



**Leonid Taraniuk**  
D.Sc. (Economics), Associate Professor,  
Department of Economics and Business Administration,  
Sumy State University,  
52 Proletarian Str., Sumy, 40030, Ukraine  
taraniukl@ukr.net

## Scientific and methodical approach to project ranking on the basis of reengineering of business processes at industrial enterprises by their level of profitability

### Abstract

*Introduction.* Along with the sustainable development at business entities, there arise problems related to the effective implementation of projects connected with the reengineering of business processes. However, the main problem is the selection of the set of projects which are considered to be the most cost effective and appropriate for use in the production process. Today, there is no systematic research of relevant projects in terms of profitability.

*The purpose* of the article is to develop a scientific and methodical approach to project ranking on the basis of reengineering of business processes at industrial enterprises by their level of profitability.

*Methods.* The author of this article used the method of comparative analysis, which is a study of the statistical information on innovation in business entities; the economic and mathematical method to improve performance when calculating economic impact and effectiveness and integral indicator projects business process reengineering, as well as the method of expert evaluation in determining the degree of importance of economic indicators and the efficiency of the implementation of reengineering.

*Results.* The article deals with statistical information regarding the implementation of innovative methods at business entities and improved economic indicators which characterise the efficiency of reengineering of business process. On the basis of it, the author has defined criterion values of the relevant parameters and suggested a methodical approach that includes reengineering of projects related to radical transformations in terms of profitability based on attracting multi-evaluating alternatives. The integral indicator characterises the economic efficiency of project implementation regarding the reengineering of business process at industrial enterprises in terms of profitability. The approach was approbated at six big industrial enterprises of Ukraine for the projects of which the calculations were realized.

*Conclusions.* The author has suggested his own scientific and methodical approach to reengineering of business processes at industrial enterprises by their level of profitability.

**Keywords:** Reengineering of Business Process; Enterprise; Project; Economic Efficiency; Index

**JEL Classification:** D81; M49; P41

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.21003/ea.V159-12>

### Таранюк Л. М.

доктор економічних наук, доцент,  
кафедра економіки та бізнес-адміністрування,  
Сумський державний університет, Суми, Україна

**Науково-методичний підхід до ранжування проектів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств за рівнем дохідності**

#### Анотація

У статті обґрунтовано актуальність запровадження нових методів оцінки ефективності реалізації реінжинірингових заходів промислових підприємств. Розроблено науково-методичний підхід до ранжування проектів радикального перепроектування бізнес-процесів підприємств промислового комплексу на основі удосконалених показників економічної ефективності інвестицій в дані проекти, які враховують часовий лаг та рівень ризику видів реінжинірингу бізнес-процесів у діяльності суб'єктів господарювання. Використання запропонованого науково-методичного підходу дозволяє проводити ранжування проектів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств за рівнем високої, достатньої, низької дохідності та проектів, які не мають дохідності, що формує більш високий рівень обґрунтованості та доцільності проведення трансформаційних проектів радикального перепроєктування бізнес-процесів.

**Ключові слова:** реінжиніринг бізнес-процесів; промислове підприємство; проект; економічна ефективність; показник.

### Таранюк Л. Н.

доктор экономических наук, доцент,  
кафедра экономики и бизнес-администрирования,  
Сумский государственный университет, Сумы, Украина

**Научно-методический подход к ранжированию проектов реинжиниринга бизнес-процессов промышленных предприятий по уровню доходности**

#### Аннотация

В статье обоснована актуальность внедрения новых методов оценки эффективности реализации реинжиниринговых мероприятий промышленных предприятий. Разработан научно-методический подход по ранжированию проектов радикального перепроектирования бизнес-процессов предприятий промышленного комплекса на основе усовершенствованных показателей экономической эффективности инвестиций в данные проекты, которые учитывают временной лаг и уровень риска видов реинжиниринга бизнес-процессов в деятельности субъектов хозяйствования. Использование данного научно-методического подхода позволяет проводить ранжирование проектов реинжиниринга бизнес-процессов промышленных предприятий по уровню высокой, достаточной, низкой доходности, а также проектов, которые не имеют доходности, что формирует более высокий уровень обоснованности и целесообразности проведения трансформационных проектов радикального перепроектирования бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** реинжиниринг бизнес-процессов; промышленное предприятие; проект; экономическая эффективность; показатель.

