



Leonid Taraniuk
D.Sc. (Economics), Associate Professor,
Sumy State University, Sumy, Ukraine
2 Rimsky-Korsakov Str.,
Sumy, 40007, Ukraine
taraniukl@ukr.net

UDC 005.52:005.334:005.418



Karina Taraniuk
PhD (Economics), Assistant Professor,
Sumy State University, Sumy, Ukraine
2 Rimsky-Korsakov Str.,
Sumy, 40007, Ukraine
taraniukk@ukr.net

Methodological basis of risk management system with regard to industrial activities in the course of radical transformations

Abstract. Introduction. The main problem of transformational changes in the economic activity of industrial enterprises is the impact of different types of economic risk on transformations, including a radical change of their character, which is a reengineering of business processes.

Purpose. The main objective is to develop a methodology for the risk management system reengineering of business processes at enterprises of the industrial sphere.

Methods. The authors used the method of expert analysis to score the main risks of reengineering, the method of comparative evaluation to systematize the risks related to reengineering of business processes, the empirical method to form the principles of operation for the subsystems of risk management business process reengineering, the system method to develop a system of risk management reengineering, the structural method to define the formation of the risks that arise in the relevant stages of reengineering.

Results. The authors have carried out an analysis of the main risks that affect decision-making processes and the subsequent transformation of the radical nature of the conduct in the workplace, which made it possible to score the major risks relevant to the implementation of reengineering activities at enterprises. This study is based on information received from staff management, management of logistics, marketing department, planning and economic departments, management of personnel employed at industrial enterprises PJSC «Sumy Machine-Building Science and Production Association» This information will help to assess the major factors of in the course of radical transformations. The authors of the present article have developed a subsystem of functioning reengineering of the risk management business processes at industrial enterprises which includes information and analytical identification of risks at the appropriate stages of business process reengineering; analytical detection of risks due to reengineering of management activities; provision of risk management business process reengineering. The article touches upon the principles and methods for evaluating the functioning of these subsystems.

Conclusions. The authors have formulated principles and methods of evaluation of functioning of the relevant sub-systems of risk management at industrial enterprises based on a point scoring.

Keywords: Risk Management System; Business Process Reengineering; Transformation; Enterprise

JEL Classification: D81; M11; M49; P42

DOI: <http://dx.doi.org/10.21003/ea.V156-0015>

Таранюк Л. М.

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

Таранюк К. В.

кандидат економічних наук, асистент, кафедра управління, Сумський державний університет, Суми, Україна

Методологічні основи системи ризик-менеджменту в діяльності промислових підприємств при проведенні радикальних трансформацій

Анотація. У статті систематизовано ризики й проведено експертний аналіз найбільш суттєвих ризиків, які виникають при проведенні радикальних трансформаційних змін. Розроблено систему ризик-менеджменту реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. Сформовано принципи та методи оцінки функціонування відповідних підсистем ризик-менеджменту реінжинірингу бізнес-процесів. Дана система дає змогу підвищити рівень економічної ефективності проведення трансформаційних заходів радикального характеру в діяльності промислових підприємств з урахуванням зниження ступеня впливу економічного ризику при впровадженні реінжинірингових заходів.

Ключові слова: ризик-менеджмент; система; реінжиніринг бізнес-процесів; трансформація; підприємство.

Таранюк Л. М.

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

Таранюк К. В.

кандидат экономических наук, ассистент кафедры управления, Сумский государственный университет, Сумы, Украина

Методологические основы системы риск-менеджмента в деятельности промышленных предприятий при проведении радикальных трансформаций

Аннотация. В статье систематизированы риски, возникающие при проведении радикальных трансформационных изменений. Проведен экспертный анализ наиболее существенных рисков, которые возникают при проведении трансформационных изменений. Разработана система риск-менеджмента реинжиниринга бизнес-процессов промышленных предприятий. Сформированы принципы и методы оценки функционирования соответствующих подсистем риск-менеджмента реинжиниринга бизнес-процессов. Данная система позволяет повысить уровень экономической эффективности проведения трансформационных мероприятий радикального характера в деятельности промышленных предприятий с учетом снижения степени влияния экономического риска при внедрении реинжиниринговых мероприятий.

Ключевые слова: риск-менеджмент; система; реинжиниринг бизнес-процессов; трансформация; предприятие.

