

ІНЖИНІРИНГ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті доведено, що здобутки інжинірингу в повному ступені можна використовувати для соціально-економічних систем. Визначено важливий внесок сучасних концепцій, які є розвитком інжинірингу в управлінні діяльністю підприємства, як новий погляд на побудову компанії, що складається із сукупності бізнес-процесів. Обґрунтовано склад стадій процесу управління.

The article proves that the achievements of engineering in full extent can be used for socio-economic systems. The important contribution of modern concepts, which are the development of engineering in the management of enterprise activities as a new look at building of a company, consisting of the set of business processes is defined. Composition of the stages of the management process is grounded.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасне зовнішнє середовище бізнесу характеризується високою швидкістю змін. Проведене автором анкетне опитування промислових підприємств Одеської області (62 підприємства) дозволило визначити, що зміни які відбуваються у зовнішньому середовищі, керівники підприємств оцінюють переважно як непередбачувані та нові (76% респондентів). За таких обставин, коли темп змін зовнішнього середовища набагато більший за можливості реагування підприємства на ці зміни, фактори, які пов'язані з технологією, виробництвом, низькими загальними витрати, просуванням продукції на ринку, з організаційними можливостями, доступом до фінансового ринку тощо, стають ситуаційними, що ускладнює їх використання у стратегічному управлінні. Тому на перше місце виходить такий сталий фактор як досконалі процеси управління.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Вирішення проблем, які з'явилися наприкінці ХХ століття (зростання темпу змін зовнішнього середовища та складності завдань управління, неефективність подальшого збільшення кількості робітників, недостатня віддача від інвестицій в комп'ютерні системи та інформаційні технології), вимагало розробки нових підходів до управління. Це обумовило розвиток концепції з удосконалення бізнес-процесів (Business process improvement). Розповсюдження вона набула як реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering – BPR).

Популяризація концепцій реінжинірингу та управління бізнес-процесами дали розвиток напрямленню, яке отримало назву «процесне управління» або «процесно-орієнтоване управління», «управління бізнес-процесами». Сутність його полягає в тому, що в організації виокремлюють сітку процесів, для яких визначають: входи, виходи, ресурси, власників.

Основні положення концепції удосконалення бізнес-процесів розроблено у роботах зарубіжних та вітчизняних авторів М. Хаммера і Дж. Чампі, Т. Давенпорта, Дж. Харрінгтона, Г. Сміта і П. Фінгера, С. В. Рубцова, В. Г. Єлиферова і В. В. Репіна.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Створення досконалих процесів управління потребує дослідження структури останнього, виділення складу його операцій, встановлення формалізованих методів їх виконання. Тобто автором запропоновано розглянути управління як процес, який можна сконструювати. Проведення такого дослідження потребує з'ясування способів організації. Оскільки питання проектування на практиці вирішуються в інжинірингу, який отримав широке розповсюдження і сьогодні реалізується інжиніринговими фірмами, то є сенс дослідити

можливості його використання в процесі управління діяльністю підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження використання інжинірингу для побудови та перебудови процесу управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. На перших етапах свого розвитку класичний інжиніринг як вид діяльності був орієнтований на практичне застосування знань природничих наук й ототожнювався лише з винахідництвом.

Шляхом винахідницької діяльності на підставі загальнонаукових та технічних знань створювалися нові принципи дії, способи реалізації цих принципів, конструкції технічних систем або окремих їх компонентів. З розвитком масового виробництва для того, щоб винахід попав у промисловість, виникає необхідність його спеціальної проектно-конструкторської підготовки. Відповідно інжиніринг розширяє свої межі до конструювання, тобто розробки конструкції технічних систем, які складаються з певним чином зв'язаних стандартних елементів, що випускаються промисловістю або винайдені заново, і є загальними для цілого класу виробів виробництва. Головним принципом інжинірингу стає принцип: від загального до конкретного.