### 1. Постановка проблеми

В умовах розвитку ринкових відносин у діяльності промислових підприємств виникає проблема швидкої адаптації до екзогенного й ендогенного середовища та відповідних факторів впливу на діяльність суб'єктів господарювання. Для вирішення цієї проблеми керівництву промислових підприємств необхідно використовувати методи та моделі трансформації бізнес-процесів, у тому числі й радикального характеру, яким є реінжиніринг бізнес-процесів (далі РБП).

Треба зазначити, що при впровадженні проектів РБП виникають труднощі з якісним проведенням оцінювання економічної ефективності їх реалізації. Дані проблеми пов'язані з непередбачуваним економічним ризиком ефективного проведення реінжинірингових заходів, який виникає через різні фактори та впливає на рівень дохідності проектів РБП. До основних з них слід віднести: недофінансування проектів РБП, нерозуміння топ-менеджментом основних засад проведення РБП, блокування проведення радикальних трансформацій персоналом РБП. Також проблеми з формуванням високого рівня дохідності від радикального перепроєктування бізнес-процесів у відповідних проектах можуть бути пов'язані з не завжди позитивним впливом життєвого циклу РБП на результативність його реалізації. Це можна пояснити різним рівнем дохідності реалізації проектів РБП на відповідних етапах його проведення, оскільки проектний період РБП потребує більше інвестиційних вкладень і, отже, високого рівня дохідності тут очікувати не варто. Тому автор у цьому науковому дослідженні враховує вплив часової варіативності та рівня економічного ризику в проектах РБП промислових підприємств з метою проведення ранжування відповідних проектів підприємств промислового комплексу за рівнем дохідності.

### 2. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед основних наукових праць зарубіжних учених-економістів, які присвячені дослідженню оцінки ефективності проектів РБП на виробництві, слід зазначити роботи таких авторів: Е. Зіндера (Zinder, 1996) [3], Д. Йена (Yen, 2015) [12], С. Лі (Lee, 2015) [12], С. Хуанга (Huang, 2015) [12], А. Чіу (Chiu, 2015) [12], в яких визначено основні методичні підходи до оцінки ефективності проектів впровадження інформаційних систем при проведенні РБП. Також варто звернути увагу на статті вчених, таких як Н. Оболенські (Obolensky, 2004) [5], Я. Озцеліка (Ozcelik, 2010) [13], Т. Крова (Crowe, 1997) [11], К. Раї (Rathi, 1997) [11], Дж. Ролфеса (Rolfes, 1997) [11], в яких висвітлюються технологічні особливості проектів РБП та визначається загальна їх ефективність. Питаннями економічної оцінки моделей РБП займалися в своїх працях А. Абу-Шанаб (Abu-Shanab, 2015) [9], А. Будьон (Budiono, 2012) [10], Р. Лойсеб (Loiceb, 2012) [10].

Серед вітчизняних учених-економістів треба відмітити працю В. Беседіна [1], В. Вісящева [1], в якій розглянуто методичні підходи до перепроєктування дослідження діяльності підприємств з використанням концепції РБП. Теоретичні засади процесно-орієнтованого управління підприємствами досліджував у своїй науковій роботі С. Тупкало [7]. Практичні засади впровадження проектів удосконалення та радикального перепроєктування бізнес-процесів вітчизняних підприємств розглянуто в дослідженні вченого-економіста О. Саврука [6], який є засновником консалтингової компанії ТОВ «Стратеджик», що проводить роботу по реалізації програм радикального перепроєктування бізнес-процесів суб'єктів господарювання.

Концептуальні підходи до управління радикальними трансформаційними змінами в проектах, які спрямовані на виробництво та споживання в умовах переходу до стійкого розвитку, досліджувалися у праці науковців О. Карінцевої [4], Л. Мельника [4], О. Мельник [4]. Сучасний методичний інструментарій розвитку управління промисловими підприємствами у своїй науковій праці вивчали вчені-економісти І. Рєпіна [8], О. Федонін [8], Г. Швиданенко [8].

