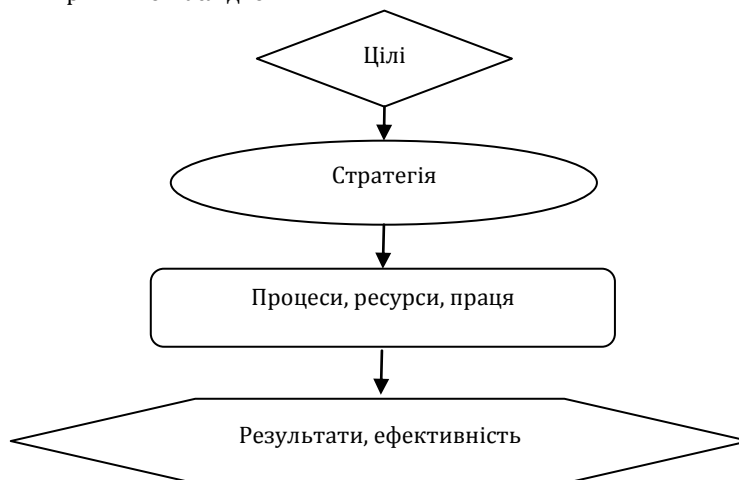


Рис. 2. Причинно-наслідкові залежності для формалізації бізнесу

Основна ідеологія методики: розробити стратегію і тактику за окремими напрямками бізнесу; визначити необхідні процеси і ресурси; на основі поєднання ресурсів створювати кінцевий продукт; реалізувати продукцію та отримувати дохід; інвестувати у розвиток бізнесу. Позитивним аспектом цієї методики є порівняння досягнень з можливостями, а не тільки з минулими результатами. Крім того, відбувається інтеграція понять стратегічного, економічного та фактичного потенціалу, що проектує результативність бізнес-системи на певний проміжок часу. Звичайно, що запропоновані індикатори, як-от: обсяг реалізації, зиск, рентабельність, частка ринку тощо дають можливість виявити проблемні місця та резерви зростання ефективності. Однак, якщо говорити про ефективність реінжинірингу бізнес-процесів, то необхідно мати повну картину стосовно доцільності конкретних процедурних аспектів.

Конкретизувати оцінку ефективності окремих бізнес процесів можливо на основі методики оцінки ринкового потенціалу, що дозволяє розмежовувати окремі бізнес-лінії (інвестиційні проекти) як сукупності прав власності, технологій і активів, що забезпечують з деякою ймовірністю майбутні доходи при функціонуванні в ринковому середовищі [10]. У вузькому сенсі про бізнес-лінії говорять як про сукупність контрактів (особливо довгострокових), разом із ліцензіями на вид діяльності і на технології, які є ключовими (так звані закупівельні і збутові лінії бізнесу) для обумовленого ними потоку доходів. Відповідно бізнес-лінії можуть слугувати в якості:

- продуктових ліній або інвестиційних проектів (бізнес-лінії в широкому сенсі);
- сукупності контрактів, що забезпечують закупівельні і збутові лінії бізнесу (бізнес-лінії у вузькому сенсі).

Предметом оцінки на основі цієї методики може виступати навіть окремий довгостроковий контракт, що дозволяє регулярно отримувати певні додаткові доходи

або регулярно мати певну економію на витратах. Такий же зміст має і оцінка довгострокових пільгових договорів оренди нерухомості або устаткування (для орендодавця - за ціною вище ринкової, для орендаря - за ціною нижче ринкової).

Бізнес-потенціал компанії - це набір видів комерційної діяльності, спрямований на задоволення потреб конкретних сегментів ринку. Бізнес-потенціал, у свою чергу, визначає функціонал компанії - перелік бізнес-функцій, функцій менеджменту і функцій забезпечення, необхідних для підтримання на регулярній основі зазначених видів комерційної діяльності. Крім того, уточнюються необхідні для цього ресурси (матеріальні, людські, інформаційні) і структура компанії [10].

