

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2018 КОБИЗЬСЬКИЙ Д. С.

УДК 33:502/504

Кобизький Д. С. Організаційно-економічне забезпечення реінжинірингу маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств

Метою статті є розробка організаційного механізму реінжинірингу маркетингової діяльності машинобудівного підприємства для подальшої розробки відповідних методичних рекомендацій. Розкрито сутність та роль організаційної структури в площині реінжинірингу, визначено ключові аспекти та принципи її побудови; досліджено ключові елементи, зокрема бізнес-процеси, та їх роль в організаційній структурі, а також властивості організаційної системи; проаналізовано змістовне наповнення базових складових організаційного механізму, їх роль та особливості зв'язків між ними. Нове ставлення до принципів побудови, функціонального наповнення та змісту складових організації підприємства дозволяє усвідомити широкий функціональний потенціал організаційних можливостей у рамках реінжинірингу, а також сформувати організаційний механізм постреінжинірингової компанії. Визначені аспекти розробки організаційного механізму створюють передумови та розкривають потенційний інструментарій для ефективних та дієвих методичних рекомендацій реінжинірингу маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств.

Ключові слова: машинобудування, маркетингова діяльність, реінжиніринг, бізнес-процес, організація, постреінжинірингова компанія, організаційна структура, коловий принцип, ресурс, стратегія, бізнес-оточення.

Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 8.

Кобизький Денис Сергійович – начальник відділу маркетингу ІМЦ АТ «Сумський завод «Насосенергомаш», аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

E-mail: Kobyzskyi_DS@nempump.com

УДК 33:502/504

UDC 33:502/504

Кобизький Д. С. Организационно-экономическое обеспечение реинжиниринга маркетинговой деятельности украинских машиностроительных предприятий

Целью статьи является разработка организационного механизма обеспечения реинжиниринга маркетинговой деятельности машиностроительного предприятия для последующей разработки соответствующих методических рекомендаций. Раскрыты смысл и роль организационной структуры в плоскости реинжиниринга, определены ключевые аспекты и принципы её построения; исследованы ключевые элементы, в частности бизнес-процессы, и их роль в организационной структуре, а также свойства организационной системы; проанализированы содержательное наполнение базовых составляющих организационного механизма обеспечения, их роль и особенности связи между ними. Новое отношение к принципам построения, функционального наполнения и содержания составляющих организации предприятий позволяет осознать широкий функциональный потенциал организационных возможностей в рамках реинжиниринга, а также сформировать организационный механизм постреинжиниринговой компании. Определенные аспекты разработки организационного механизма создают предпосылки и раскрывают потенциальный инструментарий для эффективных и действенных методических рекомендаций реинжиниринга маркетинговой деятельности украинских машиностроительных предприятий.

Ключевые слова: машиностроение, маркетинговая деятельность, реинжиниринг, бизнес-процесс, организация, постреинжиниринговая компания, организационная структура, круговой принцип, ресурс, стратегия, бизнес-окружение.

Рис.: 4. Табл.: 1. Библ.: 8.

Кобизький Денис Сергеевич – начальник отдела маркетинга ІМЦ АО «Сумской завод «Насосенергомаш», аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Сумської державної університету (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

E-mail: Kobyzskyi_DS@nempump.com

Kobyzskyi D. S. The Organizational-Economic Provision of Reengineering of Marketing Activity of Ukrainian Machine-Building Enterprises

The article is aimed at developing an organizational mechanism to provide reengineering of the marketing activities of machine-building enterprise for further development of the appropriate methodical recommendations. The meaning and role of organizational structure in the sphere of reengineering are disclosed, the key aspects and principles of its construction are defined; the key elements, in particular business processes, and their role in organizational structure as well as properties of the organizational system are researched; content of the basic components of the organizational mechanism of the provision, their role and peculiarities of communication between them are analyzed. The new attitude to the principles of construction, functional content and content of the constituents of organization of enterprises allows to realize the wide functional potential of organizational possibilities within the terms of reengineering, as well as to form an organizational mechanism of post-reengineering company. Certain aspects of development of the organizational mechanism create the preconditions and disclose a potential instrumentarium for effective and efficient methodical recommendations as to reengineering of marketing activities of Ukrainian machine-building enterprises.