Відповідно до проаналізованих автором наукового дослідження літературних джерел, які містять аналіз методичних підходів до оцінки економічної ефективності

проектів РБП, слід констатувати відсутність єдиного підходу до вирішення проблеми врахування ризикованості та часової варіативності проектів радикального перепроєктування бізнес-процесів на виробництві з метою подальшого ранжування відповідних проектів РБП промислових підприємств.

**3. Мета дослідження** – розробка науково-методичного підходу до ранжування проектів радикального перепроєктування бізнес-процесів суб'єктів господарювання за рівнем дохідності, на підставі дослідження проектів удосконалення та радикального перепроєктування бізнес-процесів вітчизняних підприємств промислового комплексу.

### 4. Основні результати дослідження

В умовах адаптації суб'єктів господарювання до ринкових відносин виникає необхідність впровадження дієвих методичних підходів до проведення інвестиційного аналізу проектів РБП, які спрямовані на підвищення рівня дохідності від господарської діяльності, а також орієнтовані на швидку адаптацію підприємства до мінливого ринкового середовища.

Досліджуючи статистичну динаміку впровадження нових технологічних процесів, до яких можна віднести й РБП, треба відзначити, що у 2000 році на промислових підприємствах було впроваджено 1403 процесів, у 2005 році – 1808 процесів, у 2010 році – 2043 процеси, у 2014 році – 1743 процеси [2]. Отже, маємо динаміку зменшення впровадження нових технологічних процесів в останні роки.

На економічні результати реалізації проектів радикальних трансформацій на виробництві впливає життєвий цикл РБП та економічний ризик від проведення реінжинірингових заходів. Тому при проведенні оцінки економічної ефективності інвестиційного забезпечення у відповідних проектах РБП автором запропоновано враховувати етапи життєвого циклу РБП та рівень ризику, який характеризує види проведення РБП. Автором дослідження запропоновано розрахувати економічний ефект та ефективність реалізації РБП через удосконалені показники: чистої поточної вартості проекту РБП ( $NPV_{РБП}$ ), рентабельності інвестицій проекту РБП ( $PI_{РБП}$ ), строку окупності проекту РБП ( $PP_{РБП}$ ) шляхом визначення під ставкою дисконтування грошових потоків ( $r$ ), яка бере участь у розрахунку показників, суми облікової ставки НБУ, що характеризує базову ставку, %, ( $i_b$ ) і прогнозного індексу інфляційних процесів в економіці країни за роками реалізації РБП, % ( $i_{inf}$ ) та економічного ризику реалізації напрямів РБП, % ( $S$ ). Показник внутрішньої норми дохідності проекту РБП ( $IRR_{РБП}$ ) розраховується в класичному для нього виді.

Розроблений автором коефіцієнт ефективності інвестицій проекту РБП ( $C_{ЕФ РБП}$ ) запропоновано розраховувати враховуючи удосконалену ставку дисконтування грошових потоків ( $r$ ) та врахування річного дисконтованого прибутку, який буде отриманий внаслідок реалізації РБП

$$C_{ЕФ РБП} = \frac{\sum_{t=1}^T (D_{t РБП} - V_{t РБП}) \cdot \left(\frac{1}{[1+r]^t}\right)}{\sum_{t=1}^T Y_{t РБП} \cdot \left(\frac{1}{[1+r]^t}\right)} \cdot 100\% \quad (1)$$

де:

$D_{t РБП}$  – дохід від реалізації продукції за  $t$ -й рік життєвого циклу РБП, грн.;

$V_{t РБП}$  – поточні витрати виробничого та реалізаційного процесу за  $t$ -й рік життєвого циклу РБП, грн.;

$N$  – період життєвого циклу РБП, рік;

$T$  – сумарне число періодів РБП, рік;

$Y_{t РБП}$  – інвестиційні витрати за  $t$ -й рік життєвого циклу РБП, які носять багаторазове фінансування і пов'язані з проектом забезпеченням та реалізацією видів РБП, грн.;

$d$  – термін часу здійснення РБП, рік;

$r$  – ставка дисконтування грошових потоків.

