

РЕІНЖИНІРИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА ОСНОВА РЕКОНСТРУКЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

©2020 ПРОХОРОВА В. В., БОЖАНОВА О. В., ЮХМАН Я. В.

УДК 330.332:330.341.1

JEL Classification: O32

Прохорова В. В., Божанова О. В., Юхман Я. В.

Реінжиніринг як інноваційна основа реконструкції системи управління підприємством

Актуальність теми зумовлена тим, що на сьогодні розвиток світової економічної системи супроводжується інноваційними процесами. Інноваційний розвиток підприємств є єдиним можливим напрямком, здатним вивести економіку країни із кризового стану. Для більшості вітчизняних промислових підприємств необхідним є відмовлення від традиційної системи управління підприємством і проведення змін у системі управління підприємством. Отже, актуалізується потреба застосування методів і інструментів активізації інноваційного розвитку в різних сферах діяльності підприємств, посилюється значущість реінжинірингу як інноваційної основи реконструкції системи управління підприємством. Метою статті є розробка концептуального базису реінжинірингу як інноваційної основи реконструкції системи управління підприємством. У роботі авторами розкрито зміст і продемонстровано значущість реінжинірингу як інноваційної основи реконструкції системи управління підприємством. Висвітлено переваги використання реінжинірингу, визначено сутність реінжинірингу як економічного процесу, що дозволяє забезпечити системний та комплексний підхід до інноваційної переорієнтації та перебудови системи управління підприємством в цілому чи окремих її функціональних складових. Запропоновано власне визначення поняття «реінжиніринг». Обґрунтовано, що реінжиніринг дозволяє інноваційно реконструювати систему управління підприємством. Показано необхідність проведення реінжинірингу системи управління підприємством. Запропоновано концептуальний базис реінжинірингу як інноваційну основу реконструкції системи управління підприємством, який містить у собі принципи, на яких базується реінжиніринг як інноваційна основа реконструкції системи управління підприємством, та основні етапи здійснення реінжинірингу. Реінжиніринг як інноваційна основа реконструкції системи управління підприємством передбачає цілісне та системне моделювання і принципово змінює інформаційні потоки підприємства, в результаті спрощується організаційна структура, перерозподіляються ресурси, оптимізуються витрати окремих ресурсів, скорочуються терміни реалізації продукції, підвищується якість обслуговування, поліпшується імідж підприємства.

Ключові слова: реінжиніринг, інноваційна основа, реконструкція, система управління підприємством, бізнес-процес, управлінське рішення.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-210-216>

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 13.

Прохорова Вікторія Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: vkprohkorova@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2552-2131>

Божанова Олена Василівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, Національна металургійна академія України (просп. Гагаріна, 4, Дніпро, 49005, Україна)

Юхман Ярина Василівна – старший викладач кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: yaruna2003@gmail.com

UDC 330.332:330.341.1

JEL Classification: O32

Prohkorova V. V., Bozhanova O. V., Yukhman Y. V. Reengineering as an Innovative Basis to Reconstruct the Enterprise Management System

The actual value of the topic lies in the fact that nowadays the development of the world economic system is accompanied by innovative processes. Innovative development of enterprises is the only possible way to steer a country's economy out of crisis. For most domestic industrial enterprises it is necessary to completely abandon the traditional enterprise management system or, at least, to transform it. Thus, it is becoming more and more actual to use methods and tools, which can foster innovative development in various activity areas at an enterprise, and the importance of reengineering as an innovative basis for the reconstruction of the enterprise management system is growing. The article aims at designing a conceptual foundation for reengineering as an innovative basis for the reconstruction of the enterprise management system. The authors reveal the content of reengineering and demonstrate its importance as the innovative basis for reconstructing the enterprise management system. The advantages of using reengineering are highlighted, the essence of reengineering as an economic process is identified. It is stated that reengineering allows providing a systematic and comprehensive approach to the innovative refocusing and restructuring of the enterprise management system as a whole, or of its individual functional components. The authors' own definition of «reengineering» is offered. It is substantiated that reengineering allows reconstructing the enterprise management system in an innovative way. The need for the reengineering of the enterprise management system is shown. The conceptual basis of reengineering as an innovative basis for reconstructing the enterprise management system is proposed. The basis contains the principles, on which reengineering is grounded as an innovative basis for reconstructing the enterprise management system; and the main stages of reengineering. Reengineering as an innovative basis for reconstructing the enterprise management system involves holistic and systematic modeling and fundamentally changes the enter-

prise information flow; as a result, the organization structure is simplified, resources are redistributed, individual resources consumption is minimized, product life is reduced, the service quality and image are improved.