Keywords: machine-building, marketing activity, reengineering, business process, organization, post-reengineering company, organizational structure, circular principle, resource, strategy, business environment.

Fig.: 4. Tbl.: 1. Bibl.: 8.

Kobyzskyi Denys S. – Head of the Department of Marketing, JSC Nasosenergomash Sumy, Postgraduate Student, Department of Economics and Business Administration, Sumy State University (2 Rymkoho-Korsakova Str., Sumy, 40007, Ukraine)

E-mail: Kobyzskyi_DS@nempump.com

Переважає більшість керівників машинобудівних вітчизняних підприємств розуміють необхідність пошуку нових управлінських рішень. Досить поширеною є практика створення «відділів розвитку», що працюють над перестановками в організаційній структурі компанії. У пошуках оптимальних рішень проводиться перепідпорядкування

відділів та підрозділів. Проте, незважаючи на багаторічні зусилля, найкращої структурної схеми так і не знайдено. Очевидно, що секрет досягнення бажаного результату полягає у зміні об'єкта перетворень, адже успішність компаній визначають не функціональні схеми підпорядкування підрозділів, а ефективність діяльності цілої комплексної системи та відповід-

ність її внутрішніх характеристик актуальним вимогам. Так, у теорії реінжинірингу прийнято говорити про організацію окремого бізнес-процесу чи їх системи, що охоплює значно більше факторів, ніж безпосередньо структурна підпорядкованість.

Нагадаємо, що реінжиніринг у сучасній економічній літературі розглядається як оздоровлення підприємств, фірм, компаній за рахунок підйому технічних рішень на новий рівень: створення принципово нових ефективних бізнес-процесів в управлінні, котрих не було в організації раніше [1].

Отже, нова організація бізнес-процесів має забезпечити радикальне покращення сумарної ефективності. Так, акумулювавши дослідження, що розвивали базову теорію Хаммера – Чампі [2], Абдікеев Н. М. і Кисельов А. Д. наводять набір характеристик, який формує нову модель підприємства як результат заходів з реінжинірингу бізнес-процесів [3, с. 143]:

- ✦ стратегія фірми, орієнтована на перспективні вимоги споживача;
- ✦ новий набір бізнес-правил чи бізнес-процедур, що дозволяє зменшити витрати та час на прийняття рішень (як тактичних, так і стратегічних);
- ✦ новий набір організаційних структур, орієнтований на аналогічні цілі;
- ✦ нові умови роботи персоналу, новий об'єм прав і доступних ресурсів працівників;
- ✦ новий підхід щодо отримання інформації від споживачів;
- ✦ забезпечення функціонування всіх попередніх процедур і структур за допомогою інформаційних систем на основі нових інформаційних технологій.

Навряд чи даний перелік можна назвати повним та остаточним, адже кожне нове дослідження розкриває потенціал реінжинірингу все ширше. Отже, спробуємо визначити організаційні аспекти реінжинірингу маркетингової діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств, аби усвідомити принципи успішного досягнення названих орієнтирів та віднайти нові потенційні можливості.

Так, Йозеф Шумпетер у своїй теорії економічного розвитку [4] зазначав, що найчастіше увага надається механізму управління існуючими на підприємстві або галузевому ринку структурами, тоді як проблема криється в механізмі їх створення та знищення. Багаторічні дослідження та практика доводять, що лише нечисленні компанії можуть знайти сили, аби опанувати процеси творчого знищення, причому діючи так швидко і в таких обсягах, як це необхідно для перемоги в конкурентній боротьбі. Однак саме така поведінка необхідна для того, щоб відповідати вимогам ринкової ефективності в довготривалій перспективі.

На глибоке переконання автора, розкриття нової сутності організаційної структури, її компонентів та завдань і є унікальною цінністю реінжинірингу бізнес-процесів для вітчизняного машинобудування.

