

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

© 2014 АЛЕКСАНДРОВА В. А., МАНОЙЛЕНКО А. В.

УДК 303.7:658:005.336

Александрова В. А., Манойленко А. В.

Оценка эффективности бизнес-процессов интегрированных корпоративных структур

В статье предложены основные положения методического подхода к формированию критериев оценки эффективности бизнес-процессов. Подход базируется на исследовании взаимосвязи инновационности и масштабности сквозных бизнес-процессов интегрированных корпоративных структур, определении иерархии их построения и тесноты взаимосвязи при выпуске конечного продукта. В результате осуществляется оценка значимости отдельных бизнес-процессов. При сопоставлении декомпозированной системы целей отдельной бизнес-единицы с индикаторами определения эффективности ключевых ее бизнес-процессов формируются критерии оценки их эффективности. Предложенные положения служат базисом принятия управленческих решений о необходимости (возможности) их реинжиниринга и аутсорсинга с целью повышения эффективности деятельности интегрированной корпоративной структуры в целом. Для достижения этих целей в статье предложено формирование частных интегральных показателей эффективности бизнес-процессов, оценка их уровня позволяет принимать взвешенные решения о необходимости их реинжиниринга или целесообразности передачи на аутсорсинг.

Ключевые слова: бизнес-процесс, интегрированная корпоративная структура, оценка эффективности

Рис.: 2. **Табл.:** 4. **Формул:** 3. **Библ.:** 15.

Александрова Виктория Александровна – старший преподаватель, кафедра экономического анализа и учета, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Фрунзе, 21, Харьков, 61002, Украина)

Email: va_aleksandrova@mail.ru

Манойленко Александр Владимирович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, кафедра экономического анализа и учета, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Фрунзе, 21, Харьков, 61002, Украина)

Email: aleksvman@gmail.com

УДК 303.7:658:005.336

UDC 303.7:658:005.336

Александрова В. О., Манойленко О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів інтегрованих корпоративних структур

У статті запропоновано основні положення методичного підходу до формування критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів. Підхід базується на дослідженні взаємозв'язку інноваційності та масштабності наскрізних бізнес-процесів інтегрованих корпоративних структур, визначенні ієрархії їх побудови і тісноти взаємозв'язку при випуску кінцевого продукту. В результаті здійснюється оцінка значимості окремих бізнес-процесів. При зіставленні декомпозованої системи цілей, окремої бізнес-одиниці з індикаторами визначення ефективності ключових її бізнес-процесів формуються критерії оцінки їх ефективності. Запропоновані положення служать базисом прийняття управлінських рішень про необхідність (можливість) їх реінжинірингу та аутсорсингу з метою підвищення ефективності діяльності інтегрованої корпоративної структури в цілому. Для цих цілей у статті запропоновано формування приватних інтегральних показників ефективності бізнес-процесів, оцінка їх рівня дозволяє приймати зважені рішення про необхідність їх реінжинірингу або доцільності передачі на аутсорсинг.

Ключові слова: бізнес-процес, інтегрована корпоративна структура, оцінка ефективності

Рис.: 2. **Табл.:** 4. **Формул:** 3. **Бібл.:** 15.

Александрова Вікторія Олександрівна – старший викладач, кафедра економічного аналізу та обліку, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна)

Email: va_aleksandrova@mail.ru

Манойленко Олександр Володимирович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри, кафедра економічного аналізу та обліку, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна)

Email: aleksvman@gmail.com

Aleksandrova V. O., Manoylenko O. V. Evaluating the Efficiency of Business Processes of the Integrated Corporate Structures

In the article, the main points of methodological approach to forming criteria for evaluating the efficiency of business processes is proposed. The approach is based on studying the relationship between innovativeness and magnitude of the end-to-end business processes in the integrated corporate structures, determining the hierarchy of their construction and narrowness of their relationship with release of the final product. As a result, an evaluation of significance of the individual business processes is accomplished. When comparing the decomposed system of goals of a separate business unit with the indicators of determining the efficiency of key business processes, the criteria for evaluating their efficiency are being formed. The proposed points are considered as a basis for managerial decisions on the need for (possibility of) their re-engineering and outsourcing with the aim to enhance the efficiency of activity of the integrated corporate structure as a whole. To achieve these goals, formation of partial integral indicators of the efficiency of business processes is suggested, an evaluation of their level allows to make weighted decisions about the need for re-engineering or feasibility of an outsourcing.

