

УДК 65.012.23

В.Я. РУБАН

Київський національний університет технологій та дизайну

**РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: СУТНІСТЬ, КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ,
ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ**

У статті розглянуто сутність реінжинірингу бізнес-процесів як новітньої методології кардинального підвищення ефективності діяльності економічних об'єктів, проведено критичний аналіз його реалізації, запропоновані принципи та стратегія ефективного втілення реінжинірингу.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процеси, система тотальної якості, радикальне перепроєктування, збалансована система показників, комп'ютерно-телекомунікаційні інформаційні технології, процесний підхід.

Перетворення реінжинірингу бізнес-процесів (РБП), як ефективного засобу удосконалення діяльності економічних об'єктів, із мистецтва в науку є однією з найбільш актуальних проблем сучасної – постіндустріальної стадії розвитку економіки та суспільства в цілому.

Незважаючи на численний потік наукових досліджень присвячених РБП [1–7], реінжиніринг ще не набув статусу науки, і тому його застосування супроводжується як позитивними так і чисельними негативними наслідками.

Постановка завдання

Метою роботи є визначення сутності РБП, проведення критичного аналізу його досягнень, а також усвідомлення перспектив його розвитку, що може бути певним внеском в наукове обґрунтування реінжинірингу.

Результати та їх обговорення

Реінжиніринг бізнес-процесів уявляє собою одну з нових концепцій розвитку бізнесу і управління, створену в 90-х роках ХХ сторіччя і прийняту на озброєння багатьма провідними компаніями світу.

Реінжиніринг бізнес-процесів бере свій початок із публікацій, написаних у 1990 році М. Хаммером зі своїми колегами. Хоча самому терміну РБП зовсім небагато років, більшість теорій, на яких він базується, значно старші. В 1980-х роках у багатьох організаціях було впроваджено *систему тотальної якості*. Саме ця система була родоначальником ідеї управління процесами. Методи системи тотальної якості, до яких відносяться метод аналізу процесів, внутрішньофірмова оцінка діяльності, аналіз сприйняття процесів, управління якістю процесів, змушують по-новому подивитися на роботу і на її мету. Вони відіграють важливу роль у будь-якому масштабному проекті з реінжинірингу бізнес-процесів, дають цінну інформацію для управління бізнес-процесами.

Родоначальником терміна «реінжиніринг» вважається Майкл Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості їх функціонування. 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 за необхідності радикальних змін, що передбачає створення принципово нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві.

Визначення РБП містять в собі три ключові характеристики: «істотне поліпшення», «радикальне перепроектування» та «бізнес-процес». Саме розкриття змісту ключових слів приводить до розуміння суті реінжинірингу.

Істотне поліпшення – це не просто покращення певного параметру підприємства або роботи окремої ланки організації. Це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву, що і є критерієм реінжинірингу.

Радикальне перепроектування означає звернення до першопричин та першооснов речей. Тобто реінжиніринг – це не проведення косметичних заходів та часткових змін, а відмова від старого та застосування нового підходу до виконання роботи.

Третє ключове слово у визначенні РБП – це бізнес-процес (БП), що містить у собі взаємозалежні дії (операції, процедури), які реалізують одну або декілька бізнес-цілей підприємства. Найчастіше фахівці використовують наступні визначення бізнес-процесу.

Бізнес-процес – це упорядкована сукупність операцій на підприємстві, які спрямовані на перетворення вхідних інформаційно-матеріальних потоків у вихідні продукти чи послуги, що представляють цінність для клієнта; або – упорядкований процес перетворення множини входів у множину виходів, який реалізує місію, тобто бізнес-функцію, підприємства; чи – упорядкований набір дій, які приводять до вирішення певного підприємницького завдання.

Будь-який бізнес-процес має наступні основні характеристики:

Вартість – прагне до мінімальної величини.

Продуктивність(тривалість) – прагне до максимальної швидкості реалізації бізнес-процесу.

Ступінь задоволеності клієнта – прагне до максимальної якості продукту.