Враховуючи удосконалені автором показники економічного ефекту та ефективності реалізації проектів РБП суб'єктів господарювання, запропоновано науково-методичний підхід до ранжування проектів радикального перепроектування бізнес-процесів підприємств промислового комплексу за рівнем дохідності, який, на відміну від існуючих, базується на розробленому критеріальному забезпеченні економічних індикаторів, які характеризують економічний ефект та ефективність інвестиційного забезпечення проектів РБП з урахуванням часового лагу та рівня економічного ризику у видів радикальних трансформацій, що дозволяє ранжувати проекти за ступенем високої, достатньої та низької дохідності, а також проектів, які не мають дохідності.

Критерії індикаторів економічного ефекту та ефективності реалізації РБП, що отримані за результатами дослідження проектів РБП промислових підприємств у термін з 2006 по 2014 роки, презентовано в таблиці 1.

Діапазони індикаторів економічної ефективності проектів РБП дослідником запропоновано розрахувати на підставі формули Стерджесса [1]:

$$I_k = \frac{K_{max} - K_{min}}{1 + 3,322 \lg N} \quad (2)$$

де:

$I_k$  – крок інтервалу критеріального значення показника;

$K_{min}$  – максимальне значення показника;

$K_{max}$  – мінімальне значення показника;

$N$  – кількість проектів.

Розраховані кроки інтервалу критеріальних значень індикаторів економічного ефекту та ефективності інвестиційного забезпечення проектів РБП наведено в таблиці 2.

На підставі розрахованих кроків інтервалів критеріальних значень індикаторів економічного ефекту та ефективності інвестиційного забезпечення проектів РБП, автором роботи сформовано чотири зони критеріальних значень відповідних показників, які характеризують високий, достатній, низький рівень дохідності проектів РБП, а також рівень проектів, що не мають дохідності та орієнтовані на генерацію ефективного управлінського рішення щодо обрання проекту РБП. У ході проведених розрахунків автором отримано критеріальні значення показників економічного ефекту та ефективності проектів РБП, які характеризують ранжування програм РБП за ступенем дохідності, які мають наступні значення у відповідних зонах ранжування.

При критеріях показників, які мають негативне значення  $NPV_{РБП}$ ;  $PI_{РБП} < C_{ЕФ РБП}$ ;  $IRR_{РБП} < D_{br}$ ;  $PP_{РБП} >$  строку окупності, який встановлений як задовільний. Діапазон критеріальних значень індикаторів характеризує збит-

Табл. 1: Індикатори економічного ефекту та ефективності проектів РБП вітчизняних підприємств промислового комплексу (фрагмент)

Tab. 1: Indicators which characterise economic effect and efficiency of reengineering of business process (RBP) at domestic industrial enterprises (a fragment)

Назва проекту (рік старту проекту)	Назва компанії	Дохід проекту $D_t$ , тис грн на рік	Поточні витрати проекту $V_t$ , тис. грн. на рік	Інвестиційні вкладення проекту $I_{РБП}$ , тис. грн.	Ставка дисконтування, $r_t$ , %	Рік життєвого циклу РБП, $N$ (роки)	$NPV_{РБП}$ , чиста поточна вартість, тис. грн.	$IRR_{РБП}$ , внутрішня норма дохідності, %	$PI_{РБП}$ , рентабельність інвестицій, %	$PP_{РБП}$ , строк окупності, роки	Коефіцієнт ефективності інвестицій РБП, $C_{ЕФ РБП}$ , %
«Прискорення змін у компанії» (2014 р.)	ТОВ «Пластик Карта»	174	87	65,6	31	1	0,6	32,5	100,9	0,9	100,9
«Розроблення плану зростання» (2014 р.)	ТОВ «Альфатранс»	79	39	31,58	26	1	0,1	26,7	100,3	0,9	100,3
«Побудова Національного центру підготовки керівників» (2013 р.)	ПАТ «Державна електрогенеруюча компанія»	810	524	1014,4	26	2	220	9	101,9	4,9	40,5
«Розробка плану побудови системного бізнесу» (2013 р.)	ЗАТ «Завод «Южкабель» (ТОВ «ІР-СОМ»)	63	38	45,1	16,9	2	39,9	7,2	55,4	1,8	23,7
«Консультаційний супровід РБП на підприємстві» (2007 р.)	ПАТ «Запорізький автомобільний завод»	850	467	1084	28	3	298,6	2,9	108,2	0,9	27,3
«РБП: побудова системи індикаторів та системи бізнеспланування» (2006 р.)	ТОВ «Науковиробнича торговельна компанія»	16750	9500	10390	25	2	49,4	25,4	100,5	0,9	50,2