Keywords: business process, enterprise management system, innovative basis, management decision, reconstruction, reengineering.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 13.

Prokhorova Viktoriya V. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Management, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: vkprokhorova@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2552-2131>

Bozhanova Olena V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Finance, The National Metallurgical Academy of Ukraine (4 Haharina Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

Yukhman Yaryna V. – Senior Lecturer of the Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: yaryna2003@gmail.com

Вступ. Сучасні економічні умови для вітчизняних підприємств характеризуються зростаючою економічною взаємозалежністю з іншими країнами, виникненням нових форм організації й управління з одночасним загостренням конкуренції як на зовнішньому ринку, так і на внутрішньому. Сьогодні розвиток економічної системи супроводжується інноваційними процесами, які пов'язані із створенням і впровадженням у виробництво передових досягнень науки і техніки. Інноваційний розвиток сьогодні є єдино можливим напрямком, здатним вивести країну із кризового становища. Адже розвиток економічної системи, що заснований на інноваціях, має такі переваги, як «забезпечення економічного зростання без пропорційного збільшення споживання сировинних ресурсів, формування умов, за яких інвестування у творчий та науковий потенціал суспільства стає надзвичайно вигідним» [1].

Проте промисловим підприємствам необхідно не тільки впровадження у виробництво передових досягнень науки і техніки, а змінювати й систему управління підприємством, оскільки у всьому світі зміни в організації виробництва і управлінській діяльності стали відбуватися скоріше. Сьогодні більшості промисловим підприємствам необхідним є відмовлення від традиційної системи управління підприємством, і провести зміни ключових бізнес-процесів, структури і системи управління підприємством. Отже, актуалізується потреба застосування методів і інструментів активізації інноваційного розвитку в різних сферах діяльності підприємств, посилюється значущість реінжинірингу як універсального інструменту інноваційного розвитку економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури показав, що дослідженням питань реінжинірингу присвячено роботи багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як Б. Райзберг [3], Л. Лозовський [3], Е. Стародубцева [3], М. Хаммер [4], Д. Чампі [4], М. Робсон [5], Ф. Уллах [5], Т. Давенпорта [6], С. Рубцов [7], Є. Андрушак [8], С. Валдайцев [9] та ін. Проте, незважаючи на значні наукові досягнення у сфері реінжинірингу, однаково залишається низка важливих питань, які потребують постійного дослідження.

Метою дослідження є розробка концептуального базису реінжинірингу як інноваційної основи реконструкції системи управління підприємством.

Методологія дослідження ґрунтується на використанні системного підходу, що полягає в комплексному дослідженні теоретичних і практичних аспектів реінжинірингу як інноваційної основи реконструкції системи управління підприємством.

У ході дослідження було використано такі методи: абстракції – при визначенні сутності поняття «реінжиніринг»; порівнянь – при визначенні переваг реінжинірингу; аналізу й синтезу, системного підходу – для виокремлення сучасних проблем реінжинірингу.

Виклад основного матеріалу. Реінжиніринг як напрям реформування підприємства зародився на початку 90-х років ХХ сторіччя. Поступово розвиваючись, створюючи наукове та практичне підґрунтя, цей підхід ставав дедалі популярнішим та сьогодні є невід'ємною складовою процесів антикризового управління підприємствами.

Еволюція терміна «реінжиніринг» пройшла ряд суттєвих етапів – від розуміння його як підпроцесу реструктуризації до виділення його як повноцінного самостійного антикризового засобу, що неодноразово підтверджував свою ефективність на практиці. На сучасному етапі розвитку економіки реінжиніринг об'єднав багато концепцій реформування підприємств і методів управління бізнес-процесами та виробництвом.