Бізнес-процеси розділяються на основні й допоміжні (підтримуючі). Основні бізнес-процеси створюють потік доходів компанії і складають основу бізнесу, а допоміжні – обслуговують основні БП. Прикладами основних бізнес-процесів є процеси матеріально-технічного забезпечення, виробництва, продажу виробів, а підтримуючими – добір персоналу, бухгалтерський облік, ремонт обладнання і т.ін. Кожний бізнес-процес має відповідального виконавця, який наділяється відповідними правами, постачальника ресурсів для бізнес-процесу, і споживача вихідної продукції бізнес-процесу. При цьому постачальник і споживач можуть бути зовнішніми чи внутрішніми стосовно організації.

Бізнес-процес, як правило, підлягає формалізації й аналізу за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. Формалізація бізнес-процесів відкриває можливості моделювання і керування ними, бо для таких процесів можна використовувати критерії їх оцінки. Автоматизація бізнес-процесів не є неодмінною умовою забезпечення керованості БП, хоча, в основному, спрямована саме на це. При цьому з'являється можливість використовувати досить ефективну збалансовану систему показників (ЗСП), яку складають, поряд з фінансовими показниками якості, показники клієнтської складової, персоналу та внутрішніх бізнес-процесів.

Як зазначають експерти, для підвищення ефективності діяльності компанії періодично проводиться оптимізація бізнес-процесів, і за необхідності – реінжиніринг бізнес-процесів. Дані заходи мають на меті поліпшення зазначених вище основних характеристик бізнес-процесу, тобто його вартості, продуктивності, ступеню задоволеності клієнтів.

Поняття бізнес-процесу є центральним у рамках процесного підходу до управління, який останнім часом набуває все більшої популярності у застосуванні. Цей підхід розглядає організацію як систему взаємозалежних процесів і при грамотному застосуванні надає компанії неоціненні переваги, особливо у створенні адекватної системи мотивації співробітників, що є необхідною умовою ефективної діяльності компанії.

Споживачу байдуже, як організовано виконання тих або інших завдань/робіт на підприємстві. Для нього важлива тільки та цінність, яку він одержує у вигляді продукту і послуг підприємства. У традиційній організації процеси, проходячи через численні організаційні підрозділи, стають прихованими і по суті некерованими. Проте саме процеси є першоосновою діяльності організації, засобом створення цінності для споживачів.

Суть реінжинірингу полягає в комплексній системі докорінних перетворень в організації. Реінжиніринг має коріння в кібернетичному підході до науки управління. РБП починається з моделювання устрою, діяльності та розвитку організації і завершується уречевленням цих моделей її статичності і динаміки під вирішення конкретних поточних та перспективних завдань. Часто це уречевлення веде до усунення на підприємстві нераціональних структурних ланок та процесів. Як правило РБП втілюється стрибкоподібно, в великих масштабах, згори вниз по організаційній структурі. Такий підхід дає можливість радикального покращення результату діяльності за рахунок створення принципово нових технологій бізнес-процесів. Реінжиніринг базується на використанні сучасних комп'ютерно-телекомунікаційних інформаційних технологій (КТІТ) зі зворотнім зв'язком, або в широкому розумінні, - кібернетичних технологій.

Проведення РБП є складним процесом, який потребує часу та концентрації зусиль всієї організації. Як і будь-який глобальний процес, що впливає на життєдіяльність підприємства та радикально змінює способи його функціонування, РБП підкоряється певним принципам проведення. Окрім принципів проведення, РБП має відповідати певним вимогам. Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта підприємства, тобто погляд на підприємство з позиції клієнта. Такий підхід дуже часто призводить до проектування цілком нових процесів, які раніше не існували в організації.

Основною метою РБП вважається забезпечення виживання підприємства в екстремальній ситуації та його конкурентоспроможності, різке прискорення його реакції на зміни у вимогах споживачів.

Фахівці за звичай виділяють наступні цілі РБП:

- суттєве підвищення ступеня задоволення споживача, орієнтацію на його поточні і майбутні потреби;
- 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 рішень та ініціативи кожного окремого працівника, організація групової(командної) роботи;
- різке зниження кількості працівників;
- забезпечення прискореного впровадження нових технологій;

– забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань».