1. Постановка проблеми. В умовах постійного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на господарську діяльність промислових підприємств необхідно впроваджувати трансформаційні зміни, у тому числі й такі, що мають радикальний характер, в роботу підприємств з метою підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності. При реалізації трансформацій на промислових підприємствах виникають різні види ризиків, які пов'язані з їх впровадженням на виробництві. Тому потребує розробки та реалізації система ризик-менеджменту радикальних трансформацій з метою суттєвого підвищення економічної ефективності господарської діяльності промислових підприємств та зниження ступеня впливу економічного ризику при проведенні радикальних трансформаційних змін.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління ризиками при проведенні різного роду трансформаційних змін у діяльності суб'єктів господарювання знаходиться в центрі уваги науковців, серед яких: М. Хаммер (Hammer, 1993) [1], Д. Чампі (Champy, 1993) [1], які визначають роль ризику при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів (далі РБП); К. Флін (Flynn, 1993) [2], у праці якого названо фактори настання ризику при проведенні трансформацій радикального характеру на підприємствах; Б. Андерсен (Anderson, 2004) [3], Й. Беккер (Bekker, 2007) [4], Д. Миддлтон (Middleton, 2006) [5], які вказують на характерні помилки при проведенні РБП і, як наслідок, настання відповідних ризиків при його проведенні; В. Репін (Repin, 2007) [6], який у своїй праці визначив заходи зниження ризиків, які пов'язані з регламентацією бізнес-процесів. Особливої уваги заслуговує праця Г. Чесбро (Chesbrough, 2015) [7], яка містить дослідження організаційних змін у діяльності бізнес-структур у сформованій інноваційній моделі бізнесу з метою запобігання бар'єрів на шляху реалізації даної моделі. Оцінку ризиків РБП компаній та методів управління даними ризиками досліджували вчені-економісти Д. Реме-ні (Remenyi, 1996) [8] та Э. Хіффілд (Heafield, 1996) [8]. У працях науковців Т. Гімарайса (Guimaraes, 2013) [9], К. Параньяпа (Paranjare, 2013) [9] та наукових статей С. Роя (Roy, 2015) [10], С. Паттаньяка (Pattanayak, 2015) [10] увагу було акцентовано на врахуванні ризиків при реалізації проектів РБП у виробничому процесі суб'єктів господарювання. Серед українських учених-економістів, які досліджують управління ризиками в трансформаційних економічних системах, треба відзначити працю В. Лещук, О. Полінкевич, Л. Іщук [11], в якій вчені визначають вибір найбільш прийнятної сценарію стратегії управління бізнес-процесами, через РБП та перепроектування на основі таких критеріальних показників, як фінансовий результат від операційної діяльності й ризик. Також слід відмітити наукову працю О. Виноградової [12], у якій автор акцентує увагу на чинниках, що обумовлюють формування ризиків від використання інструментальних засобів РБП. Управління ризиками при побудові механізму процесно-орієнтованого контролінгу економічної діяльності підприємства досліджував у своїй праці [13] вчений-економіст В. Тупкало.

Водночас треба зазначити, що в сучасній науковій літературі немає єдиної системи ризик-менеджменту реінжинірингу бізнес процесів та відповідного методологічного інструментарію її реалізації. Тому автори вважають за необхідне сформувати дану систему з урахуванням методологічного базису її розвитку.

3. Метою статті є розробка методологічних засад формування системи ризик-менеджменту РБП підприємств виробничої сфери.

4. Основні результати дослідження. В умовах формування жорстких ринкових відносин промислові підприємства стикаються з негативним впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на їх господарську діяльність. З метою адаптації до мінливого ринкового середовища суб'єкти господарювання впроваджують трансформаційні заходи, у тому числі й радикального характеру. Дане впровадження різних напрямів трансформаційних змін пов'язане з впливом факторів ризику на їх проведення, тому виникає необхідність розробки дієвої системи ризик-менеджменту з метою підвищення ефективності впровадження радикальних трансформаційних змін у діяльності промислових підприємств. Дослідимо основні ризики, які виникають при проведенні радикальних трансформаційних змін, одним з видів яких є реінжиніринг бізнес-процесів у роботі промислових підприємств в умовах розвитку ринкових відносин. Систематизовані ризики за відповідними факторами наведено в таблиці 1.