Дослідження сутності поняття «реінжиніринг» показали, що існують різні підходи до його трактування. Один із підходів базується на перекладі слова «реінжиніринг», другий підхід науковцями вважається «традиційним» і базується на визначенні М. Хаммера та Дж. Чампі. В табл. 1 наведено підходи до трактування поняття «реінжиніринг».

Отже, аналіз наведених підходів щодо трактування поняття «реінжиніринг» показує, що кожен із авторів зазначене поняття розглядає відповідно до пріоритетного напрямку свого дослідження та залежно від застосування в окремих сферах економіки. Слід зазначити, що є автори [8; 9], які ототожнюють поняття «реструктуризація», «реформування», «реорганізація» та «реінжиніринг». Проте в науковій літературі відсутній єдиний підхід щодо сутності цих понять, і частіше науковці пов'язують ці поняття, які є близькими за змістом термінами із кардинальними змінами на підприємстві. Причому дослідження показали, що реінжиніринг трактується в процесному аспекті та обмежується бізнес-процесами.

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття «реінжиніринг»

Автор	Поняття	Функціональна змістова характеристика
Великий економічний словник [2]	Реінжиніринг – це процес оздоровлення підприємств, фірм, компаній шляхом підйому інжинірингу на новий рівень; діяльність з модернізації раніше реалізованих технічних рішень на діючому об'єкті	Процес оздоровлення
Б. Райзберг Л. Лозовський Е. Стародубцева [3]	Реінжиніринг – це процес модернізації раніше реалізованих технічних рішень, бізнес-процесів, які вдосконалюються шляхом заходів реструктуризації підприємства	Процес модернізації
М. Хаммер Дж. Чампі [4]	Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів компанії для досягнення докорінних покращень в основних актуальних показниках її діяльності – вартість, послуги, якість, темпи»	Фундаментальне переосмислення
М. Робсон Ф. Уллах [5]	Реінжиніринг – це створення кардинально нових процесів на підприємстві без урахування використовуваних раніше	Створення кардинально нових процесів
Т. Давенпорта [6]	Реінжиніринг – це комплекс заходів щодо оптимізації та перепроєктування процесів усіх сфер діяльності підприємства	Комплекс заходів
С. Рубцов [7]	Реінжиніринг бізнес-процесів – це один з бізнес-процесів організації»	Бізнес-процес
Є. Андрущак [8]	Реінжиніринг – це один із механізмів реструктуризації	Механізм реструктуризації
С. Валдайцев [9]	Реінжиніринг – це спеціальна процедура, що передує, в обов'язковому порядку, процедурам фінансової реструктуризації і реорганізації	Спеціальна процедура

Джерело: розроблено авторами на основі [1–9]

Проведене дослідження дає змогу пропонувати власне визначення поняттю «реінжиніринг».

Автори розуміють реінжиніринг як важливий напрям інноваційної розвитку підприємства діяльності, який передбачає радикальну реконструкцію системи управління підприємством, що, на відміну від існуючої системи управління, призведе до стрімкого зростання конкурентоспроможності підприємства.

На основі декількох підходів до визначення поняття реінжинірингу у сучасних наукових доробках класифікують залежно від масштабів проведення, залежно від ситуації, за предметом змін. На рис. 1 наведено класифікацію реінжинірингу.

Наші сучасники пропонують використовувати революційний реінжиніринг лише в умовах кризи, коли бізнес-процеси є абсолютно неефективними, а підприємство зна-