Наукове обґрунтування механізмів досягнення названих цілей РБП потребує його критичного аналізу, який буде проведено на основі матеріалів засновника РБП М. Хаммера [2]. Автор цих матеріалів зазначає, що багато людей думає, що реінжиніринг був модним плином у менеджменті початку 1990-х, а потім його спіткало заслужене забуття. Сьогодні рідка книга, що називає себе посібником з «нової економіки», не містить презирливих коментарів про реінжиніринг як втіленні типового для «старої економіки» мислення. За зм'якшеною версією цієї думки, концепція реінжинірингу підходила своєму часу – періоду економічного спаду й відступу американських компаній під натиском японського колоса, коли витрати вирвалися з-під контролю, якість була жахливою й здавалося, що падіння американської економіки вже не зупинити. Це був час рішучих заходів, засилля фахівців з поглинань із Уолл-Стрит, час безжалісних звільнень і реінжинірингу. Але, як зазначає Хаммер, Америку врятували Білл Гейтс, мікропроцесори й Інтернет: інформаційні технології різко підвищили продуктивність праці в США, а конкурентам перешкодила комбінація безгосподарності й негнучкості. Таким чином, час актуальності реінжинірингу давно пройшов. Більш сувора версія називає реінжиніринг або відвертим шахрайством – порожніми, позбавленими змісту гаслами, або синонімом програм по скороченню персоналу. Усе це не так. Реінжиніринг не пішов у небуття – навпаки, він квітне. Власне кажучи, неправильно стверджувати, що він знову актуальний; адже він ніколи й не втрачав актуальності. Хоча реінжинірингу більше не приділяється така значна увага, компанії старанно застосовують його для перетворення своїх основних елементів ланцюжка створення цінності. Виконання замовлень, виробництво, закупівлі й сервіс змінилися до невпізнанності всього лише за кілька останніх років. Реінжиніринг породив такі явища, як призначення однієї людини для виконання всіх кроків по обробці запиту клієнта; виконання замовлень узгоджених міжфункціональною групою; створення продукції по фактичних замовленнях, а не за прогнозами попиту; покупки недорогих деталей прямо кінцевими користувачами, а не через централізований відділ закупівель, і багато чого іншого.

По суті, реінжиніринг – одна з історій успіху в розвитку бізнесу. Колись ці процеси реінжинірингу вважалися революційними, але зараз вони широко поширені й зіграли важливу роль у відродженні компаній. IBM – лише один з безлічі гігантів врятованих від занепаду або навіть загибелі завдяки реінжинірингу. American Express, Ford, Chrysler, Texas Instruments, Duke Power – от лише деякі з 500 кращих компаній за версією журналу Fortune, які успішно провели в себе реінжиніринг [2].

Більше того, вплив реінжинірингу відчувається не тільки на корпоративному, але й на макроекономічному рівні. Звичайно, нинішню силу американської економіки не можна пояснити тільки реінжинірингом. Однак він входить до числа вирішальних факторів поряд зі здоровою грошовою політикою й підйомом підприємницького духу.

Без реінжинірингу багато секторів економіки США не досягли б нинішнього процвітання: ціни залишилися б занадто високими, якість – занадто низькою, а клієнти усе ще віддавали б перевагу закордонній продукції. Американські компанії не змогли б реагувати ні на значні зміни в споживчому попиті, ні на погрозу з боку закордонних конкурентів і нових агресивних компаній.

Сама разюча особливість сучасної економіки США полягає в тому, що ні ціни, ні зарплати не ростуть, незважаючи на високий попит і низький рівень безробіття. Іншими словами, монстр інфляції

загнаний назад у свою клітку. Частково це чудо можна пояснити твердістю курсу Федеральної резервної системи або неможливістю для компаній підвищувати ціни. П'ятнадцять років тому такі умови не могли б не викликати кризи. Якщо витрати виходять з-під контролю, а ціни не можна підвищувати, компанія банкрутує; якщо попит на ваш продукт підвищує ваш власний попит на робочу силу, то зарплата буде рости. Після реінжинірингу компанії в стані домагатися бажаного рівня прибутку, незважаючи на падіння цін, і уникати збільшення штату при зростанні попиту.