Узагальнена інформаційна модель структури бізнес-потенціалу виробничої системи має вигляд [8, с. 27]:

$$\text{БП} = (\text{ВП}, \text{РП}), \quad (7)$$

$$\text{БП} = (\text{РН}, \text{ОБ}, \text{ВР}, \text{ЗБ}), \quad (8)$$

$$\text{БПг}(\text{БП}), \quad (9)$$

$$\text{ВР} = (\text{ТХ}, \text{ТЛ}, \text{ОР}, \text{МР}), \quad (10)$$

$$\text{МРг}(\text{МР}), \quad (11)$$

$$\text{РП} := (\text{ІР}, \text{ФР}, \text{ТР}, \text{МР}), \quad (12)$$

$$\text{Мг}(\text{МР}), \quad (13)$$

де БП – бізнес-потенціал; ВП – виробничий потенціал; РП – ресурсний потенціал; РН – ринок; ОБ – об'єкт; ВР – виробничий ресурс; ЗБ – збут; ТХ – техніка; ТЛ – технологія; ОР – організація; МР – матеріальний ресурс; ІР – інформаційний ресурс; ФР – фінансовий ресурс; ТР – трудовий ресурс; МР – матеріальний ресурс; г-символ базового процесу-виконавця.

Узагальнена модель бізнес-потенціалу має вигляд:

$$V_{\text{БП}} = \sum_i^n \sum_j^m \sum_k^l B_{ijk}^{\text{PC}} \quad (14)$$

Де  $V_{\text{БП}}$  - витрати ресурсів бізнес-потенціалу;  $B_{ijk}^{\text{PC}}$  - витрати і-го ресурсу бізнес-потенціалу, j-го ресурсу виробничого потенціалу, k-го ресурсу матеріального

ресурсу.

Разом з тим, матриця є статичним описом підприємства та не відображає стратегію розвитку. У системі оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів важливою є насамперед динаміка зміни стану на основі розвитку адміністративних, організаційних,

технологічних та інших процедур.

Для виявлення важелів впливу на перебіг напряму реінжинірингу його необхідно зіставити з очікуваним результатом (табл.1).

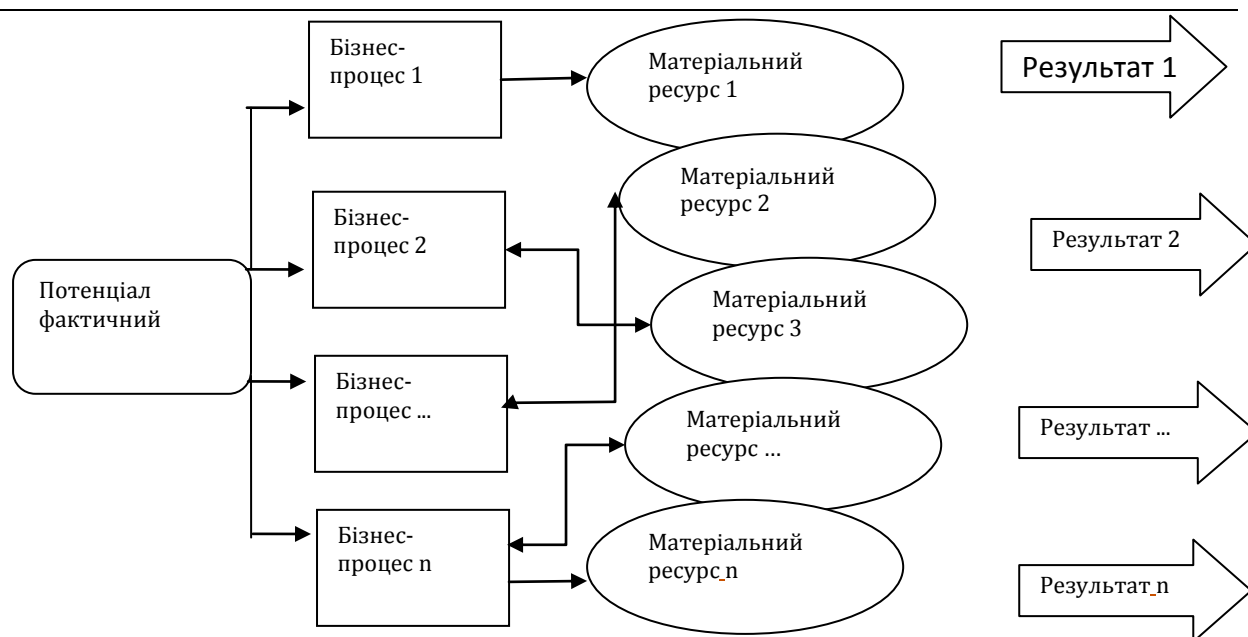
**Таблиця 1. Основні наслідки впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві\***