У концепції реінжинірингу провідну роль займають процеси. Ключова ідея М. Хаммера та Д. Чампі [2], з якою погоджуються практично всі дослідники реінжинірингу, що не товари чи послуги, а саме процеси створюють успіх компанії в довготривалій перспективі. Саме бізнес-процеси є своєрідними маркерами, які розділяють діяльність підприємства за результатами і становлять цінність як для внутрішніх, так і для зовнішніх споживачів.

Як зазначає Таранюк Л. М., якісна оцінка організації бізнес-процесів при процесно-орієнтованому управлінні промислового підприємства є запорукою успішного впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на мікрорівні [5, с. 113].

Характерною особливістю постреінжинірингової компанії є те, що її процеси визначають її функції, а не навпаки. Імплементация нових процесів має відбуватись одночасно з імплементациєю нової організаційної структури. Спроби окремої імплементациї нових процесів з подальшою адаптациєю нових процесів не є вдалими, так само, як і реалізація нової організаційної структури з подальшою імплементациєю процесів. Неефективність подібних спроб, незважаючи на вдавану прогнозовану економічність та мінімальну ризикованість, обумовлена високою імовірністю генерації конфліктів, адже в нових процесах можуть брати участь організаційні одиниці, що не існували до запропонованих змін. Крім того, в результаті окремої зміни організаційної структури можуть постраждати процеси, що ефективно працювали до змін.

Роль процесу в теорії реінжинірингу настільки вагома, що вона навіть переважає роль організаційної структури, точніше, організаційної структури в традиційному сприйнятті планової економіки. Після успішного проведення реінжинірингу робота організується довкола процесів, а також команд, що її виконують. У такому середовищі люди контактують з тими, хто їм потрібен, а правом контролю наділені всі, хто задіяний у процесі. За ідеєю М. Хаммера та Дж. Чампі, що була підтримана всіма послідовниками, незалежно від виду конкретної організаційної структури після реінжинірингу вона неодмінно має бути плоскою. Показовим є наведений досвід старшого віце-президента «IBM Credit» Стівена Ізраеля, який на запитання щодо постреінжинірингової схеми організаційної структури компанії відповів: «У нас є така, але ми ніколи не звертаємось до неї»; фактичною структурою організації стала спільнота людей, що виконують роботу [2, с. 122].

Така позиція підтверджує думку щодо відсутності єдиної універсальної організаційної структури.

Організаційна структура не є сталою закоренілою одиницею, вона має володіти властивістю оператив-но реагувати на зміну оточуючого бізнес-простору.

За теорією М. Хаммера та Дж. Чампі, яку мож-на назвати класичною, організаційна структура, як і бізнес-процеси, є лише частиною «алмазної моделі системи» («*business system diamond*») – *рис. 1* [2, с. 123]. Абсолютна більшість організаційно-методичних до-сліджень з реінжинірингу містить у своїй основі дану модель, хоч і в різних інтерпретаціях.

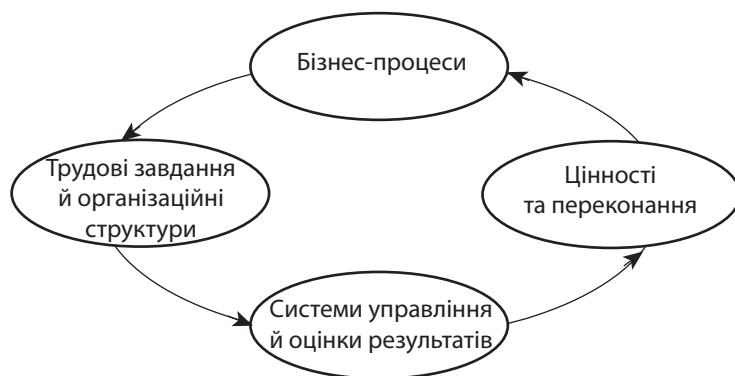


Рис. 1. «Алмазна модель» бізнес-системи Хаммера – Чампі

Джерело: складено за [2].