Keywords: business process, integrated corporate structure, evaluation of efficiency

Fig.: 2. **Tabl.:** 4. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 15.

Aleksandrova Viktoriia O. – Senior Lecturer, Department of Economic Analysis and Accounting, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (vul. Frunze, 21, Kharkiv, 61002, Ukraine)

Email: va_aleksandrova@mail.ru

Manoylenko Oleksandr V. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Economic Analysis and Accounting, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (vul. Frunze, 21, Kharkiv, 61002, Ukraine)

Email: aleksvman@gmail.com

Одним из методов повышения конкурентоспособности в современных условиях хозяйствования является создание интегрированных корпоративных структур (корпорации, ассоциации, консорциумы, концерны, ПФГ или холдинги) [2], которые позволяют объединять под общим управлением процессы разработки, производства и дистрибуции товаров и услуг. Корпоративная структура – группа юридически независимых лиц, участвующих в капитале друг друга или сотрудничающих в финансовой и / или производственной сфере, имеющих единый, оформленный или неоформленный юридически, координационный центр (головную или управляющую компанию) и стремящихся к достижению единой цели. В состав корпоративной структуры могут входить промышленные предприятия, научные организации, банки, страховые и инвестиционные компании, фонды и другие финансово-кредитные учреждения. Целью корпоративных структур является получение высокой и устойчивой прибыли на основе синергии и рационального использования имеющихся ресурсов, а также участия в совместной разработке и выпуске новых видов продукции и услуг [1; 2].

С другой стороны, устойчивое развитие субъектов хозяйствования связано с инновационностью их деятельности, особенно в условиях ускорения научно-технического прогресса. Взаимосвязь особенностей построения интегративных корпоративных структур и их инновационности предполагает формирование новых подходов к оценке их эффективности.

Повышение эффективности функционирования корпоративных интегративных структур часто связывают с внедрением процессно ориентированных систем управления. Большинство организаций уже достаточно давно использует процессный подход в управлении своей деятельностью, а сам процессный подход к управлению и оптимизация бизнес-процессов подробно рассмотрены в работах М. Робсона, Дж. Хаммера, Дж. Харрингтона, А. В. Шера, В. Г. Елиферова, В. В. Репина [3; 6; 7; 11; 12; 14]. Однако современные методические подходы к построению и оптимизации бизнес-процессов, как правило, направлены на повышение эффективности деятельности только одной бизнес-единицы (предприятия) [3; 4; 8; 9; 10; 13; 15]. Таким образом, бизнес-процессы интегрированных структур требуют разработки новых методических подходов к их оптимизации на основе формирования новых принципов их построения, выделения типов отношений и многих других факторов. Поэтому в качестве ключевой проблемы данного исследования выделено построение эффективных цепочек бизнес-процессов для интегрированных корпоративных структур в условиях, когда бизнес-процессы предприятия могут выполняться сторонними компаниями или другими организациями на основе аутсорсинга. Экономическая сущность аутсорсинга в данном случае состоит в передаче внешней организацией (аутсорсеру) не только выполнения отдельных бизнес-процессов, но также полномочий, ответственности и рисков на основе долгосрочных соглашений [1; 2; 4]. Таким образом, актуальность исследования связывается с разработкой методического и информационного обеспечения процедуры оценки эффективности бизнес-процессов интегрированной корпоративной

структуры и выработке рекомендаций относительно возможности их передачи на аутсорсинг.

Целью статьи является разработка основных положений при формировании методического подхода к оценке эффективности бизнес-процессов интегрированных корпоративных структур.