Іронія долі полягає в тому, що рушійною силою відродження промисловості США проголошені інформаційні технології (ІТ), хоча реалізація їх потенціалу почалася саме завдяки реінжинірингу. Просте накладення нової технології на старі прийоми роботи не дає значних результатів. І дійсно, до появи реінжинірингу компаніям було важко визначати, як підвищать їхню ефективність численні інвестиції в різні інформаційні системи. Реінжиніринг показав, як перетворити процеси й прийоми роботи, щоб ефективно використати новітню технологію.

Чому ж у деяких колах реінжиніринг має дурну репутацію? Нехай у майбутньому це явище докладно вивчать фахівці з історії бізнесу. Ми ж вважаємо те, що відбулося – неминуча негативна реакція на надмірний ентузіазм, з яким преса й ділові кола прийняли реінжиніринг, коли він тільки з'явився. На початку 1990-х рідкий журнал не зробив цвяхом випуску статтю про реінжиніринг і мало які корпорації не займалися ним; усьому цьому супроводжувала чимала істерія.

В 1980-е роки американські компанії запекло, але безуспішно шукали спосіб оптимізувати свою діяльність раз і назавжди, однак усі їхні спроби або зазнавали невдачі, або приносили лише короткострокові позитивні результати. Потім почала рости популярність реінжинірингу, який добре себе зарекомендував. Досвід Ford, Kodak, Union Carbide і багатьох інших компаній, про яких говориться в наших публікаціях, підтвердив, що реінжиніринг не гіпотеза, а щось дійсно ефективне.

Як і слід було сподіватися, реінжиніринг швидко став модним плином менеджменту, примкнути до якого прагнули всі; але проблема була в тому, що не всі точно знали, у чому саме вони беруть участь. «Дайте мені цей, як його, реінжиніринг, і скоріше», – наказували недостатньо обізнані керівники. І катастрофа не змусила себе чекати. Стали вважати, що реінжиніринг – це панацея, а керування зусиллями з реінжинірингу керівництво може просто делегувати; але це помилковий висновок. Багато менеджерів не прагли читати книги, серйозно міркувати над значенням терміна або ухвалювати важкі рішення. Замість цього вони шукали прості способи реінжинірингу й зустріли безліч таких же недосвідчених консультантів, готових «допомогти».

Незабаром термін «реінжиніринг» втратив свій дійсний зміст. Деякі компанії стали використовувати його для загального позначення змін або як синонім усіх своїх дій по поліпшенню чогось – від перебудови інформаційної системи до зміни стратегії керування персоналом. Але вони зберігали непомірні очікування від такого «реінжинірингу», а потерпівши невдачу, обвинувачували в ній саме поняття. Коли в пресі пройшов перший захват із приводу нових ідей, вона стала підкреслювати невдачі й проголосила, що епосі реінжинірингу прийшов кінець. Але, незважаючи на цей галас, компанії, що уміло впроваджували реінжиніринг, одержували від нього вражаючу вигоду.

Адже насправді реінжиніринг виявився досить успішним. Більше того, його потенціал ще не розкритий повністю. З одного боку, його тільки починають освоювати в деяких галузях (наприклад, у банківській справі й комунальних послугах), яким дотепер вдавалося уникати принципових змін своєї

діяльності. Можливості реінжинірингу не вичерпані навіть у компаніях, що працюють із цими ідеями вже якийсь час. З іншого боку, нові технології створюють можливості для зовсім нової хвилі проєктів реінжинірингу. Реінжиніринг із моменту свого виникнення тісно взаємодіє з інформаційними технологіями, які, у свою чергу, дають можливість перетворення процесів, що становлять суть реінжинірингу. Ця взаємодія являє собою симбіоз: без реінжинірингу інформаційні технології майже не приносять результатів, а без інформаційних технологій реінжиніринг майже неможливий. В останні п'ять років найважливішою технологією, пов'язаною з реінжинірингом, стало планування ресурсів компанії (ERP – Entrepreneur Resource Planning) – інтегрована комп'ютерна система, що підтримує не окремі області діяльності, а цілі бізнес-процеси. Компанії, що спробували впровадити систему ERP без попереднього (або одночасного) реінжинірингу своїх процесів, були розчаровані скромними результатами. Напроти, компанії, що зв'язали два ці напрямки діяльності – наприклад, IBM, Owens Corning, Amoco і General Mills, – досягли дивних результатів. Наступна хвиля реінжинірингу буде тісно пов'язана з технологією, яка інтегрує не тільки корпоративні функції, але й цілі корпорації.