Представимо дану модель як вихідну та в по-дальших судженнях спробуємо спроектувати дану модель на площину проблем маркетин-гової діяльності українських машинобудівних підпри-ємств. Головний елемент «алмазної моделі» Хаммера – Чампі – це бізнес-процеси компанії, тобто спосіб, в який виконується робота; другий – це її трудові за-вдання та організаційна структура; третій – системи управління та оцінки результатів; четвертий – ор-ганізаційна культура, тобто цінності та переконання її працівників. Власне, зв'язок між цими елементами і відіграє ключову роль.

Як бачимо, запропонована модель передбачає рух по колу з вихідною та кінцевою точкою – біз-нес-процесами. На думку автора, замкнутість дано-го кола є певним припущенням, а його розкриття містить у собі потенціал для формування виразної організаційно-методичної картини реінжинірингу бізнес-процесів.

Автор повністю розділяє думку російсько-го дослідника Блинова А. О., який стверджував, що організаційна культура, що являє собою неосяжний заслін у вигляді взаємовідносин на промисловому підприємстві, його систем та кваліфікації співробіт-ників, – це важковідновлювальний ресурс, на основі якого формується унікальність всього підприємства, а, відповідно, і стрижневих компетенцій (унікальний набір здібностей, навичок, ресурсів і процесів, котрі виграють вирішальну роль у прийнятті стратегічних рішень і забезпечують корпоративний розвиток у

довготривалому періоді) та довготривалих стратегіч-них переваг [6, с. 40].

У своїх дослідженнях реінжинірингу маркетин-гової діяльності [7] болгарський вчений Б. І. Гаджиев визначив компоненти саме реінжинірингу маркетин-гу (РМ). Вихідною точкою він назвав бізнес стратегії компанії, які визначають «обличчя» решти компо-нентів, власне бізнес-комунікацій, бізнес-дискусій та продажів. Так сформувалась організаційна система реінжинірингу маркетингової діяльності. При збе-

реженні колового принципу побудови моделі харак-терною особливістю є доповнення схеми зовнішніми факторами, адже вчений визначив реінжиніринг мар-кетингу як інтеграцію внутрішніх та зовнішніх про-цесів організації (*рис. 2*).

Унікальною цінністю та новизною даного під-ходу є зіставлення та поєднання через реінжиніринг маркетингу практичних і теоретичних досліджень в галузі маркетингу та управління підприємствами з внутрішніми процесами компаній (мотивації, іннова-ції, виробництво). Таким чином, реінжиніринг марке-тингу позиціонується як об'єднувальний інструмент, що нівелює розрив між науково-методичними дослі-дженнями та реально існуючими умовами, тенденція-ми та проблемами суб'єктів господарської діяльності та відкриває шлях до створення дієвої та гнучкої мар-кетингової концепції, адекватної поточним умовам маркетингового оточення.

Наступним кроком до повноцінного опису ор-ганізаційної схеми реінжинірингу Б. І. Гаджиева є уза-гальнена схема комплексного реінжинірингу (КР), що поєднує в собі необхідні для успішного функціонуван-ня системи кластери, зокрема енергію (тобто ресурси), інформацію та менеджмент (*рис. 3*), а також розкриває принципи внутрішніх взаємовідносин між ними [7].

У зазначеному підході автор даної роботи вбачає характерну особливість, яку пропонується розкрити більш змістовно. Представлена схема чітко окреслює коловий принцип формування входів процесів та де-монструє залежність не тільки виходів від входів, але