Джерело: Удосконалено автором на основі [6]

Source: Improved by the author based at [6]

Табл. 2: Кроки інтервалів критеріальних значень індикаторів економічного ефекту та ефективності інвестиційного забезпечення проектів РБП

Tab. 2: Steps of the criteria meanings intervals of the indicators which characterise economic effect and efficiency of reengineering of the business process projects' investment coverage

Індикатори	Максимальне значення індикатора	Мінімальне значення індикатора	Крок інтервалу критеріального значення індикатора
Чиста поточна вартість проекту РБП, $NPV_{РБП}$ , грн	308150	96	64045
Внутрішня норма дохідності проекту РБП, $IRR_{РБП}$ , %	32,52	2,97	6
Рентабельність інвестицій проекту РБП $PI_{РБП}$ , %	101,88	55,17	10
Строк окупності проекту РБП, $PP_{РБП}$ , рік	4,98	0,98	1
Коефіцієнт ефективності інвестицій проекту РБП, $C_{ЕФ РБП}$ , %	100,93	20,16	17

Джерело: Розраховано автором

Source: Own calculations

ковість проекту РБП, що містить перевищення повної собівартості над доходами від проведення РБП. Проект є збитковим та немає дохідності.

Показник  $D_{in}$  характеризує ефективну бар'єрну ставку середньозваженої ціни інвестиційних ресурсів (при значенні  $IRR_{РБП}$ , що є вищим аніж ефективна бар'єрна ставка, приймається рішення щодо реалізації проекту).

При таких критеріальних значеннях індикаторів:  $NPV_{РБП}$ ;  $IRR_{РБП}$ ;  $PI_{РБП}$ ;  $C_{ЕФРБП}$ , які мають діапазон значень [0; перший крок інтервалу показників];  $2 \text{ рік} \leq PP_{РБП} < 3 \text{ рік}$ . Діапазон критеріальних значень індикаторів свідчить про низький економічний ефект та ефективність реалізації РБП та характеризує потенційні негативні наслідки при реалізації проекту РБП. Відмічається вплив екзогенних та ендогенних факторів, які заважають ефективному впровадженню РБП. Це відображає невірність поставлених цілей та завдань РБП, помилкове стратегічне та операційне планування перепроектування бізнес-процесів, невідповідність технологіям проведення РБП, невиконання стандартів перепроєктування бізнес-процесів і т.д. Проект має низький рівень дохідності.

При критеріальних значеннях показників:  $NPV_{РБП}$ ;  $IRR_{РБП}$ ;  $PI_{РБП}$ ;  $C_{ЕФРБП}$ , які мають діапазон значень (перший крок інтервалу показників; другий крок інтервалу показників);  $1 \text{ рік} \leq PP_{РБП} < 2 \text{ рік}$ . Діапазон критеріальних значень індикаторів характеризує достатню ефективність провадження РБП при впровадженні проекту РБП, що зумовлений ліквідацією проблемних зон у перепроектованих бізнес-процесах. Проект має достатній рівень дохідності.

При таких критеріальних значеннях індикаторів:  $NPV_{РБП}$ ;  $IRR_{РБП}$ ;  $PI_{РБП}$ ;  $C_{ЕФРБП}$ , які мають діапазон значень більше другого кроку інтервалу показників;  $PP_{РБП} < 1 \text{ року}$ . Діапазон критеріальних значень індикаторів відображає високі економічні результати проведення реінжинірингових заходів на виробництві при реалізації проекту РБП. Проект має високий рівень дохідності.