Пізніше його принципи переносяться в управління підприємством із з'явленням методу революційного перетворення діяльності підприємства, який отримав назву реінжинірингу. У 1990 р. незалежно один від одного М. Хаммер та Т. Давенпорт опублікували статті [1, с.11–27; 2, с.104–112], в яких було висунуто ідею реінжинірингу бізнес-процесів. Пізніше у 1991 р. Дж. Харрінгтон висунув концепцію удосконалення бізнес-процесів у своїй однойменній праці «Business process improvement» [3, с.274]. Він обґрунтував необхідність виділення бізнес-процесів, визначення джерел і системи надходження інформації про процеси, визначення ресурсів бізнес-процесів, їх взаємозв'язку. Найбільшого розповсюдження концепція набула після того, як М. Хаммер та Дж. Чампі опублікували роботу «Реінжиніринг корпорації – маніфест революції в бізнесі» у 1993р.

М. Хаммер та Дж. Чампі визначають реінжиніринг як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотного вдосконалення основних показників їхньої діяльності, таких як витрати, якість, обслуговування та швидкість» [4, с.32]. Інакше кажучи, реінжиніринг – це перебудова (перепроєктування) процесів для досягнення дуже значного, стрибкоподібного поліпшення діяльності організації.

Варто зазначити, що існує чисельна інтерпретація ключової категорії цієї концепції – «бізнес-процеси». Так, деякі російські науковці з метою підкреслення абстрактного характеру бізнес-процесів та можливості їх математичного моделювання визначили бізнес-процеси – як операцію, яка включена в систему операцій, завданням якої є виробництво і постачання послуг/товарів операціям, що входять в систему, а також іншим системам [5, с.10; 6, с.240]. Деякі автори ототожнюють поняття «бізнес-процес» і «проект» [7, с.12–18], або визначають як взаємозв'язані види діяльності, що перетворюють входи і виходи. Останнє визначення надало можливість дефініції «процес» і «бізнес-процес» вживати як синоніми [8, с.16]. Багато авторів виділяють певні ознаки бізнес-процесів без належного їх обґрунтування: підкреслюють їх цільову направленість [9, с.18]; роблять акцент на безперервності [10]. Такі визначення є достатньо загальними, не окреслюють відмінностей бізнес-процесів та їх властивостей, не визначають критерій за яким можливо виділити їх сукупність в організації, відділити один від одного та встановити межу до якої потрібно їх дробити.

Головною ознакою бізнес-процесів є створення цінності для внутрішнього або зовнішнього споживача. За цим критерієм можна виділяти бізнес-процеси в організації. Тому найбільш вдалим є визначення бізнес-процесу як стійкої, цілеспрямованої сукупності взаємозв'язаних видів діяльності (послідовність робіт), яка за певною технологією перетворить входи у виходи, що представляють цінність для споживача [6, с.250].

Ціллю реінжинірингу М. Хаммер та Дж. Чампі вважають кардинальне підвищення ефективності бізнес-процесів за рахунок створення нових бізнес-процесів «з чистого

аркуша». Кардинальне підвищення ефективності бізнес-процесів передбачає [4, с.223]: різке зниження витрат часу на виконання процесів; різке зниження числа працівників та інших витрат на виконання процесів; робота з клієнтом в режимі 24*365; зростання мобільності персоналу; робота на майбутні потреби клієнта; прискорене просування нових технологій; рух в інформаційне суспільство (і «суспільство знань»).

Т. Давенпорт визначав також ціль реінжинірингу як кардинальне підвищення ефективності бізнес-процесів. Проте він вважав, що перш ніж приступити до проектування нових бізнес-процесів варто вивчити і чітко уявити собі існуючі бізнес-процеси. Основний засіб реінжинірингу він бачить у впровадженні новітніх інформаційних технологій. Потрібно сказати, що М. Хаммера та Дж. Чампі теж приділяють увагу інформаційним технологіям. Проте вони наголошують, що останні не є основою реінжинірингу. На їх думку зайве захоплення інформаційними технологіями може привести до того, що проект реінжинірингу зведеться до простої автоматизації всіх наявних в організації бізнес-процесів, тоді як можливо від деяких процесів можна просто відмовитися, а інші виконувати інакше.

