

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-58>

УДК 658:005

## Управління бізнес-процесами: вітчизняний і зарубіжний досвід

**Шостак Людмила Василівна**

кандидат економічних наук, доцент

Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

**Близнюк Анастасія Леонідівна, Богдан Мар'яна Андріївна**

студентки

Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

**Shostak Ljudmyla, Blyznjuk Anastasia, Boghdan Marjana**

Eastern European National University named after Lesia Ukrainka

У статті розглядаються зарубіжні концепції управління бізнес-процесами та перспективи їх впровадження на українських підприємствах. Встановлено, що наявний стан економіки характеризується низькою інноваційною діяльністю, тому необхідно використовувати новітні та високотехнологічні моделі вдосконалення і розвитку бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві. Проаналізовано основні концепції управління бізнес-процесами, які успішно впроваджені в практику діяльності зарубіжних підприємств: постійне поліпшення процесів, концепція загального управління якістю, кайдзен, бережливе виробництво, реінжиніринг бізнес-процесів. Досліджено ефективність дії цих концепцій на вітчизняних підприємствах.

**Ключові слова:** бізнес-процес, управління бізнес-процесами, концепції управління бізнес-процесами, зарубіжний досвід впровадження концепцій управління бізнес-процесами.

Шостак Л.В., Близнюк А.Л., Богдан М.А. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

В статье рассматриваются зарубежные концепции управления бизнес-процессами и перспективы их внедрения на украинских предприятиях. Установлено, что существующее положение экономики характеризуется низкой инновационной деятельностью, поэтому необходимо использовать новейшие и високотехнологичные модели совершенствования и развития бизнес-процессов, происходящих на предприятии. Проанализированы основные концепции управления бизнес-процессами, которые успешно внедрены в практику деятельности зарубежных предприятий: постоянное улучшение процессов, концепция всеобщего управления качеством, кайдзен, бережливое производство, реинжиниринг бизнес-процессов. Исследована эффективность действий данных концепций на отечественных предприятиях.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, управление бизнес-процессами, концепции управления бизнес-процессами, зарубежный опыт внедрения концепций управления бизнес-процессами.

Shostak Ljudmyla, Blyznjuk Anastasia, Boghdan Marjana. BUSINESS-PROCESS MANAGEMENT: DOMESTIC AND EXTERNAL EXPERIENCE

In the article is considers the essence of the process approach, define the theoretical principles and features of business processes, considered foreign concepts of business processes management and perspectives of their implementation on the Ukrainian factories. It is established that the current state of the economy is characterized by low innovation activity, therefore it is necessary to use the latest and high-tech models of improvement and development of business processes taking place at the enterprise. It is proved that in today's changing business environment the enterprises, organizational structure of which is based on functional and hierarchical principles, are unable to provide adequate efficient response to transient changes and the implementation of appropriate measures in organizing and carrying out of business activities. Under these business conditions the process approach to management, which is one of a few ways for an enterprise to remain competitive, should be considered more efficient. Effective management of business processes enables enterprises not only to survive in the face of fierce competition, but also to reduce production and sales costs while remaining profitable. An analysis of the management of business processes of foreign enterprises will allow the definition of specific concepts and approaches to the practical management of business processes that can be implemented at domestic enterprises in the current state. The basis concept of business processes management, which are successfully engrain in

practice of foreign enterprises are analyzed: Continuous Improvement Process, Total Quality Management, Kaizen, Lean Production, Business Process Reengineering. Also effectiveness of these concepts on the Ukrainian factories are investigated.

**Key words:** business process, business processes management, concepts of business processes management, foreign experience of concepts of business processes management.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У зв'язку з змінами, що відбулися у соціально-економічній системі України (високий рівень конкуренції, швидка зміна зовнішнього середовища) вітчизняні підприємства змушені постійно шукати все ефективніші інструменти та методи управління. Тому першочерговим завданням стає необхідність використання новітніх та високотехнологічних моделей удосконалення і розвитку бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві.