Необхідно зазначити, що в ситуації, коли в результаті розрахунку критеріальних значень індикаторів, які характеризують економічний ефект і ефективність реалізації проектів РБП, отримуються показники, які відображають різні зони дохідності програм РБП, автором пропонується використання в запропонованому методичному підході щодо ранжування проектів РБП за ступенем дохідності методичний інструментарій багатокритеріальної оцінки альтернатив.

При цьому автор пропонує визначити інтегральний показник ефективності РБП за наступною формулою:

$$F_{int} = NPV_{РБП} \cdot \varphi_{NPV_{РБП}} + IRR_{РБП} \cdot \varphi_{IRR_{РБП}} + PI_{РБП} \cdot \varphi_{PI_{РБП}} + PP_{РБП} \cdot \varphi_{PP_{РБП}} + C_{ЕФРБП} \cdot \varphi_{C_{ЕФРБП}}, \quad (3)$$

де:

$F_{int}$  – інтегральний показник ефективності РБП;

$NPV_{РБП}$  – чиста поточна вартість проекту РБП;

$\varphi_{NPV_{РБП}}$  – коефіцієнт вагомості чистої поточної вартості проекту РБП;

$IRR_{РБП}$  – внутрішньої норми дохідності проекту РБП;

$\varphi_{IRR_{РБП}}$  – коефіцієнт вагомості внутрішньої норми дохідності проекту РБП;

$PI_{РБП}$  – рентабельність інвестицій проекту РБП;

$\varphi_{PI_{РБП}}$  – коефіцієнт вагомості рентабельності інвестицій проекту РБП;

$PP_{РБП}$  – строк окупності проекту РБП;

$\varphi_{PP_{РБП}}$  – коефіцієнт вагомості строку окупності проекту РБП;

$C_{ЕФРБП}$  – коефіцієнт ефективності інвестицій проекту РБП

$\varphi_{C_{ЕФРБП}}$  – коефіцієнт вагомості ефективності інвестицій проекту РБП.

Наступним етапом є розрахунок кроку інтегрального показника ефективності РБП, використовуючи формулу Стерджесса. Для цього проведено порівняльну та експертну оцінку проектів РБП вітчизняних підприємств, показники економічного ефекту та ефективності РБП яких мають такі значення, що характеризують різні зони дохідності програм РБП. Експертна оцінка показників економічної ефективності проектів РБП була проведена завдяки підготовці листів анкетування на надсилання їх топ-менеджменту компаній, на базі яких проводився реінжиніринг бізнес-процесів. На підставі анкет було визначено питому вагу кожного показника економічного ефекту та ефективності реалізації РБП у відповідних проектах. Автором розраховано значення інтегрального показника ефективності РБП у досліджених проектах вітчизняних промислових підприємств (табл. 3).

Використовуючи формулу Стерджесса, знаходимо крок інтервалу інтегрального показника ефективності РБП:

$$I_{r_{ин}} = \frac{98,3 - 22,42}{1 + 3,322 \lg 14} = 15,77 \approx 16 \quad (4)$$

Таким чином, визначивши крок інтервалу інтегрального показника ефективності РБП, переходимо до заключного етапу відповідного методу ранжування проектів РБП за рівнем дохідності, де необхідно визначити критеріальні значення інтегрального показника ефективності РБП.

Так, маючи критеріальне значення,  $F_{int} < 0$  – проект РБП є збитковий та немає дохідності.

Табл. 3: Інтегральний показник ефективності РБП у проектах РБП підприємств (фрагмент)

Tab. 3: Integral indicator which characterises efficiency of reengineering of business process (RBP) for the projects of RBP at domestic industrial enterprises (a fragment)