Напрямок реінжинірингу	Результат якісний	Результат кількісний
Перехід від функціонального до процесного підходу в організації діяльності	Групування співробітників за функціональною ознакою (у підрозділах), замінюється їх об'єднанням у команди, що виконують спільні частини роботи - процесу	осіб, годин, проектів, фонд оплати праці
Робота виконавця змінюється від простої до багатопланової	У результаті усунення зайвих перевірок, узгоджень, очікувань якісно змінюється зміст та ефективність роботи	годин
Делегування повноважень	Контрольоване виконання завдань замінюється прийняттям самостійних рішень. Посилюється відповідальність та причетність виконавців до результату	годин фонд матеріального стимулювання
Заміна короткострокових епізодичних курсів підвищення кваліфікації безперервною освітою працівників	Зростає рівень компетентності, що дозволяє виконувати багатопланові завдання, орієнтовані на процеси	осіб
Оцінка діяльності замінюється оцінкою результату	Команда відповідає за результати процесу. Оплата праці прямо залежить від ефективності роботи	доходів, фонд оплати праці, фонд матеріального стимулювання
Змінюється критерій посадового зростання: від ефективності виконання роботи до здатності (вміння) виконувати роботу	Відбувається розмежування понять ефективність роботи та компетенція. Нагородою за ефективність виступає премія, в просування по службі відбувається на основі компетентності	годин, проектів, осіб, фонд оплати праці
Зміна мети виконавця: від задоволення вимог керівництва до задоволення потреб клієнтів	Виконавці розуміють, що вони працюють для задоволення потреб клієнтів, а не вимог керівництва	клієнтів, контрактів, претензій та реклаमाцій
Зміна функцій керівників підрозділів: від контролюючих до тренерських	Спрощення бізнес-процесу часто призводить до ускладнення певних завдань процесу, що вимагає відповідної підготовки виконавця. При цьому на керівника покладається функція надання консультаційної допомоги команді	годин, осіб, доходів
Зменшення кількості рівнів управління	Пов'язані підрозділи підприємства об'єднуються у єдину команду з метою виконання конкретного процесу (завдання). Призначається єдиний керівник, який консолідує діяльність учасників та несе відповідальність за результат	осіб, проектів, термін реалізації проекту, доходів
Базисна функція адміністрування змінюється із секретарської на лідерську	Зменшення кількості рівнів управлінської структури наближає керівника до безпосередніх виконавців та клієнтів	осіб, годин, клієнтів, доходів

\*Доопрацьовано автором на основі [2; 3; 4]

При цьому важливо керуватися не тільки якісними, але і кількісними оцінками, які дають можливість визначити обсяг ресурсів, необхідний для реалізації конкретних заходів з реінжинірингу бізнес-процесів. Потенціал підприємства в такому випадку виступає

ресурсною базою для здійснення запланованих заходів. Тоді модель, яка відображає зв'язок потенціалу підприємств з реінжинірингом бізнес-процесів, матиме наступний вигляд (рис. 3):



**Рис. 3. Результативність реінжинірингу бізнес-процесів на основі фактичного потенціалу підприємства\***

\*Розроблено автором

Застосувавши цей методичний підхід, можемо розмежувати бізнес-процеси відповідно до зон відповідальності та оцінити їх ефективність на основі розглянутих методик.

Питання, які стали предметом розгляду у статті, акцентують увагу на низці проблем, з якою стикаються підприємства при проведенні реінжинірингу. Оскільки ця процедура вимагає достатніх витрат грошей, матеріалів, часу, то питання ефективності повинно

стати першочерговим при плануванні певного проекту. Додаткових наукових розвідок потребують питання вибору індикаторів оцінок, опису бізнес-процесів, планування процедурних моментів. Слід зазначити, що методичні підходи не будуть ідентичними для різних підприємств і в кожному конкретному випадку фахівцям необхідно конструювати алгоритм процедур та оцінювати їх ефективність.