Таким чином, оновлення бізнес-процесів полягає в досягненні значного удосконалення їх для задоволення попиту сучасного споживача відносно якості, швидкості обслуговування, частоти впровадження нововведень реінжинірингу.

Для реалізації реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммером було запропоновано такі принципи, які встановлюють вимоги щодо того, хто повинен виконувати роботу, де і коли вона повинна виконуватися, як ефективніше проводити збирання та об'єднання інформації тощо [2, с.105–111]:

- організувати досягнення результатів, а не виконання завдань;
- удосконалювати процес повинні ті, хто створює результати процесу;
- впроваджувати процедуру обробки інформації в ту роботу, в ході якої ця інформація збирається;
- зберігати децентралізовані підрозділи, централізуючи обмін інформацією;
- об'єднувати паралельні види діяльності, а не їх результати;
- отримувати інформацію тільки один раз прямо в джерелі.

М. Робсон та Ф. Уллах доповнюють їх [10]:

- як можна менше людей повинно бути втягнуто у виконання бізнес-процесу;
- залучайте клієнтів бізнес-процесу до його виконання;
- створюйте множину версій складних бізнес-процесів;
- зменшуйте кількість входів у бізнес-процеси.

Наведений перелік принципів реінжинірингу дозволяє стверджувати, що по суті вони лише встановлюють вимоги до організації проектування системи бізнес-процесів, ефективного збору та обробки інформації і організації процесу виробничої діяльності.

Щодо послідовності реінжинірингу бізнес-процесів, то сучасні автори за різним ступенем деталізації викладають її наступним чином [1, 11–27; 4, с.223; 6, с.592; 10; 11, с.16–20]. Спочатку формують бажаний (майбутній) образ фірми. Далі створюється модель реального або існуючого бізнесу фірми (представлення основних господарських процесів фірми, узятих у їхній взаємодії з діловим середовищем фірми). Тут відтворюється система дій та робіт, за допомогою яких організація реалізує існуючі цілі. Проводиться детальний опис і документація основних операцій організації, оцінюється їхня ефективність. Визначаються процеси, які потребують корінної перебудови. Потім розробляється модель нового бізнесу, яка відповідає майбутньому образу фірми.

Із розглянутих сутностей реінжинірингу бізнес-процесів, його цілей, принципів та послідовності дій можна зробити висновок, що ця концепція розглядає питання в області організації виробництва. Узагальнюючи доробок зарубіжних та вітчизняних фахівців можна стверджувати, що її застосування надає організації такі переваги:

- знімає функціональні бар'єри, отримані в результаті роботи за принципом «я відповідаю тільки за це»;

- надає можливість стандартизувати вимоги до виконавців і операцій, які вони виконують, визначивши порядок взаємодії виконавця в процесі;
- знизити ризик залежності від конкретної особи виконавця (від його навиків та здібностей);
- дає можливість гнучкішого реагування на зміну вимог споживачів.

Досвід 1990-х років довів, що реінжиніринг – це різновид шокової терапії, який спричиняє собою дуже великі ризики. Це стало підставою для розвитку концепції управління бізнес-процесами (Business Process Management – BPM). Новий підхід почав розвиватися приблизно з 2000 року, а велика кількість публікацій про «управління бізнес-процесами» припала на 2003 рік після виходу книги Г. Сміта і П. Фінгера «Управління бізнес-процесами: третя хвиля».