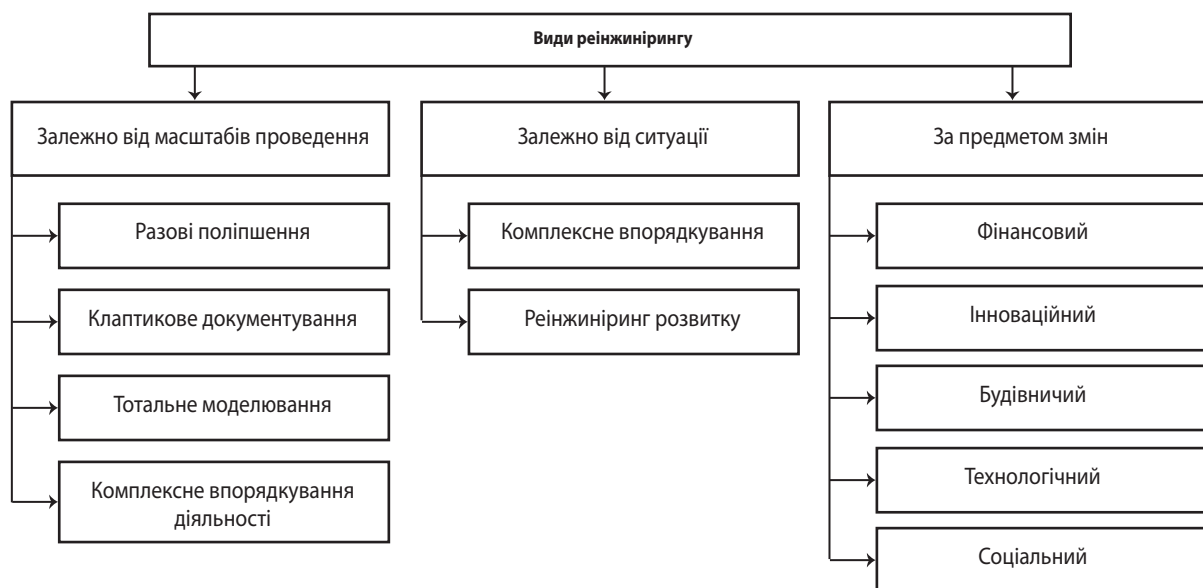


Рис. 1. Класифікація реінжинірингу

ходиться на межі банкрутства. Еволюційний реінжиніринг впливає із більш «помірного» бачення Т. Девенпорта [6], який пропонував аналізувати існуючі процеси та покращувати їх. Цей підхід пропонується використовувати для підприємств, які мають більш-менш стабільне положення на ринку, але прагнуть його покращити. Отже, реінжиніринг кризовий і реінжиніринг розвитку між собою суттєво відрізняються.

Реінжиніринг має певні властивості, до яких відносять: відмову від існуючих правил і підходів і початок ділового процесу з нуля; нехтування діючими системами, структурами і процедурами підприємства і радикальна зміна способів ведення фінансово-господарської діяльності; приведення до значних змін показників діяльності.

Слід зауважити, що не завжди проекти з реінжинірингу закінчуються з очікуваним позитивним ефектом. Слід виділити причини невдач проведення реінжинірингу: спроба поліпшити існуючий процес, а не перебудувати його, оскільки не всі підприємства можуть прийняти радикальну перебудову; несвоєчасність початку проведення реінжинірингу; перенесення акценту на технологічну складову здійснення реінжинірингу на шкоду іншим складовим діяльності підприємства; відсутність системного підходу впровадження проекту з реінжинірингу; помилкові оцінки передбачуваної ефективності проектів з реінжинірингу, рівня корпоративної культури, відсутність послідовності освоєння новації, недостатнє ресурсне забезпечення інновації тощо.

Згідно з системним підходом в управлінській діяльності необхідно враховувати вплив і взаємодії як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які надають прямий чи непрямий вплив на його функціонування. При цьому підприємство необхідно розглядати як відкриту систему, як сукупність взаємозалежних елементів, таких як персонал, структура, завдання і технології, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах зростаючої економічної взаємозалежності з іншими країнами, виникненням нових форм організації й управління з одночасним загостренням конкуренції як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Сучасні методології проведення реінжинірингу базуються як на працях зарубіжних і вітчизняних науковців, так і на практичному досвіді іноземних компаній, що впроваджували новітні технології реінжинірингу. Так, методологія Хаммера – Чампі акцентує увагу на бізнес-процесах, що орієнтовані на створення цінності для клієнта [4]; методологія Давенпорта передбачає розгляд і тих бізнес-процесів, які не прив'язані до клієнта [6]; методологія Манганеллі – Клайна зумовлює взаємозв'язок бізнес-процесів із стратегічними цілями компанії [10]; методологія «Кодак» зосереджує увагу на практичному впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві [11]; вітчизняні вчені А. Череп, К. Потопа, О. Ткаченко приділяють увагу дослідженню реінжинірингу внутрішніх бізнес-процесів з урахуванням кадрової, ресурсної, організаційної політики підприємства [12]. Л. Таранюк пропонує звернутись до так званого X-інжинірингу, який акцентує увагу на зовнішніх бізнес-процесах підприємства й обіцянках, що були ці клієнтам [13].