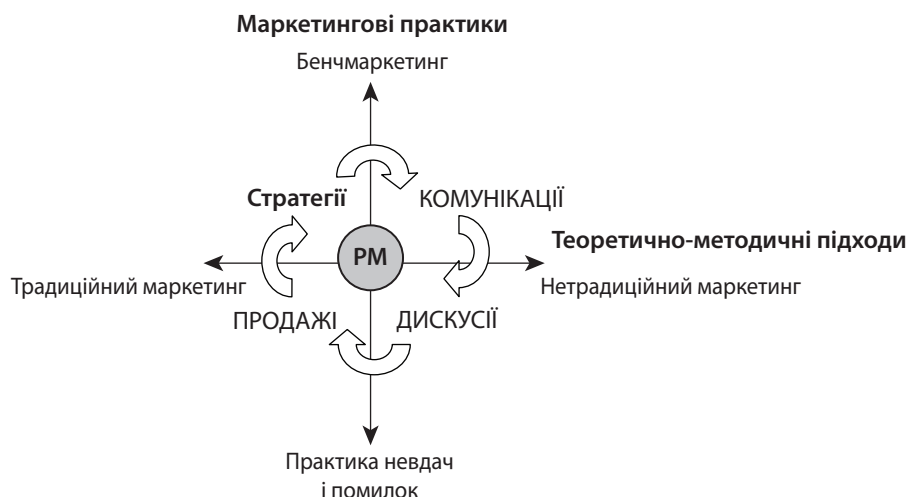


Рис. 2. Система реінжинірингу маркетингу на основі маркетингових взаємовідносин

Джерело: складено за [7].

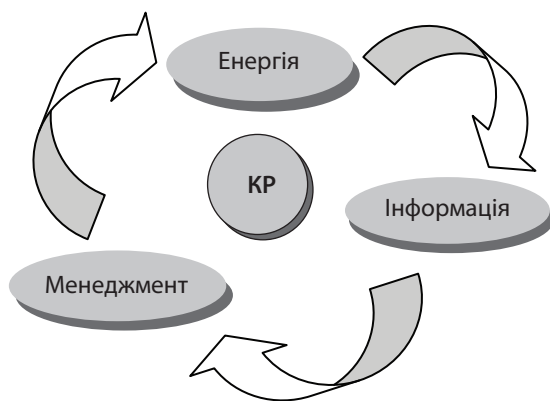


Рис. 3. Взаємозв'язок базових елементів комплексного реінжинірингу

Джерело: складено за [7].

вплив виходів, підготовлених на основі отриманих входів, на формування нових входів. Іншими словами, що система управлінських рішень, своєчасність та якість їх реалізації опосередковано формують нові вихідні умови для діяльності компанії у вигляді реакції оточуючого бізнес-простору, для задоволення яких може затребуватись нова система управлінських рішень. Подібні судження повертають до думки щодо обмежень припущення про замкнутість умовних кіл у більшості схем, що ілюструють моделі та організаційні структури в реінжинірингу бізнес-процесів. Тому доцільно стверджувати, що схеми є тривимірними і мають бути представлені у вигляді спіралей. Але для зручності відображення на площині використаємо символічний прийом зображення у вигляді ексцентричних кіл, що будуть відображати умовне перезавантаження системи (перехід з одного стану в інший) та ітеративність процесів.

Власне, ітеративність природи реінжинірингу підкреслюють й інші дослідники реінжинірингу, зокрема Абдікеєв Н. М. і Кисельов А. Д. [3, с. 144]. Схожі думки стосовно переходу організації з одного ста-

ну в інший наводить Блинов А. Г. зі співавторами Він зазначає, що коли велике підприємство знаходиться у відносному стійкому стані, розробка стратегії перетворюється на підготовку стрибка із одного стану в інший. Перехід забезпечується трансформацією підприємства і викликає посилення його позицій на галузевому ринку, тобто сталий стан порушується випадковими і часто драматичними стрибками в новий стан [6, с. 40]. Як показав Г. Мінцберг [8], етапи розвитку підприємства приймають форму періодичних потрясінь, зсувів «туди-сюди», життєвих циклів і регулярного процесу адаптації.

Аби максимально повноцінно довершити опис організаційного механізму реінжинірингу бізнес-процесів, звернімося знову до класичної теорії Хаммера – Чампі, в якій наголошується на трьох рушійних силах, що визначають сьогодні характер та орієнтири для успішної діяльності будь-якої компанії: клієнти, конкуренція, зміни (сила трьох «с» – *clients, competition, changes*) [2, с. 39–47]. Як бачимо, наші судження щодо нерозривного та взаємозалежного зв'язку внутрішніх та зовнішніх факторів при здійсненні реінжинірингу (на постійній періодичній основі), а також їх спільних перетворень з плином часу відповідають критеріям класичних уявлень про реінжиніринг.