Всі положення, які стосуються бізнес-процесів в Business Process Management порівняно з реінжинірингом залишилися незмінними, відрізняються ж ці концепції таким:

- по-перше, з методологічної точки зору реінжиніринг орієнтований на одноразове радикальне перетворення бізнес-процесів компанії, а Business Process Management – на безперервні удосконалення;
- по-друге, перебудова бізнес-процесів за реінжинірингом здійснюється, зазвичай, одноразово, а отриманий результат закладається у фундамент сучасних організаційних систем. Бізнес-процеси підлягають мінливості внаслідок того, що змінюється сам бізнес (хоча б тому, що постійно знаходиться в пошуку ефективніших схем роботи). Business Process Management направлений на те, щоб зробити бізнес-процеси рухомими, максимально спростити внесення в них змін.

Невід’ємною частиною Business Process Management є його програмне забезпечення BPMS (Business Process Management System), яке дозволяє бізнес-аналітикам самостійно, без залучення програмістів, вносити зміни в схему бізнес-процесу. Ця особливість іноді викликає помилкове уявлення про те, що Business Process Management є системою управління зміною бізнес-процесів. На практиці ж вона не управляє бізнес-процесами, а лише надає можливість відносно легко змінювати їх схеми.

Отже, важливим внеском концепцій реінжинірингу та управління бізнес-процесами є новий погляд на побудову компанії як сукупності бізнес-процесів, що дозволило широко застосовувати моделювання для проектування та перепроектування системи бізнес-процесів. По суті концепції реінжинірингу бізнес-процесів та управління бізнес-процесами запровадили принципи інжинірингу до організації діяльності фірми.

Популяризація згаданих концепцій дала розвиток напрямку, яке отримало назву «процесне управління» або «процесно-орієнтоване управління». Автори робіт за цим напрямком протиставляють функціональне та процесне управління як принципово різні та взаємно несумісні [6, с.28–34]. Результатом такого співставлення є констатація того факту, що процесне управління – це новий, передовий, ефективний підхід, тоді як функціональне управління – застаріле, реакційне й невиправдано високо витратне за рахунок: відсутності горизонтальних зв’язків між підрозділами; багатоступеневого узгодження управлінських рішень; залучення великої кількості працівників, що ніяк не впливає на кінцеву ефективність організаційної системи; концентрацію функцій і відповідальності на керівнику та розмивання їх серед менеджерів.

Подібна позиція є хибною за таких причин: по-перше, з цих міркувань виходить, що до процесного управління управлінська практика рухалася у напрямі подвійного підпорядкування, дублювання функцій, та руйнування зв’язків між підрозділами; по-друге, в теорії менеджменту немає поняття функціональне управління, а є «лінійно-функціональна організаційна структура». Отже автори висувають не нову концепцію управління, мова йдеться лише про організаційні структури та принципи їх функціонування. При детальному розгляді цей підхід є ефективним для сфери послуг. Щодо сфери виробництва, то в літературі відсутні приклади його застосування.

Викликає сумнів і сама сутність поняття процесного управління.

Під «процесним» або «процесно-орієнтованим» управлінням автори розуміють управління організацією в основі якого лежить виділення бізнес-процесів в організації і управління цими бізнес-процесами [6, с.33; 9, с.18]. Отже виходить, що необхідно лише діяльність організації описати як процеси і отримуємо «процесне управління». Якщо повернутися до основ менеджменту, то цього буде недостатньо. З чого можна зробити висновок, що назва була надана непродумано і поспішно.

Головною відмінністю менеджера від функціонального адміністратора, на думку авторів, є розуміння цілей організації та критеріїв ефективності діяльності підрозділів. З точки зору автора статті, цей підхід є нічим іншим як управлінням за результатами, з тією різницею, що у даному випадку результати встановлюють для процесів та їх власників.

Крім процесного управління сучасні автори використовують термінологію «процесного підходу». Під процесним підходом розуміють виділення в організації бізнес-процесів і управління ними [8, с.16]. Отже воно цілком співпадає з визначенням «процесного управління». Це є некоректним. На думку автора статті, при визначенні «процесного підходу» необхідно відштовхуватися від сутності дефініції процесу.