Анализ научных трудов по оптимизации бизнес-процессов [8; 9; 10; 13; 15] позволил сформулировать следующие положения оценки эффективности бизнес-процессов для интегрированных корпоративных структур:

- результативность и эффективность бизнес-процессов организаций следует рассматривать на трех уровнях:
- уровень сквозных бизнес-процессов интегрированной корпоративной структуры;
- уровень сквозных бизнес-процессов отдельной бизнес-единицы (на уровне отдельного предприятия или его подразделения);
- уровень отдельных бизнес-процессов предприятия / бизнес-единицы (бизнес-процесс может входить в сквозной бизнес-процесс как организации, так и интегрированной структуры);
- эффективность бизнес-процесса определяется с точки зрения достижения поставленных целей и результатов в производственно-хозяйственной, маркетинговой, финансовой, инновационной и других видах деятельности предприятия;
- эффективность бизнес-процесса характеризуется его способностью обеспечивать выполнение требований и обязательств перед внутренними и внешними потребителями при наименьших затратах на его осуществление;
- эффективный бизнес-процесс должен характеризоваться наличием экономического эффекта (прибыль, маржинальная прибыль, добавленная стоимость, чистый денежный поток, ROA, EVA), что является главным условием для его аутсорсинга.

Таким образом, под эффективностью бизнес-процесса (сквозного бизнес-процесса) в исследовании понимается, в первую очередь, рентабельность бизнес-процесса при условии достижения им поставленных целей (выполнения требований потребителей или технологии). Как следствие, базовым элементом при разработке методического подхода к оценке эффективности интегрированной корпоративной структуры является выделение критериев оценки эффективности бизнес-процессов.

В существующих исследованиях по оптимизации бизнес-процессов [9; 10; 12; 15] рассматриваются различные критерии оценки эффективности бизнес-процессов: уровень соответствия продукции установленным требованиям, уровень производительности труда, степень выполнения планов в срок, добавленная стоимость, затраты на осуществление. Однако данные критерии не позволяют в достаточной мере оценить реальную эффективность бизнес-процессов предприятия, интегрированной корпоративной структуры в целом, что связано с разными стратегиями поведения бизнес-единиц, а также наличием жестких и мягких связей их в единое целое, которые влияют на результативность сквозных бизнес-процессов. Пред-

лагаются следующие положения к определению критериев оценки эффективности бизнес-процессов интегрированных корпоративных структур (рис. 1).

1. Определение вхождения предприятий в классификационный квадрант для бизнес-единиц интегрированной корпоративной структуры. Предлагается использовать классификационные квадранты инновационного поведения предприятий (на базе биологического подхода Л. Г. Раменского). Выбор данной системы классификации объясняется необходимостью оценки взаимосвязи масштабности и инновационности сквозных бизнес-процессов предприятий в интегрированной структуре и их влияния на организации-контрагенты. Используются квадранты: виолентного (В), пациентного (П), эксплерентного (Э), коммутантного (К) поведения. Виолентное поведение характерно для крупных компаний, осуществляющих массовое

производство, выходящих на массовый рынок со своей или приобретенной новой продукцией, опережающих конкурентов за счет серийности производства и эффекта масштаба. Пациентное поведение является приспособлением к нишам рынка путем специализированного выпуска новой или модернизированной продукции с уникальными характеристиками. Эксплерентное поведение характеризуется выходом на рынок с новым (радикально инновационным) продуктом и захватом части рынка. Коммутантное поведение характеризуется приспособлением к условиям спроса местного рынка, заполнением ниш, по тем или иным причинам не занятых «виолентами» и «пациентами», освоением новых видов услуг после появления новых продуктов и технологий, имитацией новинок и продвижением их к широким слоям потребителей.



Рис. 1. Определение критериев оценки эффективности бизнес-процессов

Предполагается следующая количественная интерпретация поведения отдельной бизнес-единицы на основе шкалы (0,25, 1), т. е. наиболее характерным признакам поведения давалось максимальное значение – 1, наименее характерным – 0,25.

В табл. 1 показана оценка поведения отдельной бизнес-единицы с точки зрения масштаба деятельности и массовости производства.

В табл. 2 представлена оценка поведения отдельной бизнес-единицы с точки зрения гибкости производства и инновационности продукта.

В табл. 3 представлена итоговая рейтинговая оценка поведения предприятия с точки зрения нахождения «золотой середины» между массовостью производства и

инновационностью бизнеса. Соответственно, максимальное значение рейтинга (т. е. вероятности диссеминации (аутсорсинга) бизнес-процессов предприятия с данным вариантом поведения) будет у пациентов, минимальное – у коммутантов.