Ефективне управління бізнес-процесами дає змогу підприємствам не лише вижити в умовах жорсткої конкуренції, а й скоротити витрати на виробництво та збут продукції, залишатися при цьому прибутковою. Аналіз управління бізнес-процесами зарубіжних підприємств дасть змогу виявити конкретні концепції та підходи до практичного менеджменту бізнес-процесів, які можливо впровадити на вітчизняних підприємствах в умовах нинішнього стану.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вивченню теоретико-методологічних положень управління бізнес-процесами присвячено значну кількість робіт вітчизняних та зарубіжних учених. Варто відзначити праці В. Репіна, В. Єфімова, О. Гончарова, М. Гордєєва, М. Попова, А. Борисова, С. Глухова, І. Скрипнюка, В. Тягненка, Е. Демінга, М. Хаммера, Д. Чампі, Т. Давенпорта, М. Імаїла.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Нині існує велика кількість зацікавлених учених та дослідників щодо питання визначення сутності та управління бізнес-процесами. Але вдосконалення процесів управління, реінжиніринг бізнес-процесів потребує подальшого вдосконалення. Окремим питанням є визначення особливостей та впровадження їх на вітчизняних підприємствах, оскільки специфіка проведення управління бізнес-процесами на українських підприємствах відрізняється від методів, що впроваджені в зарубіжних організаціях. Дослідження можливостей використання досвіду зарубіжних підприємств на українських організаціях є надзвичайно актуальними в сучасних умовах.

**Цілі статті (постановка завдань).** Мета статті – розглянути методи покращення біз-

нес-процесів, дослідити способи управління бізнес-процесами у високорозвинених країнах, а також можливості їх упровадження на українських організаціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З огляду на умови сьогодення ринку, коли споживач стає вибагливішим до продукції та наданих послуг, підприємці змушені шукати інструменти та засоби підвищення ефективності діяльності підприємства. Одним із таких інструментів є «процесний» підхід.

Процесний підхід розглядає управління як сукупність безперервних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Він робить управління більш спрямованим на ефективність, оскільки зорієнтований на замовника продукції (послуг), а тому його застосування дає змогу досягти виробництва конкурентоспроможної продукції (послуг) [1, с. 296].

Використання процесного підходу в управлінні підприємством передбачає більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесів. Поняття «бізнес-процес», хоча й не отримало доки нормативного тлумачення, переважно найчастіше вживається.

У широкому розумінні під бізнес-процесом розуміють структуровану послідовність дій із виконання відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності [2].

З іншого боку, бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої на вході використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що має цінність для споживача [3].

Під управлінням бізнес-процесами розуміють цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління з використанням сукупності методів і засобів впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених стратегічних цілей, а саме: створення конкурентоспроможності продукції (послуг, робіт) здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів та забезпечити стабільний розвиток підприємству в умовах динамічного ринкового середовища [1].

Натепер наявні в Україні методи й системи управління компаніями орієнтуються

насамперед на швидке отримання прибутку, за якого якість продукції відіграє не перше місце, а тому в результаті маємо мало конкурентний або неконкурентоспроможний товар чи послугу. Щодо впровадження процесного підходу в управлінні, то ситуація ще гірша. Тому було б доцільно звернути увагу на досвід зарубіжних компаній, які вже запровадили процесний підхід, що дав змогу останнім ефективно управляти бізнес-процесами та нарощувати прибутковість.

Слід зауважити, що за кордоном підприємці впевнені, що необхідно управляти бізнес-процесами, щоб у компанії ці процеси були визначені, описані та функціонували. А ступінь їхньої діяльності залежить від вдалого чи невдалого управління ними. Оскільки управління на підприємстві передбачає поліпшення стану об'єкта управління, зарубіжні компанії постійно оптимізують наявні бізнес-процеси. В її основі лежить певна концепція, підхід або модель ефективного управління бізнес-процесами, які були успішно використані закордонними підприємствами.

Щодо концепцій управління бізнес-процесами можна виділити основоположні підходи: еволюційний та революційний.

Еволюційний підхід передбачає поступове поліпшення бізнес-процесів упродовж всього циклу існування продукції, послуги, проте обов'язково на систематичній основі. До нього відносять такі концепції: СРІ, ТQM, Kaizen, Lean Production. По суті всіх їх можна об'єднати одним поняттям – Business Process Improvement (удосконалення бізнес-процесів).

Революційний (кардинальний) підхід веде до суттєвих, докорінних змін процесу та фундаментальних перетворень в організаційній структурі управління бізнес-процесами. До нього належить концепція BPR.