На підставі аналізу існуючих підходів до описання та реорганізації бізнес-процесів російські науковці визначили два розуміння процесного підходу [6, с.56–57; 8, с.116–117]:

- сполучення процесного підходу з існуючою функціонально-ієрархічною структурою;
- виділення в організації наскрізних процесів, не прив'язаних до меж підрозділів.

При використанні першого підходу в організації виділяють сітку бізнес-процесів, які охоплюють всі види діяльності підприємства. У цьому випадку бізнес-процеси співпадають зі структурними підрозділами.

При реалізації другого підходу створюють наскрізні бізнес-процеси, які повністю або частково включають діяльність різних функціональних структурних підрозділів організації. Процеси будують відповідно до відомого ланцюга цінностей споживача М. Портера.

Якщо повернутися до основ менеджменту, то у першому випадку ми маємо лінійно-функціональну організаційну структуру управління, а в другому – матричну.

Щодо процесу управління, то його описують в цілому для організації і для кожного власника процесу як цикл P-D-C-A [6, с.200–205; 8, с.134–138; 11, с.20].

Сьогодні в Україні консалтингові фірми з управління використовують термінологію процесного підходу до управління організацією для просування на ринку послуг з «формуванню бізнес-процесів для стратегічно орієнтованих на споживача» організацій. Залежно від напрямку діяльності консалтингової фірми, керівники та власники можуть одержати всілякі пропозиції: від продажу компанії дорогого програмного продукту з наступним його впровадженням та навчанням співробітників до разових консультацій або проведення корпоративних семінарів-тренінгів в області побудови бізнес-процесів в організації.

Сучасні консалтингові фірми пропонують на ринку різноманіття підходів і методик щодо цього питання. Одні фірми активно просувають так звані процесні моделі організації з використанням ARIS, BPWin тощо, інші – пропонують за короткий строк і фіксовану винагороду оптимізувати всі існуючі бізнес-процеси, треті – закликають до впровадження TQM, четверті – намагаються продати організації дорогий ERP-продукт тощо.

Аналіз комерційних пропозицій з описом підходів та інших матеріалів дали можливість встановити, що перераховані послуги зводяться до: опису й оптимізації бізнес-процесів, створенню посадових інструкцій та положень про підрозділи. Деякі фірми додатково пропонують і підготовку до сертифікації за стандартами ISO серії 9000.

В основі всіх процесних підходів, які пропонуються на ринку до управління організацією лежить виділення в організації бізнес-процесів та власників цих процесів.

Власник процесу визначається як посадова особа, яка має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу і несе відповідальність за результати процесу. Для власників процесу розробляють посадові інструкції, чітко визначають ресурси, якими

вони розпоряджаються та критерії за якими буде оцінюватися їх робота, розробляють низку нормативних документів стосовно типових управлінських дій.

Щодо програмних продуктів для моделювання бізнес-процесів, то вони дозволяють відобразити бізнес-процеси організації у графічному або табличному вигляді. Найбільш характерні та розповсюджені програмні продукти цього типу: ARIS Toolset (програмний продукт, який підтримує методологію ARIS – архітектура інтегрованих інформаційних систем) та BPWin (підтримка стандартів опису процесів IDEFO, IDEF3, DFD), EM Tool і IDEFO Doctor.

Основне їхнє призначення – візуалізація технологічних та управлінських ланцюжків дій, подій і функцій. Звідси випливає їхнє застосування в діяльності організації – найчастіше вони задіяні в проектах з реорганізації бізнес-процесів. Оскільки модель організації не є керуючою підсистемою, то ці програмні продукти навряд чи можна віднести до класу «програм управління підприємством» (хоча їх саме так позиціонують).

На думку автора статті, це програмні продукти, які дозволяють вести обліково-аналітичну діяльність, що є частиною процесу управління.

На початку 2000 років була сформована ще одна концепція тісно пов'язана з розвитком інформаційних технологій – «Управління ефективністю бізнесу» (Business Performance Management BPM) [12, с.269].