Усі вищезазначені методології розкривають різні грані поняття реінжинірингу та відображають його еволюцій-

ний шлях. Наразі використання тієї чи іншої методології залежить від ситуації на підприємстві, а також умов економічного, соціального та політичного середовища, що його оточують.

Отже, реінжиніринг є інноваційною основою реконструкції системи управління підприємством.

З огляду на вимоги системного і процесного підходів, будь-які зміни з точки зору підприємства як цілісної системи є процесами. Процес – це форма динамічного стану системи. Останнім часом ідея структуризації процесів отримала інтенсивний розвиток. Цьому сприяло створення серії міжнародних стандартів по опису процесів. Відповідно зі стандартами серії ISO 9000 будь-яка робота на промисловому підприємстві являє собою процес. Будь-який процес може бути описаний через систему показників. Результатом процесу можуть бути перетворення елементів системи або всієї системи в цілому. Зміни як результат процесів можна класифікувати як: зовнішні та внутрішні; кількісні та якісні; екстенсивні й інтенсивні; еволюційні та революційні; конструктивні та деструктивні; традиційні й інноваційні.

Процес організаційних змін можна представити як перехід системи з одного стану в інший, причому ці зміни відбуваються в часі. Для проектування майбутнього бажаного стану підприємства необхідно знати чим обумовлено його поточний стан; які зовнішні чинники, що впливають на цей стан; яким чином проявляється цей вплив: позитивно чи негативно щодо цілей здійснення змін; як будуть впливати ці фактори в планованому періоді і чи зможе менеджмент організації управляти цим впливом. Для конкретного планування необхідна повна, своєчасна і достовірна інформація. Але чим більше горизонт планування, тим вище невизначеність інформації.

Висока невизначеність знижує якість планування, і в підсумку результатом може бути тільки прогноз, що відображає майбутній ймовірний стан системи. В рамках процесного підходу підприємство розглядається як сукупність певним чином пов'язаних між собою процесів. Основними процесами є цілепокладання і управління. Цілепокладання дозволяє задати напрямок процесам управління. Управління в цій ситуації є сполучною процесом. Як будь-який процес, управління регулюється такими принципами: спрямованість, результативність, ефективність, сприйнятливість, інформативність, надійність, оперативність, гнучкість, паралельність, ритмічність, синхронність. Організація як система являє собою певну мету послідовності процесів і підпроцесів.

Серед принципів реконструкції процесів виділяють концептуалізацію, алгоритмізацію, нормалізацію, систематизацію, класифікацію, концентрацію, спеціалізацію, стандартизацію, уніфікацію, персоніфікацію і регламентації. Науково обґрунтована реконструкція процесів передбачає чітку регламентацію, тобто визначення чіткого порядку функціонування.

Управління системою вимагає усвідомлення взаємозв'язків і взаємозалежностей між її елементами. Слід зазначити, що чим більше взаємозалежність між підпроцесами, тим більша потреба в їх координації. Основне завдання управління полягає в оптимізації всієї системи. Відповідно до вимог закону взаємодії система здатна на виході

приносити максимальний результат лише в тому випадку, коли всі елементи системи врівноважені. У ситуації, коли змінюються цілі підприємства потрібно змінити і самі процеси, і їх структуру. При плануванні змін досить широко використовується імітаційне моделювання. Нездатність управлінців розуміти і розпізнавати взаємозалежності між елементами системи є основною причиною невдалого реінжинірингу. Для поліпшення якості управління слід використовувати знання з теорії хаосу і, попереджаючи хаос, формувати порядок у системі.