У найбільш розвинених країнах, таких як США, Західна Європа, Японія, виділили такі концепції управління бізнес-процесами:

1. Постійне поліпшення процесів (Continuous Improvement Process (CIP)). Суть концепції полягає в незначних, але постійних поліпшеннях процесу за всіма складниками. Ідея безперервного (постійного) поліпшення процесів належить доктору Едвардсу Демінгу, який почав вводити її на практиці в 40–50-х роках минулого сторіччя. Так, Демінг проповідував управління якістю на основі процесного підходу та, не знайшовши підтримки на Заході, отримав запрошення від JUSE (японського

союзу вчених та інженерів) для відновлення японської промисловості. Саме в Японії він розробив 14 принципів, які потім лягли в основу менеджменту якості й викликали так зване «японське диво».

До них належать:

- постійність цілі;
- нова філософія;
- покінчення із залежністю від масового контролю;
- покінчення з практикою закупівель за самою низькою ціною;
- поліпшення кожного процесу;
- введення в практику підготовку та пере-підготовку кадрів;
- заснування лідерства;
- гоніння страхів;
- руйнування бар'єрів;
- відмова від пустих лозунгів і гасел;
- усунення довільних числових норм і завдань;
- надання робітникам можливості пишатися своєю працею;
- заохочення прагнення до освіти;
- прихильність до справи підвищення якості й дієвість вищого керівництва [4; 5].

Принципи Демінга довели свою ефективність в Японії та інших країнах. Однак розроблялися вони давно, і японський менталітет значно відрізняється від українського. Під час запозичення будь-якого передового досвіду слід творчо розробляти його під умови своєї діяльності.

У подальшому модель безперервного поліпшення процесів управління бізнес-процесами дістала назву Цикл «Шухарта-Демінга» (цикл PDCA, цикл Демінга):

- Plan (планування): встановлення цілей і процесів, необхідних для досягнення цілей, планування робіт із досягнення цілей процесу і задоволення споживача, планування виділення і розподілу необхідних ресурсів;
- DO (виконання): безпосереднє виконання запланованих робіт;
- Check (перевірка): збір інформації та контроль результату на основі ключових показників ефективності (KPI), виявлення та аналіз відхилень, встановлення причин відхилень;
- Act (вплив): прийняття заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, зміни в плануванні та розподілі ресурсів [6].

Прикладами успішного використання цього підходу є такі компанії, як Toyota, Nissan Motor Co, Ford Motors та інші.

2. Концепція загального управління якістю (Total Quality Management (TQM)), яка полягає у тому, що управління підприємством та бізнес-процесами на ньому має бути спрямоване не лише на покращення якості продукції, але і на якість роботи загалом, долучаючи до цього персонал.

TQM еволюціонувала з вдосконалених принципів Демінга (почала формуватися в 50-х рр. XX ст. в результаті введення в Японії премії Демінга) і лягла пізніше в основу стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) серії 9000. Так, міжнародний стандарт ISO 8402 дає таке визначення TQM: підхід до управління організацією, націленої на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення споживача і вигоди для організації і суспільства [7].

Вона передбачає постійне вдосконалення з складників: якості продукції, якості організації бізнес-процесів, рівня кваліфікації персоналу.

Так, одним із найбільш поширених визначень факторів, що включаються в Total Quality Management, є перелік критеріїв національної премії якості М. Белдріджа (присуджується за видатну якість функціонування організації в США) [3]:

- лідерство;
- стратегічне планування;
- орієнтація на клієнтів;
- відповідальність працівників;
- постійне вдосконалення;
- співпраця;
- статистичні методи;
- навчання та освіта.

До основних інструментів цієї концепції слід віднести команди з поліпшення якості, бенчмаркінг, статистичний контроль процесів, залученість персоналу, тренінги.

Широкого застосування на практиці ця концепція набула спочатку в Японії, де вона виникла. Надалі активно впроваджувалася на підприємствах США, пізніше розповсюдилася і в країнах Західної Європи. Прикладами успішного використання TQM є підприємства Nippon Electric Co., Kawasaki Steel, Toyota Limited, Motorola та інші.