Поняття BPM-система, як і інші концепції, пов'язані з інформаційними технологіями, може вживатися у двох значеннях: як концепція управління та як інформаційна система (комплекс програмних засобів, що підтримують ідеологію BPM і забезпечують її практичну реалізацію).

Ключовим у назві Business Performance Management є слово performance. Його україномовна і російськомовна інтерпретація не цілком очевидна. Одне із значень слова performance – «уявлення», «вистава», відповідно, performance management – це управління тим, як виглядає організація з боку. Оскільки точного перекладу немає, то в російськомовній і вітчизняній літературі вже прижився хоч і не цілком адекватний еквівалент – «управління ефективністю».

Цей термін вперше стала застосовувати відома аналітична компанія IDC. Як синоніми нерідко використовують й інші поняття: наприклад, аналітична компанія Gartner активно застосовує термін Corporate Performance Management (CPM). Також можна зустріти такі синоніми, як Enterprise Performance Management (EPM) і Strategic Enterprise Management (SEM). Іноді поняття Performance Management використовують лише в дуже вузькому значенні, – як управління за ключовими показниками ефективності.

Business Performance Management визначають як «сукупність інтегрованих циклічних процесів управління і аналізу, а також відповідних інформаційних технологій, що мають відношення як до фінансової, так і до операційної діяльності організації» [12, с.15]. Проте це визначення не дає уявлення про сутність концепції.

Концепція Business Performance Management опирається на цикл управління, який складається із: стратегії, планування, контролю [12, с.27]. Проте такий цикл не є новим. В управлінні за цілями також виділяють такі етапи управління як планування та контроль. У даному випадку окремо виділено стратегію. Але ж вона є продуктом стратегічного планування і отже часткою процесу планування. Якщо ж розібратися в сутності того, що автори вкладають у фразу стратегія, то це є лише автоматизацією визначення ключових показників ефективності функціонування підприємства.

Як і попередні концепції, BPM передбачає виділення бізнес-процесів в організації та планування і контроль їхньої діяльності. Автори вважають, що відміною BPM від попередніх концепцій є створення інтегрованої системи управління, у якій в єдиний комплекс пов'язані сучасні методи управління, інформаційні технології та бізнес-процеси. Огляд літератури дозволяє дійти висновку, що основна увага BPM направлена на розвиток інформаційних технологій.

Важливим здобутком розглянутих концепцій є принципи впровадження процесного підходу:

- ідентифікація процесів, необхідних для організації;
- визначення послідовності та взаємозв'язку цих процесів;
- визначення критеріїв та методів забезпечення ефективної роботи і управління цими процесами;
- вимірювання, контролювання та аналіз цих процесів і впровадження заходів, необхідних для досягнення запропонованих результатів і постійного поліпшення цих процесів.

Водночас вдосконалення безпосередньо процесу управління в роботах за цим напрямком не дістало розвитку. Автори найчастіше обмежуються описанням його як для організації в цілому, так і для кожного власника процесу як цикла P-D-C-A [6, с.200–205; 8, с.134–138; 11, с.20].

Для удосконалення процесу управління використовуємо методологію реінжинірингу. Відповідно до неї автор статті не буде робити спроби переглянути склад функцій процесу управління. На думку автора є потреба у радикальному перегляді такого положення. В історії цивілізації значні результати у підвищенні ефективності виробництва досягалися тоді, коли люди звертали увагу на удосконалення технології. Тому проблему удосконалення процесу управління автор пропонує вирішити на підставі положень теорії організації виробництва.

Відомо, що побудова раціональної організації виробництва потребує вирішення двох основних завдань: визначити раціональну структуру процесу та визначити раціональні методи виконання операцій. Отже, побудувати ефективний процес управління можна тільки на підставі однозначного виділення його структурних елементів, тобто встановити склад типових операцій процесу управління.