### Список літератури

1. Hammer M. and Champy J. *Reengineering the Corporation: Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution?* New York: HarperCollins, 1993. - 272 p.
2. Баранов В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів: етапи розробки та реалізації [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://delovoymir.biz/ru/columns/2776/>
3. Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реінжиніринг бізнесу: Реінжиніринг організації та інформаційні технології. - М.: Финансы и статистика, 1997. Стр. 44-59.
4. Попов Э., Шапот М. Реінжиніринг бізнес-процесів та інформаційні технології / Э. Попов, М. Шапот // Открытые системы. - 1996. - №1.
5. Бачевський Б. Є., Заблюдська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства Навч. пос. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 400 с.
6. Валдайцев С. В. Оцінка бізнесу; учеб. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. - 360 с., 2004
7. Власенко Н. В. Трансформація відносин власності в умовах інверсійного переходу до ринкової економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08. 01. 01 «Економічна теорія» / Н. В. Власенко. - Харків, 2000. - 15 с.
8. Григоров О. С. Управление бизнес-потенциалом производственных систем: Учеб. пособие / О. С. Григоров, А. Ю. Минин, Э. В. Круглова; Под общ. ред. д. т. н., проф. В. В. Герасимова. — Новосибирск: НГАСУ, 2002. - 56с.
9. Коротенко Е. А. О методике оценки потенциала улучшения предприятия [Текст] / Е. А. Коротенко // Молодой ученый. — 2012. — №5. — С. 167-171.
10. Солдатов В. Оптимизация бизнеса на основании оценки потенциала. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.finansy.ru/st/post\\_1319517412.html](http://www.finansy.ru/st/post_1319517412.html)
11. Хлебников Д. В. Подход к реструктуризации предприятий [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://gaap.ru/articles/podkhod\\_k\\_restrukturizatsii\\_predpriyatij/](http://gaap.ru/articles/podkhod_k_restrukturizatsii_predpriyatij/)
12. Журавлева И. О. Методология реінжиніринг бізнес-процесів на основі системного підходу // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал - 2006. - № 3-4. - С. 131-134
13. Бовін А. А. Управління інноваціями в організації: Навчальний посібник за спеціальністю «Менеджмент організації» / А. А. Бовін, Л. Є. Черднікова, В. А. Якимович. - 2-ге вид., Стер. - М.: Омега-Л, 2008. - 415с.: Табл. - (Вища школа менеджменту).
14. Петрович Й. М. Гнучкість виробничого потенціалу машинобудівного підприємства та ефективності його використання в умовах ринкових трансформацій. / Й. М. Петрович // Проблеми економіки та управління №640. - Л.: Вид-во Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2009. - С. 3-8.
15. Гребенников В. Г. Ассоциации на пройденные темы // Экономическая наука современной России. - 1998. - № 1. - С. 104-116.
16. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. - СПб.: Питер, 2002. - 832 с.
17. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінський інструментарій: монографія / Л. Ю. Гордієнко. - Харків: вид. ХНЕУ, 2011. - 440 с.

- 
18. Овечкіна О. А. Інституціональні фактори впливу на інноваційний розвиток регіонів в умовах трансформаційних перетворень національної економіки / О. А. Овечкіна, К. В. Іванова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. Экономические науки. – Симферополь : НИЦ КИПУ, 2007. – Вып. 10. – С. 194-198.
  19. Aschenbrennerova H. Měření výkonnosti průmyslového podniku. In Inovácie a produktivita. Žilina: Žilinská univerzita, 2004. s. 1-13.
  20. Učeň P. Možnosti využít potenciálu zlepšení v jednotlivých oblastech zvyšování výkonnosti firmy // Systemová integrace. – 2008. - №3. – s. 54

## РЕЗЮМЕ

**Охрименко Оксана**

### **Оценка эффективности реинжиниринга бизнес-процессов промышленных предприятий**

Рассмотрены методические подходы оценки эффективности реинжиниринга бизнес-процессов производства на основе потенциала предприятия. Проанализированы существенные характеристики элементов потенциала предприятия сквозь призму развития организационных, технических и технологических процедур.

## RESUME

**Okhrimenko Oksana**

### **Evaluation of the effectiveness of reengineering of business processes of industrial enterprises**

Methodical approaches of the evaluation of the effectiveness of reengineering of business processes of industrial enterprises on the bases of the capacity of the enterprise are considered. There have been analyzed the essential characteristics of the elements of the potential of the enterprise through the lens of organizational, technical and technological procedures.

**Стаття надійшла до редакції 02.02.2013 р.**