Інтерес до концепції TQM серед українських спеціалістів став проявлятися лише в середині 1990-х років, що збіглося з певним поживленням роботи із запровадження стандартів ISO 9000. Таким чином, на відміну від зарубіжної практики, коли використання TQM почалося ще до використання ISO, в Укра-

їні саме впровадження цих стандартів дало поштовх до вивчення концепції TQM. Більш як десятирічне відставання України від передових країн світу є цілком закономірним, оскільки лише тепер в Україні почали формуватися об'єктивні умови для використання цієї концепції. Найважливішими з них є перехід економіки країни на ринкові відносини і демократизація у сфері виробничо-господарської діяльності підприємств, яка дає їм повну свободу вибору стратегії своєї поведінки.

3. Кайдзен (Kaizen). Суть цієї концепції полягає у постійному поліпшенні всіх бізнес-процесів, способу життя загалом. Її головним компонентом є підтримання, спрямоване на збереження рівня реалізованих стандартів, що позиціонують фірму на ринку, та вдосконалення, яке покликане забезпечити поступову їх зміну в напрямі споживчих уподобань [8].

Кайдзен зародилася в Японії, вперше була системно викладена у праці Імаї Масаакі «Kaizen: ключ до успіху японських компаній» в 1986 році. За своїм зосередженням уваги на еволюційному поліпшенні процесів ця концепція перекликається з TQM і СРІ, проте має низку відмінних рис, як, наприклад, орієнтація насамперед на процес, а не на результат, акцент в управлінні бізнес-процесами на «людський фактор». Кайдзен – це відображення японського менталітету, коли поліпшення проводяться кожен день, стосуються всіх і кожного, відбуваються всюди на підприємстві і починаються з оперативних поліпшень, закінчуючись стратегічними. Всі поліпшення базуються на здоровому глузді, самодисципліні, порядку та економії [9].

Підприємство може і не вдосконалюватися, адже це вимагає великих затрат, посилення координації, зростання відповідальності. Але якщо є розуміння потреби перетворити свою компанію на ошадливе підприємство, то слід визнати, що постійні зміни стануть невід'ємним складником існування, а кайдзен як філософія постійного вдосконалення потребує органічного інтегрування до загальної системи цінностей компанії.

Так, наприклад, на заводі в Джорджтауні, штат Кентукі, що належить Toyota, кайдзен була застосована на штамповочній ділянці. Необхідно було усунути з процесу одну операцію за допомогою графіка завантаження операторів. Робітник ділянки використав зведену таблицю стандартизованої роботи, виявив втрати, які в основному йшли на транспортування, а потім звів разом роботу з транспортування і роботу оператора. У результаті замість

499 хвилин робочий час становив 450 хвилин. Завдяки цьому вдалося вивільнити одного із зайнятих у процесі оператора. Показники якості і безпеки залишилися на тому ж рівні. В кінцевому підсумку робітник розробив нову процедуру стандартизованої роботи, застосувавши принципи кайдзен [10].

Також кайдзен використовують в ефективному управлінні бізнес-процесами іноземні фірми Nissan, Canon, Honda, Groth Hacking, Scrum.

Українські компанії не поспішають із впровадженням таких систем управління якістю, як «Кайдзен». Причинами є відсутність теоретичної та практичної бази, яскравих прикладів перетворень, економічна нестабільність. Важливими є також відмінності в ментальності – українські працівники з ворожістю ставляться до змін.

4. «Бережливе виробництво» (Lean Production, LP).

Ця концепція бере свій початок з 70-х років минулого століття і являється модифікацією і зведенням в єдине ціле досвіду виробничої системи компанії Toyota (Toyota Production System – TPS) [11].

Сутність LP полягає в налагодженні бізнес-процесів за рахунок максимальної орієнтації на інтереси та потреби ринку/клієнта й урахування кожного робітника. Упровадження методології lean дає змогу досягти максимально високої якості за умови низьких витрат, зменшити період створення продукції, оминати перевиробництво, зрегулювати нюанси постачань.

Головною метою ощадливого виробництва є безперервне усунення збитків, оскільки тільки за такої умови можливо підвищувати якість продукції, знижуючи її вартість.

Концепція переходу до системи бережливого виробництва, запропонована Джеймсом Вумеком (засновник і президент Lean Enterprise Institute) і Деніелем Джонсом (засновник і голова Lean Enterprise Academy), заснована на п'яти принципах, що визначають орієнтири для менеджерів компанії:

1. Визначення цінності кожного продукту з погляду клієнта.