Назва проекту (рік старту проекту)	Назва компанії	Значення інтегрального показника ефективності РБП, у.о.
«Прискорення змін у компанії» (2014 р.)	ТОВ «Пластик Карта»	44,01
«Розроблення плану зростання» (2014 р.)	ТОВ «Альфа-транс»	62,97
«Побудова Національного центру підготовки керівників» (2013 р.)	ПАТ «Державна електро-генеруюча компанія»	83,53
«Розробка плану побудови системного бізнесу» (2013 р.)	ЗАТ «Завод «Юж-кабель» (ТОВ «ІР-СОМ»)	22,42
«Консультаційний супровід РБП на підприємстві» (2007 р.)	ПАТ «Запорізький автомобільний завод»	98,30
«РБП: побудова системи індикаторів та системи бізнес-планування» (2006 р.)	ТОВ «Науково-виробнича торгівельна компанія»	31,11

Джерело: Розраховано автором

Source: Own calculations

При критеріальному значенні  $0 \leq F_{int} < 16$  проект РБП має низький рівень дохідності, а, отже, може бути розглянутий інвестором щодо його реалізації в діяльності промислових підприємств.

Щодо критеріального значення  $16 \leq F_{int} < 32$  – проект РБП має достатній рівень дохідності. При даному сценарії існують усі позитивні передумови для ефективної реалізації РБП на базі промислового підприємства.

При критеріальному значенні проект РБП має високий рівень дохідності. Щодо реалізації даного варіанту власники бізнесу отримають високу ефективність від впровадження радикальних трансформацій в діяльності промислових підприємств і можуть бути лідерами щодо впровадження РБП.

### 5. Висновки

При реалізації проектів РБП промислових підприємств необхідно сформувати ефективні управлінські рішення,

які спрямовані на відбір проектів з високим рівнем дохідності. З цією метою розроблено науково-методичний підхід до ранжування проектів РБП підприємств промислового комплексу на основі удосконалених показників економічної ефективності інвестицій в дані проекти, які враховують часовий лаг та рівень ризику видів реінжинірингу. Автором впроваджено в запропонований науково-методичний підхід щодо ранжування проектів РБП за рівнем дохідності методичний інструментарій багатокритеріальної оцінки, який дозволяє проводити ранжування проектів за відповідним рівнем дохідності, які мають різні значення показників економічного ефекту та ефективності реалізації РБП, що відповідають різним зонам дохідності в системі ранжування.

Перспективи подальших досліджень повинні бути пов'язані з удосконаленням методичного забезпечення багатокритеріальної оцінки віднесення проекту РБП до відповідної зони дохідності.

### Література

1. Вісящев В. А. Наукові засади передпроектних досліджень і обґрунтувань. Монографія ; за наук. ред. В. Ф. Беседіна / В. А. Вісящев – Донецьк : Вебер, 2003. – 440 с.
2. Впровадження інновацій на промислових підприємствах у 2000–2014 роках [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Зіндер Е. З. Нове системне проектування: інформаційні технології і бізнес-реінжиніринг / Е. З. Зіндер // Системи управління базами даних. – 1996. – № 1. – С. 55–67.
4. Мельник Л. Г. Концептуальні підходи до змін моделей споживання та виробництва при переході до стійкого розвитку / Л. Г. Мельник, О. І. Мельник, О. І. Карінцева [та ін.] // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 3. – С. 51–58.
5. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса: инструменты и методы для эффективного изменения : монография / Н. Оболенски – М. : Лори, 2004. – 367 с.
6. Саврук О. Практика проектів управління змінами [Електронний ресурс] / О. Саврук. – 2014. – Режим доступу : <http://www.strategic-ua.com/index/rezultaty-klientiv/po-temam/reinzhyrnyng-biznes-procesiv.html>
7. Тупкало С. В. Сутність та типологія базових понять «процес» та «бізнес-процес» у процесному підході до управління підприємством / С. В. Тупкало // Водний транспорт. – 2012. – Вип. 2. – С. 72–79. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/j-pdf/Vodt\\_2012\\_2\\_16.pdf](http://www.nbu.gov.ua/j-pdf/Vodt_2012_2_16.pdf)
8. Федонін О. С., Швиданенко Г. О., Репіна І. М. [та ін.]. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами : монографія / О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко, І. М. Репіна [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2011. – 257 с.
9. Abu-Shanab A. Reengineering the open government concept: An empirical support for a proposed model / A. Abu-Shanab // Government Information Quarterly. – 2015. – No. 32 (4). – P. 453–463. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.002>
10. Budiono A. Business Process Reengineering in Motorcycle Workshop X for Business Sustainability / A. Budiono, R. Loiceb // Procedia Economics and Finance – 2012. – No. 4. – P. 33–43. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00318-8](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00318-8)
11. Crowe T. Selecting business process reengineering projects strategically / T. Crowe, K. Rathi, J. Rolfes // Computers & Industrial Engineering. – 1997. – No. 33 (1–2). – P. 157–160. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0360-8352\(97\)00064-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0360-8352(97)00064-8)
12. Huang S. How business process reengineering affects information technology investment and employee performance under different performance measurement / S. Huang, C. Lee, A. Chiu, D. Yen // Information Systems Frontiers. – 2015. – № 17 (5). – P. 1133–1144. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10796-014-9487-4>
13. Ozcelik Y. Do business process reengineering projects payoff? Evidence from the United States / Y. Ozcelik // International Journal of Project Management. – 2010. – 28 (1). – P. 7–13. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.03.004>