Таким чином, сформуємо власний перелік характеристик, яким, на переконання автора, має володіти організаційна модель постреінжинірингової компанії (рис. 4):

- ✦ відкритість;
- ✦ розгорнутість у часі;
- ✦ несталість;
- ✦ ітеративність;
- ✦ саморегульованість.

Розкриємо власне бачення кожного з елементів схеми (табл. 1). Окремо звернемо увагу на те, що розглядаємо компанію з точки зору маркетингової орієнтації, заздалегідь визначивши її як пріоритетну.

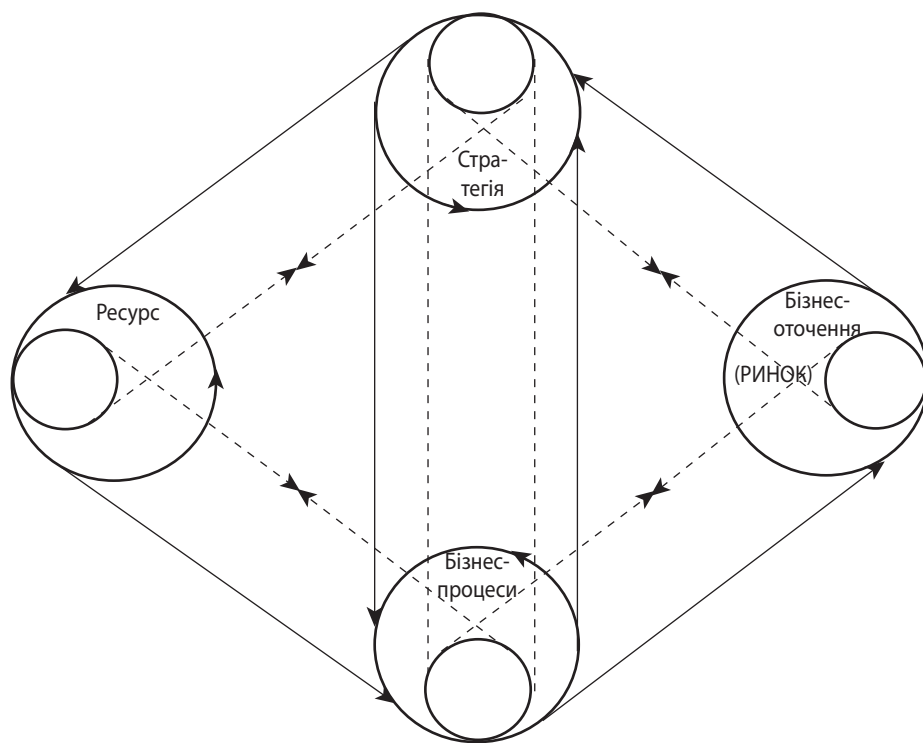


Рис. 4. Організаційний механізм забезпечення функціонування постреінжинірингової компанії (маркетингу компанії)

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 1

Змістовний склад компонентів організаційного механізму забезпечення функціонування постреінжинірингової компанії

Компонент схеми			
Ресурс	Бізнес-оточення	Бізнес-процеси	Стратегія
<ul style="list-style-type: none"> – Мотивація; – інновація; – пріоритет; – інформація; – корпоративний клімат; – виробництво (у т. ч. його підготовка – розробка, технологія); – забезпечення (в його традиційному сприйнятті: матеріальне, ІТ, фінансове, правове, кадрове, організаційне (у т. ч. умови праці)) 	<ul style="list-style-type: none"> – Ринок збуту; – ринок інновацій (як технічних, так і організаційних); – ринок інформації; – ринок персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> Бізнес-процеси, бізнес-підпроцеси (зокрема маркетингові) та їх організація 	<ul style="list-style-type: none"> – Очікування власника бізнесу; – внутрішні обмеження та можливості; – теоретико-методичні та практичні напрацювання з розробки бізнес-стратегій