2. Визначення всіх стадій потоку створення цінності для кожного продукту й усунення, в міру можливості, дій, що не створюють цінності.

3. Побудовування операцій, що створюють цінність, у строгій послідовності, що забезпечує рівний рух продукту в потоці, спрямованому до клієнта.

4. Після закінчення формування потоку – створення можливості для витягування споживачем виробів із попередньої стадії.

5. Безперервне вдосконалення – почавши усувати втрати з процесів і вирівнювати потік створення цінності, ви побачите, що процес поліпшення необхідно повторювати, з кожним разом все більше скорочуючи час операцій, собівартість, виробничі площі і втрати.

Якщо узагальнити одним реченням концепцію LP, то можна сказати, що це така організація управління бізнес-процесами, за якої відбувається скорочення часу між отриманням замовлення і його відвантаженням кінцевому споживачу шляхом зменшення втрат. Як окремий складник, у «бережливе виробництво» входить методика кайдзен, і водночас вона пересікається з TQM у питаннях поліпшення якості товару на всіх етапах його життєвого циклу.

Прикладом іноземних компаній, які ефективно застосували цю концепцію, є Toyota Corporation, Pella, Emerson Electric, Oracle та інші.

В Україні вже з'явилися реальні можливості для застосування концепції бережливого виробництва, хоча вони досить обмежені. Lean Production вже впроваджують деякі підприємства, що стало наслідком усвідомлення важливості менеджменту якості. Однак поширення цієї концепції обмежується фінансовими проблемами фірм і неповним усвідомленням важливості застосування системи.

5. Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering (BPR)).

Концепція виникла у 90-х роках ХХ століття, її «батьками» вважаються американські фахівці М. Хаммер та Дж. Чампі. За визначенням Хаммера, BPR – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів із метою досягнення істотного поліпшення якості їхнього функціонування [12]. Це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування наявних бізнес-процесів [13, с. 239].

Як правило, BPR у зарубіжних компаніях під час управління бізнес-процесами здійснюється стрибкоподібно, у великих масштабах, згори вниз по організаційній структурі та базується на використанні сучасних інформаційних технологій.

На практиці виділяють 2 підходи до проведення реінжинірингу. Перший (за Хаммером і Чампі) полягає у створенні нових

бізнес-процесів «із чистого аркуша», абстрагуючись від наявних бізнес-процесів. Другий (за Давенпортом) говорить, що перш ніж проектувати нові бізнес-процеси, необхідно вивчити та проаналізувати наявні бізнес-процеси, порівняти їх, слід виміряти ефективність як усього процесу загалом, так і окремих його частин [14].

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає здійснення постійних, але незначних змін, що приводять до невеликого приросту зростання (на одиниці і навіть десятки відсотків) покращення показників функціонування компанії. В результаті успішно проведеного реінжинірингу (швидкого здійснення глибоких і всебічних докорінних змін системи управління) компанія досягає суттєвого «прориву» зростання ефективності в десятки та сотні разів. Специфіка реінжинірингу полягає в тому, що управління реінтегрується в наскрізні бізнес-процеси, відповідальність за які від початку до кінця беруть на себе групи однодумців, здатні виконувати широкий спектр робіт [15].

Реінжиніринг бізнес-процесів в компанії IBM Credit привів до зростання продуктивності праці в 100 разів та зменшення тривалості процесів у 10 разів. Під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів у компанії Ford чисельність відділу з оплати рахунків постачальників скоротилася з 500 осіб до 125, тобто продуктивність зросла в 4 рази. Під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів проектування нової фотокамери в компанії Kodak були досягнуті результати зі скорочення тривалості процесу в два рази. [16] У результаті успішно проведеного протягом одного року реінжинірингу свого бізнес-процесу типу «виконання замовлень» компанія Bell Atlantic Corporation досягла скорочення часу реалізації цього бізнес-процесу (виконання замовлень на підключення корпоративних клієнтів до каналів зв'язку, які забезпечують високошвидкісну передачу даних та відеокommунікації) з 30 до 3 днів і змогла таким чином зберегти наявних клієнтів та залучити багато нових і значно розширити масштаби свого бізнесу [15].