Ми живемо в століття Інтернету. Важко згадати інше нововведення, про яке би стільки писали і яке б так розхвалювали. Але компанії зможуть по-справжньому скористатися його можливостями, тільки якщо зрозуміють, що й він повинен бути пов'язаний з реінжинірингом.

Початок реінжинірингу поклала фраза, яка з'явилася наприкінці 1980-х: «Автоматизація безладдя приводить до автоматизованого безладдя». Якщо організація не переосмислювала свої дії, накладення на них нової технології мало до чого приводило. Сьогодні це гасло оновлене: «Якщо бізнес-процеси компанії проводяться погано, то її веб-сайт це тільки підкреслює». Під час відсутності продуманих процесів електронна комерція стає кошмаром, а не мрією: обробка й виконання замовлень виявляються настільки складними й ненадійними, що їх із труднощами виконують навчені фахівці, а змушувати ні в чому не винних клієнтів займатися цим без посередника просто жорстоко. Продаж по Інтернету вимагає нового циклу реінжинірингу навіть у компаніях, які тільки що закінчили попередній цикл. Наприклад, провівши реінжиніринг більшості своїх процесів у середині 1990-х років, IBM робить це знову; цього разу з метою пристосувати ті ж процеси до електронної комерції. Журнал Business Week визнав цей зв'язок між Інтернетом і реінжинірингом у своєму першому спеціальному звіті про електронний бізнес і назвав впровадження електронної комерції «електронним інжинірингом». Інтернет вимагає нових методів роботи, а саме реінжиніринг може їх створювати.

На думку М. Хаммера «реінжиніринг» є найбільш важливою управлінською концепцією з часів публікації книги Адама Сміта «Исследования о природе и причинах богатства народов». Але незважаючи на незгасаючий оптимізм засновника реінжинірингу його критики вважають, що кращі дні РБП позаду. При цьому найбільш значне пострікання стосується недостатньої уваги в роботах Хаммера людському фактору, що визнає і сам автор. Саме недостатня увага людині дозволяє краще зрозуміти причини падіння після 1997р. інтересу до реінжинірингу.

Досвід дозволяє визначити наступні основні види перешкод в реалізації високого потенціалу процесного підходу:

- відсутність стимулу до підвищення ефективності процесів.
- небажання змінювати зони відповідальності менеджерів.
- звичність і простота функціонального підходу.

- невисока управлінська культура.
- використання регламентів як інструмента процесного керування.
- захоплення питаннями опису й регламентації процесів.
- надзвичайні очікування від зовнішніх моделей і консультантів.

Невдале здійснення проекту РБП є, як правило, результатом побудови та застосування неадекватної нормативної моделі.

Для успішного здійснення проекту реінжинірингу необхідно в першу чергу просто й зрозуміло сформулювати нове завдання, при чому як для керівництва, так і для рядових співробітників, що беруть участь у проекті. При проведенні реінжинірингу важливою умовою успіху є фокусування на пріоритетних цілях, а також однозначний розподіл ролей і відповідальності та здійснення технологічної й інформаційної підтримки проекту.

Реалізація успішного реінжинірингу в кінцевому рахунку уявляє собою систему наступних змін:

- підрозділи перетворюються з функціональних відділів у команди процесів.
- на зміну простим завданням приходять багатостороння робота.
- контроль над співробітниками знижується, а їх повноваження розширюються.
- освіта стає важливіше наявних навичок.
- ефективність співробітників і їх винагорода визначаються по кінцевим результатам.
- критеріями кар'єрного просування стають здібності, а не ефективність.
- цінності співробітників зосереджені на продуктивності, а не на захисті своєї позиції.
- менеджери перетворюються з контролерів у тренери.
- структура організації перетворюється з ієрархічної в горизонтальну.
- потрібні не боси, а лідери.

Для реалізації названих перетворень у зв'язку з жорсткою протидією пов'язаною з людським фактором потрібно створення відповідної системи управління змінами [8,9].