Особливу увагу хочеться звернути на компоненти «ресурс» і «бізнес-оточення». Якщо традиційне сприйняття ресурсу у вигляді складових «забезпечення» не містить новизни, то використання елементів: мотивація, інновація, пріоритет, інформація, корпоративний клімат як ресурс впливу на ефективність та правильну орієнтацію функціонування системи відкриває новий потенціал управління. Своєчасна імплементація інновації, надана корисна актуальна й повноцінна інформація або донесена воля власника бізнесу, що чітко розставляє пріоритети для виконавчої системи, захищає компанію від неефективного «пробуксовування» на місці. Втрачений час, дарем-

но витрачені кошти та відволікання персоналу на розв'язання неактуальних і невагомих для клієнта завдань – занадто дорого на сьогодні розкіш, що здатна нівелювати зусилля на витрати, понесені на інші види забезпечення.

Щодо корпоративного клімату, то мова йде саме про ту частину його формування, що ініціюється власником бізнесу; у той час, як повноцінний його образ довершується реакцією виконавчої частини системи (питання зворотного зв'язку будуть розглянуті далі). Та, як би там не було, саме власник бізнесу спроможний виявити та задовольнити найбільш важливі та актуальні потреби працівників, створити сприятливі

умови для розвитку їх ініціативності, креативності, повноцінного розкриття їх потенціалу та позбавленої суб'єктивізму внутрішньої взаємодії. Часто у вирішенні найбільш важливих переломних питань, що визначають якісні конкурентні переваги компанії, найважливішу роль виграють ідеї та рішення спеціалістів, тож їх відповідність очікуванням власника бізнесу залежать від бачення підходів до вирішення питань, сформованого корпоративним кліматом. Саме корпоративний клімат, окрім стратегічних довготривалих переваг, про які зазначалося раніше, формує одну з найбільш важливих властивостей компанії – стресостійкість. Саме дана властивість забезпечує аварійний ресурс роботи компанії, коли спостерігається дефіцит забезпечення інших складових.

Бізнес-оточення, представлене у вигляді ринку збуту, ринку інновацій, ринку інформації та ринку персоналу, являє собою поле зовнішніх вихідних умов. Постійний моніторинг та прогнозування даних умов і забезпечує актуальність та відповідність компанії очікуванням споживачів. Причому, кожен із зазначених компонентів є рівноцінним, оскільки ринок збуту забезпечує для компанії «сьогодні», а ринки інновацій та інформації формують їх «завтра», тоді як нехтування тенденціями на ринку персоналу унеможливає ефективне здійснення ані «сьогодні», ані «завтра».

Як бачимо, схема наглядно розкриває аспекти як керуючої системи (мотивація, керівництво, співробітники, комунікації, бюджет, технологічна підтримка, консультації), так і керованої системи (штрих-пунктирні лінії) (економічний інструментарій управління перепроєктуванням бізнес-процесів, етапність проведення реінжинірингу та його економічне обґрунтування на кожному етапі проведення, система економічних критеріїв необхідності проведення реінжинірингу і критерії очікуваних економічних результатів від його реалізації) організаційно-економічного механізму реінжинірингу бізнес-процесів [5, с. 146, 197].

Ключовими складовими організаційного забезпечення пропонується визначити стратегію та бізнес-процеси компанії. Дані елементи і визначають властивості, принципи діяльності та загальний вигляд організаційної структури компанії. Від зазначених у стратегії розвитку компанії чи окремого проекту пріоритетів та ключових орієнтирів залежать характер і принципи побудови взаємозв'язків між іншими елементами. Визначені стратегією цілі мають формувати поле правил і мотиваційних чинників для їх проектування на площину особистісних пріоритетів.

Окремо автор звертає увагу на використання в дослідженні організаційно-методичних аспектів реінжинірингу поняття постреінжинірингової компанії. Окрім якісного оздоровлення та різкого покращення важливих для компанії показників, після ефективно-

го проведення реінжинірингу компанія набуває здатності до самостійного проведення реінжинірингу з певною періодичністю в майбутньому.