Следует отметить, что запас конкурентоспособности пациентов обеспечивается благодаря высокой потребительской и добавленной ценности продукта (услуги). Как правило, предприятие данного типа накапливает опыт и концентрирует ресурсы в избранной узкой нише. Жизнеспособность и возможность развития у пациентов сохраняется до тех пор, пока существует сегмент рынка или есть спрос на продукт (услугу). Следовательно, пациенты, как правило, являются «природными» аутсорсерами.

Таблиця 1

Оценка масштаба деятельности и массовости производства

Э – 0,5	В – 1
П – 0,75	К – 0,25

Таблиця 2

Оценка гибкости производства и инновационности продукта

Э – 1	В – 0,25
П – 0,75	К – 0,5

Таблиця 3

Рейтинг (R) значимости реализуемого поведения предприятия для сквозных бизнес-процессов интегрированной структуры

Э = 0,5*1=0,5	В = 1*0,25=0,25
П = 0,75*0,75=0,57	К = 0,25*0,5=0,125

2. Определение типов взаимосвязей предприятий / бизнес-единиц в рамках интегрированной структуры. Тип связи (жесткий или мягкий) определяет степень зависимости сквозных бизнес-процессов предприятия по отношению к прочим сквозным бизнес-процессам интегрированной структуры. Корпоративные структуры могут иметь как мягкие, так и жесткие связи, определяемые концентрацией прав собственности в центре интеграции.
3. Идентификация взаимосвязей сквозных бизнес-процессов интегрированной корпоративной структуры. Идентификация взаимосвязей сквозных бизнес-процессов осуществляется относительно групп типовых бизнес-процессов и бизнес-единиц интегрированной структуры, которые взаимодействуют или взаимосвязаны в рамках функционирования всей структуры. Возможно существование взаимосвязей на уровне одного типа бизнес-процессов (замещение, аутсорсинг) или наличие связей между разными группами бизнес-процессов предприятий (кооперация, технологическая связка) (рис. 2).



Рис. 2. Идентификация зависимостей сквозных бизнес-процессов интегрированной структуры

4. Декомпозиция сквозных бизнес-процессов предприятия / бизнес-единицы, которая осуществляется в рамках типовых групп (маркетинг, проектирование, подготовка производства, закупка и логистика, производство продукции, измерение и мониторинг качества, реализация продукции, поддержка и сопровождение). Декомпозиция предполагает определение границ бизнес-процессов и зону ответственности (подразделений или команд).
5. Определение значимости бизнес-процессов для интегрированной структуры. Согласно результатам предыдущего этапа идентификации взаимосвязей сквозных бизнес-процессов (п. 3) определя-

ется значимость бизнес-процесса для интегрированной структуры по следующей формуле:

$$W_{ij} = R_i * T_{ij} * C_{ij}; \tag{1}$$

где W_{ij} – значимость j -го бизнес-процесса i -го предприятия для интегрированной структуры;

R_i – рейтинг реализуемой стратегии поведения предприятия i -го предприятия;

T_{ij} – наличие связей (1 – жесткие связи со сквозными бизнес-процессами предприятий интегрированной структуры;

0,5 – мягкие связи) для j -го процесса i -го предприятия;

C_{ij} – количество связей (взаимосвязанных предприятий) для j -го процесса i -го предприятия.

5. Определение ключевых целей бизнес-процессов для предприятия / бизнес-единицы. Формулировка целей зависит от общей тактических или стратегических целей развития предприятия, а также от модели его поведения. В табл. 4 показан пример формулировки целей для типовых бизнес-процессов в условиях использования виолентного поведения. Особенностью является акцент на массовость производства продукции.
6. На основе целей бизнес-процессов формулируются индикаторы эффективности их достижения,

которых могут иметь временную, количественную и качественную характеристику и дают возможность выбора критериев оценки эффективности. В качестве индикаторов достижения целей были выбраны следующие базовые группы показателей: отклонения по срокам и затратам (план-факт) осуществления бизнес-процессов, износ оборудования или оценка состояния инженерно-технологической инфраструктуры, количество претензий, результаты и затраты на осуществление бизнес-процессов (табл. 4).