Управлінська діяльність має будуватися на прогнозах, які дозволяють передавати зміст процесу іншим учасникам. Реінжиніринг системи управління підприємством, в першу чергу, торкається зміни стратегії підприємства. Використання стандартних способів опису процесів, підтримка організаційного моделювання системою сучасних інформаційних технологій дозволяють розробити технологію розробки організаційних змін. Одним із найважливіших напрямків організаційних змін є зміна організаційної структури. Програма змін відображає: які елементи системи слід послити; яких елементів слід позбутися; що і як можна об'єднати; які процеси повинні протікати послідовно, які паралельно; що в підсумку дозволить перерозподілити ресурси організації, персональну відповідальність учасників процесу, скоротити або збільшити чисельність виконавців, оптимізувати витрачання всіх ресурсів.

Зміни в структурі неминуче тягнуть за собою зміни в організаційній культурі. Організаційна структура повинна сприяти досягненню стратегічних цілей при оптимальному використанні ресурсів організації, між цими елементами системи існує найтісніший взаємозв'язок. При зміні одного елемента необхідно провести зміни в іншому. Для підтримки стратегічних цілей необхідні зміни на рівні бізнес-процесів. Проектування нової системи бізнес-процесів і їх взаємозв'язків – найбільш трудомісткий процес. Програма змін будується на основі дотримання принципів процесуалізації і раціоналізації процесів. При проектуванні бізнес-процесів широко використовуються методи мережевого моделювання. Зміни в бізнес-процесах повинні підтримуватися відповідною інформацією про стан окремих функцій управління. Потреби організаційного моделювання зажадали вдосконалення системи інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень.

На рис. 2 наведено концептуальний базис реінжинірингу як інноваційної основи реконструкції системи управління підприємством.

Наведений концептуальний базис реінжинірингу як інноваційної основи реконструкції системи управління підприємством містить у собі принципи, на яких базується реінжиніринг як інноваційна основа реконструкції системи управління підприємством та основні етапи здійснення реінжинірингу.

Так, на першому етапі формується образ майбутнього розвитку підприємства. Створення майбутнього образу розвитку підприємства здійснюється в межах розробки стратегії підприємства, його головних орієнтирів і способів їх досягнення. На другому етапі ретельно аналізується дійсний стан розвитку підприємства. На цьому етапі відтворюється порядок дій, робіт, за допомогою яких підприємство досягає свої цілі. Здійснюється деталізований опис

і документування вирішальних операцій підприємства, оцінюється їх ефективність. На третьому етапі розробляється модель нового напрямку розвитку підприємства. Для створення моделі здійснюються такі дії: реконструювання вибраних господарських процесів; визначаються нові функції персоналу; формуються інформаційні системи, необхідні для здійснення реінжинірингу; позначається оснащення і програмне забезпечення, формується спеціалізована інформаційна система; здійснюється попереднє застосування нової моделі в обмеженому масштабі.

На четвертому етапі відбувається впровадження моделі нового напрямку розвитку підприємства в його реальну господарську діяльність. Після впровадження необхідно здійснювати постійний контроль за впровадженням моделі нового напрямку розвитку підприємства та проводити аналіз факторів успіху / невдач впровадження проекту з реінжинірингу

Висновки. На сьогодні реінжиніринг як основа інноваційної платформи реконструкції системи управління підприємством – необхідна умова виживання компаній в умовах конкурентного ринку. Управління – це об'єднання різних бізнес-процесів таким чином, щоб підприємство досягло поставлених цілей. Необхідність реінжинірингу зумовлена високою динамічністю сучасного ділового світу. Зростання конкуренції призвело до зростання ролі споживача, споживач на ринку має велику можливість вибору, в результаті виробник повинен постійно пристосовуватися до постійних змін у попиті споживача. Рішенням цієї проблеми є зміна принципів організації та перехід до орієнтації на процеси. Реінжиніринг як основа інноваційної платформи реконструкції системи управління підприємством передбачає цілісне і системне моделювання і принципово змінює інформаційні потоки підприємства, в результаті спрощується організаційна структура, перерозподіляються ресурси, оптимізуються витрати окремих ресурсів, скорочуються терміни реалізації продукції, підвищується якість обслуговування, поліпшується імідж підприємства. Найбільш вигідними є проекти з розширення діяльності підприємства, оскільки не викликають значного опору з боку виконавців.