За аналогією до виробничих процесів процес управління можна розглядати як послідовне виконання певних операцій із дотриманням встановлених правил, де операція є конкретною, уособленою управлінською дією. З теорії управління відомо, що управління – це цілеспрямований вплив на систему. Відповідно до системного аналізу для досягнення цілей вирішують проблеми. Отже, такий аспект управління дозволяє його розглядати як складний інформаційний процес, який плине в певній послідовності операцій. При цьому його структуру доцільно розглядати як сукупність двох стадій: планування і контролю.

Стадії планування і контролю як частки інформаційного процесу управління передбачають отримання, обробку та передачу кількісної і якісної інформації. Отже вони є процесами обробки інформації та відбуваються з використанням специфічних методів. Входом стадій планування і контролю є інформація про стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Результати планування і контролю відображаються в планах та звітах як планова і фактична інформація та інформація про відхилення фактичних показників від планових. Отже виходом цих стадій є планово-контрольна інформація, яка знаходить своє відображення в планах та звітах.

Висновки і перспективи подальших розробок. Вищезазначене дозволяє зробити такі висновки:

1. Здобутки інжинірингу в повному обсязі можна використовувати для соціально-економічних систем. Запроваджена в практику логіка процедур інжинірингу на підставі його принципів (від загального до детального; багатоваріантність; моделювання; наростаюча деталізація за етапами) дозволяє здійснити шлях від виявлення проблеми до її вирішення та впровадження результатів через послідовне проходження від задуму до моделі, від загального уявлення про принципи роботи моделі до детального проектування та спеціальних розрахунків.
2. Важливим внеском сучасних концепцій, що є розвитком інжинірингу в процесі управління діяльністю підприємства є новий погляд на побудову компанії як сукупності

бізнес-процесів, що дозволило запровадити принципи інжинірингу до організації діяльності фірми через широке застосування моделювання в проектуванні та перепроєктуванні систем бізнес-процесів.

3. Інструментарій розглянутих концепцій широко використовується для вдосконалення, проектування та перепроєктування виробничо-господарських процесів. Водночас для процесу управління він не отримав розвитку. Автор вважає, що це пояснюється існуванням розробленої та описаної технології виробничих процесів, що дозволяє використовувати програмні продукти стосовно них і відсутністю формалізованих технологій для процесу управління.
4. Для удосконалення процесу управління, на думку автора статті, доцільно використати методологію реінжинірингу, відповідно до якої замість розповсюдженого в менеджменті перегляду складу функцій процесу управління варто виділити типовий склад операцій процесу управління. В основі визначення типових операцій процесу управління доцільно використати фундаментальні положення загальної теорії систем та теорії організації виробництва.
5. Склад типових операцій процесу управління дає можливість встановити склад методів управління для кожної з операцій, що і є об'єктом наступних досліджень.

Список використаної літератури

1. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T. H. Davenport, J. E. Short // Sloan Management Review. – 1990. – Summer. – С. 11–27.
2. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate! / M. Hammer // Harvard Business Review. – July-August. – 1990. – С. 104–112.
3. Harrington J. Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness / J. Harrington. – New York: McGraw-Hill, 1991. – 274 с.
4. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. Champy. – New York: Harper Business, 1993. – 223 с.
5. Рубцов С. В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» / С. В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2 – С. 6–11.
6. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – М.: Эксмо, 2005. – 592 с.
7. Хлебников Д. Кризис функционального управления / Д. Хлебников // Новые рынки. – 2002. – № 3 (9). – С. 12–18.
8. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: ИНФРА, 2004. – 319 с.
9. Резниченко А. Процессный подход к управлению, ИТ и российские банки / А. Резниченко // Банки и технологии. – 2004. – № 5. – С. 18–21.
10. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов [Электронный ресурс] / М. Робсон, Ф. Уллах. – 2006. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua>.
11. Малышева Л. О процессах, процесном управлении и не только / Л. Малышева // Управление компанией. – 2006. – № 4. – С. 16–20.
12. Духонин Е. Ю. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / [Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др.; под ред. Г. В. Генса]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.