Таблица 4

Цели, индикаторы и критерии оценки эффективности основных бизнес-процессов интегрированной корпоративной структуры

Сквозной бизнес-процесс	Цель	Индикатор	Критерий оценки эффективности бизнес-процессов
1	2	3	4
1. Маркетинг	Обеспечить достоверной и релевантной информацией о рынке, требованиях, сбыте	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Отклонения фактической величины сбыта от плановой; ▪ Активность работы с подразделениями предприятия; ▪ Величина конверсии 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Степень точности прогноза сбыта; ▪ Уровень востребованности исследований; ▪ Уровень конверсии мероприятий
2. Проектирование	Создать проект согласно бюджету, требованиям и срокам	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Отклонения по срокам проектирования и разработки; ▪ Отклонения по затратам на проектирование; ▪ Количество претензий 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Степень отклонений по срокам проектирования и разработки; ▪ Степень отклонений по затратам на проектирование и разработку новой продукции; ▪ Степень соответствия проектной документации установленным требованиям и нормативам
3. Подготовка производства	Подготовить и обеспечить в срок производственный процесс	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Текучесть кадров ИТР; ▪ Коэффициент износа активной части оборудования; ▪ Время простоя оборудования; ▪ Отклонения по времени запуска производства 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Уровень соответствия ИТР; ▪ Уровень специализации (универсальности) производства; ▪ Степень технико-технологической оснащенности
4. Закупка и логистика	Обеспечить поставки в срок	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Количество претензий; ▪ Отклонения по плану закупок; ▪ Отклонения по срокам поставки 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Уровень соответствия закупленных материалов установленным требованиям; ▪ Степень выполнения плана закупок; ▪ Уровень оперативности закупок
5. Производство продукции	Минимизировать производственные затраты при сохранении качества продукции	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Отклонение по плану производства; ▪ Доля автоматизированных процессов производства; ▪ Отклонения по технологическим допускам; ▪ Доля заработной платы в структуре производственных затрат 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Степень выполнения плана производства; ▪ Уровень технологического соответствия требованиям; ▪ Степень автоматизации производства
6. Измерение и мониторинг качества	Повысить качество продукции и уменьшить долю брака	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Наличие системы качества ISO9000-9001; ▪ Коэффициент оснащенности; ▪ Удельный вес брака 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Уровень качества проведения мониторинга; ▪ Степень оснащенности измерительным оборудованием; ▪ Эффективность мероприятий мониторинга

Закінчення табл. 4

1	2	3	4
7. Реализация продукции	Увеличить эффективность реализации	<ul style="list-style-type: none"> Отклонения от плана реализации; Отклонения по срокам выполнения заказов; Количество претензий потребителей по срокам поставок; Затраты на реализацию; Объем реализации 	<ul style="list-style-type: none"> Степень выполнения плана реализации; Эффективность затрат на реализацию; Уровень претензий потребителей по срокам поставок
8. Поддержка и сопровождение	Повысить эффективность сопровождения и поддержки	<ul style="list-style-type: none"> Количество договоров на сопровождение; Отклонения по срокам выполнения работ; Отношение дохода от сопровождения к объему реализации; Затраты на сопровождение и поддержку 	<ul style="list-style-type: none"> Уровень реализации изменений в продукте; Степень оперативности выполнения работ; Эффективность затрат на сопровождение и поддержку

В результате были разработаны критерии оценки эффективности для основных бизнес-процессов предприятий / бизнес-единиц, входящих в интегрированную корпоративную структуру (табл. 4).

Оценка по данным критериям позволяет выявлять «узкие» места в сквозных бизнес-процессах и своевременно принимать управленческие решения по повышению эффективности бизнес-процессов предприятия или интегрированной корпоративной структуры за счет оптимизации процессов или использования аутсорсинга, т. е. привлечения организаций, которые имеют более высокую оценку выполнения бизнес-процессов.

Для принятия решения о замещении (аутсорсинге), реинжиниринге бизнес-процессов необходимо использовать единую систему оценки эффективности бизнес-процессов, что предполагает формирование соответствующих методических положений.

Предлагаемый методический подход состоит из пяти базовых этапов.

На первом этапе в начале отчетного периода устанавливаются плановые, а в конце отчетного периода (период зависит от специфики деятельности интегрированной корпоративной структуры, ее целей, требований потребителей) определяются фактические значения по выявленным критериям оценки эффективности бизнес-процессов.