Керівництво підприємства має бути готове до ризику, як правило, реінжиніринг проводять успішні підприємства з метою подальшого поліпшення якості і підвищення конкурентоспроможності. В процесі реінжинірингу можливе об'єднання кількох робочих процедур; розширення кола повноважень співробітників з одночасним підвищенням рівня відповідальності.

ЛІТЕРАТУРА

- Ілляшенко С. М., Біловодська О. А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Університет. кн., 2010. 281 с.
- Большой экономический словарь / под. ред. А. Н. Азрильяна. М. : Ин-т новой экономики, 2008. 1472 с.
- Современный экономический словарь / [Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева]. М. : ИНФРА-М, 1998. 478 с.
- Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб., 2000. 332 с.

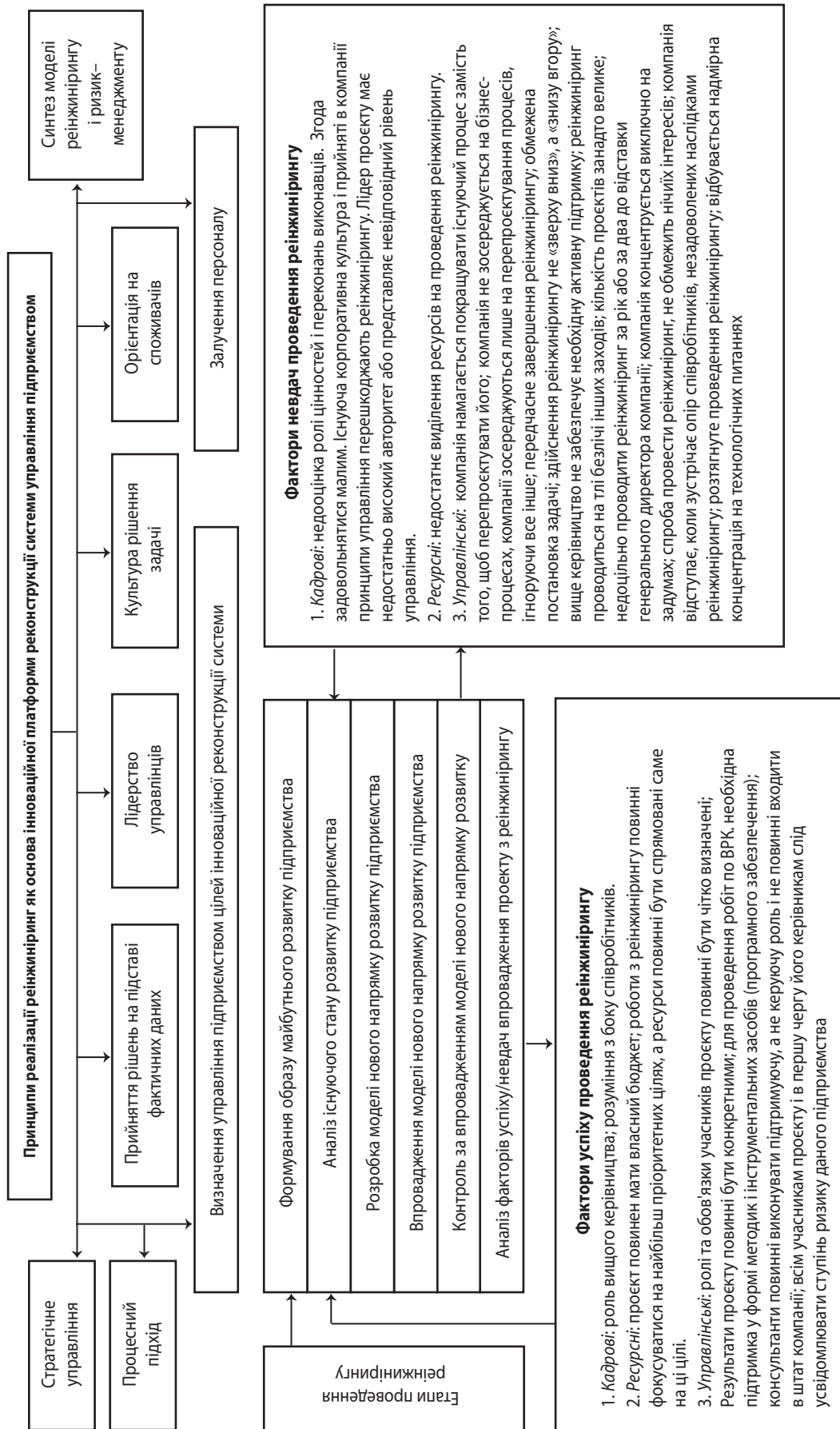


Рис. 2. Концептуальний базис системи реінжинірингу як інноваційної основи реконструкції системи управління підприємством