Дослідження показують, що в основу такої системи потрібно покласти наступні принципи реінжинірингу:

- принцип орієнтації на клієнта.
- принцип лідерства.
- принцип бачення майбутнього.
- принцип врахування цінностей і інтересів людей.
- принцип ієрархічності.
- принцип корпоративної культури.
- принцип пріоритетності.

Реалізація цих принципів дозволяє ефективно уречевити модель змін та здійснити наступні етапи стратегії реінжинірингу.

Етап 1. Визначити необхідність змін, використовуючи модель змін [9]:

$$C = A \times B \times D > X,$$

де C – ймовірність успішності змін; A – невдоволеність поточним станом; B – виклад бажаного стану; D – конкретні перші кроки до мети; X – вартість змін.

Модель змін декларує наступне: якщо Ви хочете, щоб люди змінилися, то Вам потрібно (А) переконати їх в тому, що це їм необхідно, бо нинішній стан їх не влаштовує; (В) дати людям уявлення про те, наскільки їм стане краще, якщо вони зміняться; і (Д) продемонструвати на ранніх стадіях змін, що ви знаєте, що робите.

Етап 2. Створення ясного, привабливого бачення майбутнього та показ людям, як покращиться їх життя внаслідок змін.

Етап 3. Досягнення реальних результатів на ранніх стадіях змін.

Етап 4. Інтенсивне інформування всіх співробітників про компанію та результати змін.

Етап 5. Створення сильної, прихильної до змін, коаліції, що включає вище керівництво та найбільш авторитетних співробітників.

Етап 6. Зробити зміни з «чистого листа» на засадах корпоративної культури. *Етап 7.* Переконати людей, що запропоновані коаліцією зміни – це ідеї всіх співробітників, бо люди ніколи не чинять опір власним ідеям. Тому це найкращий спосіб залучення до змін кожної людини.

Висновки

– В своїй сутності реінжиніринг бізнес-процесів характеризується високим потенціалом підвищення ефективності діяльності організацій.

– Цей потенціал втілюється далеко не завжди у зв'язку з опором змінам, що привело до суттєвого зниження популярності РБП.

– Опір мас можна подолати шляхом побудови адекватної системи управління змінами на засадах запропонованих в статті принципів реінжинірингу та стратегії його здійснення.

Список використаної літератури

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі. – М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер. – 2007. – 288с.
2. www.booksgid.com
3. Хаммер М. Бізнес в ХХІ столітті: повестка дня. – М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер. – 2010. – 308с.
4. Черных С.В. Моделирование и анализ систем. IDEF – технологии: практикум / С.В. Черных, И. О. Семенов, В. С. Ручник – М.: Финансы и статистика, 2006. – 192 с.
5. Маклаков С.В. Моделирование бизнес-процессов с Vpwin 4.0 – М.: ДИАЛОГМИФИ. 2002. – 209 с.
6. Шеер А.В. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Весть-МетаТехнология. 2000. – 152 с.
7. Каменкова М, Громов А. и др. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. – М.: Весть-МетаТехнология, 2001. – 327 с
8. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / Пер.с англ.под ред. Т.Ю.Ковалёвой. – СПб.: Питер, 2008. – 368с.
9. Бойет Дж.Г., Бойет Д.Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления/Пер.с англ. – М.: ЗАО «Олимп – БИЗНЕС», 2004.– 416с.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2012

Реинжиниринг бизнес-процессов: сущность, критический анализ, перспективы реализации потенциала

Рубан В.Я.

Киевский национальный университет технологий и дизайна

В статье рассматривается сущность реинжиниринга бизнес-процессов как новейшей методологии кардинального повышения эффективности деятельности экономических объектов, проведен критический анализ его реализации, предложены принципы и стратегия эффективного воплощения реинжиниринга.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процессы, система тотального качества, радикальное перепроектирование, сбалансированная система показателей, компьютерно-телекоммуникационные информационные технологии, процессный поход.

Business Process Reengineering: essence, critical analysis, prospects for realization of the potential

Ruban V.

Kyiv National University of Technology and Design

The article deals with the essence of business process reengineering as a radical new methodology for improvement of economic facilities, a critical analysis of its implementation is performed, principles and strategy effective implementation of reengineering are proposed.

Keywords: reengineering business processes, total quality system, a radical redesign, balanced scorecard, computer-telecommunications information technology, process approach.