На втором этапе рассчитываются относительные критерии бизнес-процессов в соответствии с плановыми и фактическими значениями критериев по формуле (2):

$$K_{nij} = \frac{F_{nij}}{P_{nij}}, \quad (2)$$

где K_{nij} – относительный n -критерий j -го бизнес-процесса для i -го предприятия;

F_{nij} – фактическое значение n -критерия j -го бизнес-процесса для i -го предприятия;

P_{nij} – плановое значение n -критерия j -го бизнес-процесса для i -го предприятия.

На третьем этапе определяются интегральные показатели эффективности бизнес-процессов методом произведения оценок относительных критериев и коэффициента

значимости бизнес-процесса для интегрированной структуры по формуле (3):

$$I_{ij} = W_{ij} \times \prod_i^n K_{nij}, \quad (3)$$

где I_{ij} – интегральный показатель эффективности j -го бизнес-процесса для i -го предприятия;

W_{ij} – весовой коэффициент (значимость бизнес-процесса (1));

n – количество критериев.

На четвертом этапе определяется уровень эффективности бизнес-процесса на основе шкалы Е. Харрингтона [9]. В работе в качестве базиса для интерпретации интегрального показателя эффективности бизнес-процесса была выбрана вербально-числовая шкала Харрингтона, которая позволяет определить уровни эффективности бизнес-процессов с учетом полученных результатов, попадающих в числовые интервалы.

На пятом этапе принимаются решения по выбору инструментов управления и изменения бизнес-процессов интегрированной структуры. Для этого разрабатываются мероприятия по повышению уровня эффективности бизнес-процессов с последующим контролем и анализом их выполнения. Процедуры оценки и повышения эффективности бизнес-процессов должны быть согласованы между собой и проводиться последовательно, так как при получении значения показателя эффективности бизнес-процесса ниже допустимой нормы необходимо разрабатывать мероприятия по его повышению; а, кроме того, необходимо учитывать особенности стратегии поведения предприятия в интегрированной структуре.

Таким образом, в статье предложены базовые подходы к формированию критериев оценки эффективности бизнес-процессов интегрированной корпоративной структуры и основные положения получения интегральной и сопоставимой оценки эффективности бизнес-процессов для отдельных ее бизнес-единиц.

Для использования предложенных критериев при оценке эффективности бизнес-процессов необходимо параллельно внедрять информационную систему мониторинга для контроля отклонения от запланированных показателей.

Предложенные критерии и методические положения оценки эффективности бизнес-процессов могут быть использованы для принятия обоснованных решений в системе управления бизнес-процессами интегрированных корпоративных структур, в частности, для обоснования аутсорсинга или реинжиниринга (ревизии) бизнес-процессов. Дальнейшие исследования системы оценки бизнес-процессов для интегрированных структур связаны с учетом влияния ключевых факторов внешней среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Александрова А. В. Формирование стратегически ориентированной системы управления интегрированными корпоративными структурами (на примере машиностроительного комплекса) / А. В. Александрова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 2. – С. 45 – 54.
2. Горбатов В. М. Интегрированные структуры бизнеса: сущность понятий и классификация / В. М. Горбатов // Экономика промышленности. – 2006. – № 2. – С. 33 – 41.
3. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учеб. пособие / В. Г. Елиферов, В. В. Репин; Институт экономики и финансов «Синергия». – М.: Инфра-М, 2006. – 318 с.
4. Козенков Д. Е. Проекування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства / Д. Е. Козенков // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2011. – № 3. – С. 126 – 136.
5. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
6. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.
7. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство / М. Робсон, Ф. Уллах; [пер. с англ.; под ред. Н. Д. Эриашвили]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 222 с.
8. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / М. Ротер, Д. Шук. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 144 с.
9. Титова В. А. Оценка и повышение результативности бизнес-процессов предприятия / В. А. Титова, В. В. Колочева // Интеграл. – 2010. – № 3 (53). – С. 82 – 83.
10. Ткаченко И. Н. Оптимизация бизнес-процессов интегрированных холдинговых структур / И. Н. Ткаченко, И. В. Кизиков // Управленец. – 2011. – № 3 – 4. – С. 40 – 45.
11. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; [пер. с англ. Ю. Е. Корнилович]. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2006. – 287 с.
12. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген. – СПб.: Азбука; БМикро, 2002. – 328 с.
13. Цапка С. Г. Методика оценки бизнес-процессов приборостроительного предприятия / С. Г. Цапка, Е. Е. Лунева, И. Н. Куренков, Ю. А. Суханова // Информатика и системы управления. – 2011. – № 4 (30). – С. 104 – 115.
14. Шер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А. В. Шер; [пер. с англ.]. – 2-е изд., пер. и доп. – АОЗТ «Просветитель», 1999. – 173 с.
15. Яковенко С. І. Інформаційні технології та реінжиниринг у процесах організації, трансформації й управління корпораціями / С. І. Яковенко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 10. – С. 222 – 236.