Джерело: укладено автором

5. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. 224 с.

6. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. Summer.

7. Рубцов С. В. Уточнение понятия «бизнес-процесс». *Менеджмент в России и за рубежом*. 2001. № 6. С. 26–33.

8. Андрущак Е. Реорганізація як ефективний засіб вирішення проблеми банкрутства підприємств. *Регіональна економіка*. 2002. № 1. С. 83–89.

9. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия : [учеб. пособие для вузов]. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 720 с.

10. Manganelli R., Klein M. The Reengineering Handbook: A Step-By-Step Guide to Business Transformation. New York : Amacom, 1994.

11. Kodak Corp. Overview of Kodak Reengineering Methodology // Beyond the Basics of Reengineering: Survival Tactics for the '90s. Institute of Industrial Engineers (ed.). White Plains, N.Y. : Quality Resources.

12. Череп А. В., Потопа К. Л., Ткаченко О. В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості : монографія. Київ : Кондор, 2009. 368 с.

13. Таранюк Л. М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 111–119.

REFERENCES

Andrushchak, Ye. "Reorganizational as an effective solution to the problem of bankruptcy of enterprises." *Regionalna ekonomika*, no. 1 (2002): 83-89.

Bolshoy ekonomicheskii slovar [Big Dictionary of Economics]. Moscow: In-t novoy ekonomiki, 2008.

Cherep, A. V., Potopa, K. L., and Tkachenko, O. V. *Reinzhyrnyh - filosofia upravlinnia pidpriemstvom kharchovoi promyslovosti* [Reengineering Is a Philosophy of Food Industry Management]. Kyiv: Kondor, 2009.

Davenport, T. H., and Short, J. E. "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign." *Sloan Management Review*, Summer (1990).

Illiashenko, S. M., and Bilovodska, O. A. *Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv* [Management of Innovative Development of Industrial Enterprises]. Sumy: Universytet. kn., 2010.

"Kodak Corp. Overview of Kodak Reengineering Methodology." In *Beyond the Basics of Reengineering: Survival Tactics for the '90s*. White Plains, N.Y.: Quality Resources.

Khammer, M., and Champi, D. *Reinzhyrnyh korporatsii: manifest revolyutsii v biznese* [Reengineering the Corporation: A Manifesto for a Business Revolution]. St. Petersburg, 2000.

Manganelli, R., and Klein, M. *The Reengineering Handbook: A Step-By-Step Guide to Business Transformation*. New York: Amacom, 1994.

Rayzberg, B. A., Lozovskiy, L. Sh., and Starodubtseva, Ye. B. *Sovremennyy ekonomicheskii slovar* [Modern Economic Dictionary]. Moscow: INFRA-M, 1998.

Robson, M., and Ullakh, F. *Prakticheskoye rukovodstvo po reinzhyrningu biznes-protsessov* [A Practical Guide to Business Process Reengineering]. Moscow: Audit; YUNITI, 1997.

Rubtsov, S. V. "Utochneniye ponyatiya «biznes-protsess»" [Clarification of the Concept of «Business Process»]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 6 (2001): 26-33.

Taraniuk, L. M. "Metodolohiia reinzhyrnyh biznes-protsessiv promyslovykh pidpriemstv" [Methodology of Business Process Reengineering of Industrial Enterprises]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 1 (2011): 111-119.

Valdaytsev, S. V. *Otsenka biznesa i upravleniye stoimostyu predpriyatiya* [Business Valuation and Enterprise Value Management]. Moscow: YUNITI-DANA, 2001.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2020 р.