Тому, зважаючи на досвід проведення реінжинірингу, можна вважати, що його проведення приводить до вдосконалення процесів і зростання показників результативності в декілька разів (2, 4, 10 та більше), або ж на 50%, 70% та навіть 90%. За звичайного вдо-

сконалення бізнес-процесів такі результати неможливо отримати, поліпшення можливе в межах 5–20% [17].

Яскравими прикладами є успішний реінжиніринг таких фірм, як IBM, Ford Motors, Kodak, Hewlet Packard, General Motors. Серед європейських країн успіху досягли такі компанії: Siemens, Volksvagen та інші.

Отже, можна узагальнити, що кожна концепція орієнтується на ринок споживача, а не на виробника. Також слід відмітити, що всі концепції мають багато спільних рис (різні роботи інтегруються, активне використання сучасних інформаційних та інноваційних технологій, скорочення часових параметрів процесу) і навіть можуть бути внутрішньою складовою частиною іншої концепції. Наприклад, TQM виникла і базується на удосконалених принципах Демінга (концепція SPI), кайдзен є невід'ємною частиною бережливого виробництва.

Жодна з концепцій не ідеальна: наприклад, бережливе виробництво не вдасться повноцінно розвивати на підприємстві, що виробляє несерійну, нестандартну продукцію; BPR за стрибкоподібного поліпшення бізнес-процесів потребує значних капіталовкладень, кайдзен дає змогу побачити суттєві результати лише в довгостроковій перспективі. Тим не менше, всі наведені автором концепції є ефективними, що було підтверджено успішним зарубіжним досвідом їх упровадження на практиці.

**Висновки.** Сучасні технології бізнесу характеризуються високою динамічністю, пов'язаною з постійно змінюваними потребами ринку, орієнтацією виробництва товарів і послуг на індивідуальні потреби замовників і клієнтів, неперервним вдосконаленням технічних можливостей та загостренням конкуренції. В таких умовах в управлінні підприємствами відбувається зміщення акцентів з управління використанням окремих ресурсів на організацію динамічних бізнес-процесів.

Найбільш затребуваними є такі концепції управління бізнес-процесами: постійне поліпшення процесів (SPI) за Демінгом, загальне управління якістю із застосуванням стандартів ISO (TQM), кайдзен, бережливе виробництво (LP), реінжиніринг (BPR). У США переважає реінжиніринг процесів, у західноєвропейських країнах – TQM, в Японії, Сінгапурі, Південній Кореї – TQM, SPI, Kaizen/LP.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс], 2014. URL: [http://www.businessinform.net/pdf/2014/11\\_0/295\\_302.pdf](http://www.businessinform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf).
2. Репин В.В. Бізнес-процеси компанії: побудова, аналіз, регламентація-М.:РІА «Стандарти і якість», 2007. 240с. [Електронний ресурс]. URL: <http://biblio.royalwebhosting.net/biznes-protsessyi-kompanii-postroenie-analiz.html>
3. Робсон М., Уллах Ф. Практичне управління по реінжинірингу бізнес-процесів: Пер. с англ. М.:ЮНИТИ, 1997.
4. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position [Text], Cambridge, MA (USA): Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 p.
5. Нив Г. Організація як система: Принципи побудови стійкого бізнесу Едвардса Демінга [Текст] Пер. з англ. 2014. 368 с.
6. Губта П. Нова модель менеджменту процесів [Електронний ресурс] 2006. URL: <http://quality.eup.ru/DOCUM4/nmmp.htm>.
7. ISO 8402:1994 Управління якістю і забезпечення якості [Електронний ресурс] URL: [http://www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail.htm?csnumber=20115](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail.htm?csnumber=20115).
8. Рамзес В. Японська економіка в очікуванні змін [Текст]. 1998. № 5.
9. Васильченко Ю. Японська система Кайдзен і особиста організація часу [Текст] Журнал «MANAGEMENT». № 4 (36), 2015.
10. Єршова О. Зарубіжний досвід ефективного управління 2016 Електронний ресурс URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/Vknutd\\_2016\\_6\\_10.pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/Vknutd_2016_6_10.pdf)
11. Фейгенсон Н.Б., Мацкевич И.С., Липецка М.С. Бережливе виробництво і системи менеджменту якості [Текст], 2012. Вип. 1.71 с.
12. Хамер М. Чампі Д. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі [Текст] 1997 р.
13. Рубан В. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність, критичний аналіз, перспективи реалізації потенціалу [Текст] Вісник КНУТД. 2012. № 6. с. 239–247.
14. Усова Н.В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів [Електронний ресурс] Економіка. Управління. Інновації. 2013. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_1\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61).
15. Реінжиніринг бізнес-процесів: модне лікарство? Інтернет-портал для управлінців Management [Електронний ресурс] URL: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr013.html>
16. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. / M. Hammer, J. Champy. – London : Nicholas Brealey Publishing, 1993.
17. Бізнес-проекування: технологія аналізу і оптимізація бізнес-процесів. Інформаційний портал HR-Portal [Електронний ресурс] URL: <http://www.hr-portal.ru/pages/bpta/bpta46.php>