ВИСНОВКИ

У представленому організаційному механізмі реінжинірингу маркетингової діяльності машинобудівного підприємства, а також постреінжинірингового підприємства розкрито нові функції та потенційні можливості організаційного механізму та його складових, а також принципи його побудови. Отже, організаційно-методичний механізм реінжинірингу і повинен відображати стан компанії, при якому вона має можливість: вчасно визначати необхідність проведення чергового етапу реінжинірингу; об'єктивно та критично оцінювати як внутрішні, так і зовнішні процеси; оптимально та повною мірою використовувати важелі впливу наявного ресурсного потенціалу (в описаному вище широкому розумінні); вчасно та доцільно залучати додаткові ресурси; знати необхідний алгоритм дій відповідно до конкретної ситуації; ефективно сприймати зворотний зв'язок (ефективно працювати з критеріями успішності) в ході проведення реінжинірингових заходів та вчасно вдаватися до необхідних коригуючих дій; вдало працювати з конфліктами між існуючими та новими організаційними складовими; своєчасно визначати готовність компанії до завершення поточного етапу (витка спіралі) реінжинірингу

Саме в такому підході автор вбачає ключову цінність реінжинірингу для вітчизняних машинобудівних підприємств, і саме такий підхід вирізняє реінжиніринг бізнес-процесів від інших аутсорсингових проєктів, що найчастіше намагаються адаптувати успішні в певних умовах проєкти в реальні компанії без зміни фундаментальних основ їх організації, принципів роботи та якісного розширення компетенцій.

Для розкриття принципів роботи даної системи, визначення рушійних сил, а також факторів, що впливають на ефективність роботи системи, необхідно продовжити дослідження з акцентом на методичні основи проведення реінжинірингових заходів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. 495 с.
2. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. СПб.: Изд-во СПбУ, 1997. 332 с.
3. Абдикеев Н. М., Киселев А. Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. 282 с.
4. Шумпетер Й. Теория экономического развития / пер. с нем. М.: Прогресс, 1982. 360 с.
5. Таранюк Л. М. Реинжиниринг бизнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Суми: Мрія-1, 2014. 608 с.

6. Блинов А. О., Рудакова О. С., Захаров В. Я., Захаров И. В. Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 344 с.

7. Hadzhiev B. Iv. Re-engineering Marketing. Scientific Works of the University of Food Technologies (Bulgaria): Pechnia, Monografico, 2010. P. 45–51. URL: <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20103380043>

8. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. СПб. : Питер, 2004. 318 с.

Науковий керівник – Таранюк Л. М., доктор економічних наук, професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету

REFERENCES

Abdikeyev, N. M., and Kiselev, A. D. *Upravleniye znaniyami korporatsii i reinzhiniring biznesa* [Corporate knowledge management and business reengineering]. Moscow: INFRA-M, 2010.

Blinov, A. O. et al. *Reinzhiniring biznes-protsessov* [Reengineering of business processes]. Moscow: YuNITI-DANA, 2015.

Hadzhiev, B. Iv. "Re-engineering Marketing. Scientific Works of the University of Food Technologies (Bulgaria): Pechnia, Monografico, 2010. R. 45-51". <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20103380043>

Khammer, M., and Champi, Dzh. *Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese* [Reengineering of the corporation: Manifesto of the revolution in business]. St. Petersburg: Izd-vo SPbU, 1997.

Mintsberg, G. *Struktura v kulake: sozdaniye effektivnoy organizatsii* [The structure in the kulak: the creation of an effective organization]. St. Petersburg: Piter, 2004.

Rayzberg, B. A., Lozovskiy, L. Sh., and Starodubtseva, Ye. B. *Sovremennyy ekonomicheskyy slovar* [Modern economic dictionary]. Moscow: INFRA-M, 2007.

Shumpeter, Y. *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* [The theory of economic development]. Moscow: Progress, 1982.

Taraniuk, L. M. *Reinzhynirynh biznes-protsesiv promyslovykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Reengineering business processes of industrial enterprises: theory, methodology, practice]. Sumy: Mriia-1, 2014.