REFERENCES

- Aleksandrova, A. V. "Formirovanie strategicheski orientirovannoy sistemy upravleniya integrirovannymi korporativnymi strukturami (na primere mashinostroitel'nogo kompleksa)" [Formation strategically oriented management system integrated corporate structures (for example, mechanical engineering)]. *Problemy sovremennoy ekonomiki*, no. 2 (2011): 45-54.
- Eliferov, V. G., and Repin, V. V. *Biznes-protsessy: reglamentatsiya i upravlenie* [Business processes: the regulation and management]. Moscow: Infra-M, 2006.
- Gorbatov, V. M. "Intehrirovannye struktury biznesa: sushchnost poniaty i klassifikatsiya" [Integrated business structure: the nature of concepts and classification]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 2 (2006): 33-41.
- Kozenkov, D. E. "Proektuvannia biznes-protseviv iak osnova stvorennia arkhitektury pidpriemstva" [Designing business processes as a basis for the creation of enterprise architecture]. *Visnyk SumDU. Seriya «Ekonomika»*, no. 3 (2011): 126-136.
- Khammer, M., and Champi, Dzh. *Reizhiniring korporatsii: Manifest revoliutsii v biznese* [Reizhiniring Corporation: A Manifesto revolution in the business]. Moscow: Mann, Ivanov, Ferber, 2006.
- Kharrington, Dzh., Esseling, K. S., and Van Nimvegen, Kh. *Optimizatsiia biznes-protseviv: dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizatsiia* [Optimization of business processes: documentation, analysis, management, optimization]. St. Petersburg: Azbuka; BMikro, 2002.
- Oykhman, E. G., and Popov, E. V. *Reinzhiniring biznesa: reinzhiniring organizatsiy i informatsionnye tekhnologii* [Reengineering of business reengineering and IT organizations]. Moscow: Finansi i statistika, 1997.
- Roter, M., and Shuk, D. *Uchites videt biznes-protsessy. Praktika postroeniia kart potokov sozdaniia tsennosti* [Learn to see the business processes. The practice of mapping the value stream]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2008.
- Robson, M., and Ullakh, F. *Reinzhiniring biznes-protseviv: Prakticheskoe rukovodstvo* [Business Process Reengineering: A Practical Guide]. Moscow: YUNITI-DANA, 2003.
- Repin, V. V., and Eliferov, V. G. *Protsevnnyy podkhod k upravleniiu. Modelirovanie biznes-protseviv* [Process approach to management. Business process modeling]. Moscow: Standarty i kachestvo, 2004.
- Sher, A. V. *Biznes-protsessy. Osnovnye poniatia. Teoriia. Metody* [Business processes. Basic concepts. Theory. Methods]. : Prosvetitel, 1999.
- Tkachenko, I. N., and Kizikov, I. V. "Optimizatsiia biznes-protseviv integrirovannykh kholdingovykh struktur" [Optimization of business processes integrated holding structures]. *Upravlenets*, no. 3-4 (2011): 40-45.
- Tsapko, S. G. et al. "Metodika otsenki biznes-protseviv priborostroitel'nogo predpriatiia" [Methods of assessing business processes electronics manufacturer]. *Informatika i sistemy upravleniya*, no. 4 (30) (2011): 104-115.
- Titova, V. A., and Kolocheva, V. V. "Otsenka i povyshenie rezultativnosti biznes-protseviv predpriatiia" [Evaluation and improvement of the effectiveness of business processes]. *Integral*, no. 3 (53) (2010): 82-83.
- Yakovenko, S. I. "Informatsiini tekhnologii ta reinzhiniryh u protseviv orhanizatsii, transformatsii i upravlinnia korporatsiyami" [Information technology and reengineering processes in the organization, management and transformation of corporations]. *Aktualni problemy ekonomiki*, no. 10 (2005): 222-236.