## REFERENCES:

1. Morshchenok T. S. Teoretychni aspekty upravlinnia biznes-protsesamy v konteksti realizatsii stratehii rozvytku pidpriemstva [Elektronnyi resurs], 2014. URL: [http://www.businessinform.net/pdf/2014/11\\_0/295\\_302.pdf](http://www.businessinform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf).
2. Repyn V.V. Biznes-protsesy kompanii: pobudova, analiz, rehlamentatsiia-M.:RiA «Standarty i yakist», 2007. 240s. [Elektronnyi resurs]. URL: <http://biblio.royalwebhosting.net/biznes-protsessyi-kompanii-postroenie-analiz.html>
3. Robson M., Ullakh F. Praktychne upravlinnia po reinzhynirinhu biznes-protsesiv: Per. s anhl. M.:YuNYTY, 1997.
4. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position [Text] / W.E. Deming. – Cambridge, MA (USA): Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 p.
5. Nyv H. Orhanizatsiia yak systema: Pryntsypy pobudovy stiikoho biznesu Edvardsa Deminha [Tekst] Per. z anhl. 2014. 368 s.
6. Hubta P. Nova model menedzhmentu protsesiv [Elektronnyi resurs] 2006. URL: <http://quality.eup.ru/DOCUM4/nmmp.htm>.
7. IISO 8402:1994 Upravlinnia yakistiu i zabezpechennia yakosti [Elektronnyi resurs] URL: [http://www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail.htm?csnumber=20115](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail.htm?csnumber=20115).
8. Ramzes V. Yaponska ekonomika v ochikuvanni zmin [Tekst]. 1998. № 5.
9. Vasylichenko Yu. Yaponska systema Kaidzen i osobysta orhanizatsiia chasu [Tekst] Zhurnal «MANAGEMENT». № 4 (36) 2015.
10. Yershova O. Zarubizhnyi dosvid efektyvnoho upravlinnia 2016 [Elektronnyi resurs] URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/Vknutd\\_2016\\_6\\_10.pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/Vknutd_2016_6_10.pdf)

11. Feihenson N.B., Matskevych Y.S., Lypetska M.S. Berezhlyve vyrobnytstvo i systemy menedzhmentu yakosti [Tekst], 2012. Vyp. 1–71 s.
12. Khamer M. Champi D. Reinzhynirynh korporatsii: manifest revoliutsii v biznesi [Tekst] 1997 r.
13. Ruban V. Reinzhynirynh biznes-protseviv: sutnist, krytychnyi analiz, perspektyvy realizatsii potentsialu [Tekst] Visnyk KNUTD. 2012. № 6. s. 239–247.
14. Usova N. V. Pidkhody ta metody realizatsii reinzhynirynhu biznes-protseviv [Elektronnyi resurs] Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. 2013. # 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_1\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61).
15. Reinzhynirynh biznes-protseviv: modne likarstvo? Internet-portal dlia upravlintsiv Management [Elektronnyi resurs] URL: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr013.html>
16. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. / M. Hammer, J. Champy. – London : Nicholas Brealey Publishing, 1993.
17. Biznes-proektuvannia: tekhnolohiia analizu i optymizatsiia biznes-protseviv. Informatsiinyi portal HR-Portal [Elektronnyi resurs] URL: <http://www.hr-portal.ru/pages/bpta/bpta46.php>