Стаття надійшла до редакції 18.04.2016

### References

1. Visyashev, V. A. (2003). *The scientific principles to pre-research project and studies*. For science. V. F. Besedin (Ed.). Donetsk: Weber (in Ukr.).
2. State Statistics Service of Ukraine (2000-2014). *Introduction of innovative technologies in industrial in the years 2000-2014*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukr.)
3. Zinder, E. Z. (1996). New systems engineering, information technology and business reengineering. *Sistemi upravlinnya basami danih (Database Management Systems)*, 1, 55-67 (in Ukr.).
4. Melnyk, L. G., Melnyk, O., & Karintseva, O. (2007). Conceptual approaches to change patterns of consumption and production in the transition to sustainable development. *Mekhanizm reguliuvannia ekonomiky (Economics Regulation Mechanism)*, 3, 51-58 (in Ukr.).
5. Obolensky, N. (2004). *Practical business reengineering: tools and techniques for effective change*. Moscow: Lori (in Rus.).
6. Savruk, A. (2014). *Practice of change management projects*. Retrieved from <http://www.strategic-ua.com/index/rezultaty-klientiv/po-temam/reinzhyrnyng-biznes-procesiv.html> (in Ukr.)
7. Tupkalo, S. V. (2012). Essence and typology of the basic concepts of «process» and «business process» in the process approach to business management. *Vodnyi transport (Water Transport)*, 2, 72-79. Retrieved from [http://www.nbu.gov.ua/j-pdf/Vodt\\_2012\\_2\\_16.pdf](http://www.nbu.gov.ua/j-pdf/Vodt_2012_2_16.pdf) (in Ukr.)
8. Fedonin, O. S., Shvidanenko, G. O., & Repina, I. M. (2011). *The latest trend of business management*. Kiev: KNEU (in Ukr.).
9. Abu-Shanab, A. (2015). Reengineering the open government concept: An empirical support for a proposed model. *Government Information Quarterly*, 32(4), 453-463. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.002>
10. Budiono, A., & Loiceb, R. (2012). Business Process Reengineering in Motorcycle Workshop X for Business Sustainability. *Procedia Economics and Finance*, 4, 33-43. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00318-8](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00318-8)
11. Crowe, T., Rathi, K., & Rolfes, J. (1997). Selecting business process reengineering projects strategically. *Computers & Industrial Engineering*, 33(1-2), 157-160. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0360-8352\(97\)00064-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0360-8352(97)00064-8)
12. Huang, S., Lee, C., Chiu, A., & Yen, D. (2015). How business process reengineering affects information technology investment and employee performance under different performance measurement. *Information Systems Frontiers*, 17(5), 1133-1144. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10796-014-9487-4>
13. Ozcelik, Y. (2010). Do business process reengineering projects payoff? Evidence from the United States. *International Journal of Project Management*, 28(1), 7-13 doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.03.004>

Received 18.04.2016

## Різні погляди – одна держава

аналітика, новини, коментарі на інформаційно-аналітичному порталі  
Інституту трансформації суспільства

[www.osp-ua.info](http://www.osp-ua.info)