Треба зазначити, що у таблиці 1 серед основних факторів ризику при проведенні РБП промислових підприємств ми досліджували виникнення найбільш вірогідних факторів ризику при проведенні РБП на промисловому підприємстві ПАТ «Сумське науково-виробниче об'єднання» (м. Суми) під час реалізації програми ERP-II системи (Enterprise Resource Planning – управління ресурсами підприємства), яка впроваджувалася з 2010 по 2014 роки. Дане дослідження полягало у формуванні методом анкетування команд з бізнес-процесів, які були сформовані з співробітників управління продажу, управління логістики, відділу маркетингу, планово-економічного відділу, дирекції з персоналу даного промислового підприємства. Вони здійснили бальну

Табл. 1: Основні фактори ризику при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств
Tab. 1: Main factors of risk while conducting business-processes reengineering at industrial enterprises

Фактори ризику	Зміст факторів ризику
Ігнорування необхідності радикального перепроектування бізнес-процесу	Найбільш грубою помилкою (хоча й найбільш поширеною) є спроба компанії поліпшити існуючий бізнес-процес, а не перепроектувати його. Наприклад, замість радикального перепроектування процесів здійснюється їх автоматизація. Однак вона не може привести до успіху, оскільки не змінює суті процесу, більше того, закріплює погано організований існуючий процес
Стратегія реінжинірингу	Проведення реінжинірингу не «зверху – вниз», а «знизу – вгору». Реінжиніринг ніколи не проводиться «знизу – вгору», він завжди проводиться «зверху – вниз». Існує дві причини, через які реінжиніринг не може бути успішно завершений менеджерами нижнього та середнього рівнів. По-перше, менеджери нижчої та середньої ланки не мають тієї широти поглядів на діяльність компанії, яка необхідна для проведення реінжинірингу. Їхній досвід в основному обмежується знанням тих функцій, які вони виконують у своєму підрозділі. Вони, як правило, краще за інших усвідомлюють вузькі проблеми свого підрозділу, але їм важко побачити процес у цілому та розпізнати його слабкі місця. Менеджери такого рівня успішно здійснюють часткові поліпшення, а не реінжиніринг. По-друге, бізнес-процеси неминуче перетинають організаційні кордони, тобто кордони підрозділів, тому менеджери нижчого та середнього рівнів не мають достатнього авторитету для того, щоб наполягати на трансформації процесів. Більш того, радикальні перетворення існуючого процесу можуть призвести до зменшення впливу та авторитету того чи іншого менеджера відповідного рівня. Менеджери нижчого та середнього рівнів зазвичай значною мірою докладаються до реалізації існуючого способу здійснення процесу. З цих причин менеджери нижчої та середньої ланок можуть навіть перешкоджати проведенню реінжинірингу.
Керівництво компанії не розуміє суті реінжинірингу	Обмежена сфера дії реінжинірингу або занадто вузько сформульоване завдання. Реінжиніринг починається з визначення цілей, які повинні бути досягнуті, а не з визначення способів їх досягнення. Досить часто маємо таку ситуацію. Компанія визначає деякий процес, який вона хоче перебудувати, однак щойно реінжиніринг починається, замість всього процесу розглядається тільки окремих фрагмент, оскільки існуючі організаційні кордони не дозволяють охопити весь процес. Виділяється мало ресурсів для здійснення проекту з реінжинірингу. Реінжиніринг проводиться на тлі безлічі інших заходів. Робиться спроба провести реінжиніринг, не обмеживши чий-небудь інтересів. Подовжуються терміни проведення реінжинірингу.

Джерело: Складено авторами на основі [14]
Source: Formed by the authors based at [14]

оцінку основних факторів ризику при проведенні трансформаційних заходів радикального характеру. У результаті дослідження авторами було доведено, що найбільш високу бальну оцінку, а саме 65 зі 100 балів, має фактор ризику, який пов'язаний з ігноруванням необхідності радикального перепроєктування всіх бізнес-процесів компанії та зосередженістю лише на локальному РБП.

Досліджуючи вплив ризиків на господарську діяльність промислових підприємств, слід звернути увагу на макроекономічний аспект даного питання. Відбувається скорочення фінансування інноваційних програм з різних фінансових джерел: згідно джерел суб'єктів господарювання – з 7969 млн грн. у 2008 році до 6540,3 млн грн. у 2014 році; згідно джерел іноземних інвесторів – 2411,4 млн грн. у 2010 році до 138,7 млн грн. у 2014 році, що є індикатором формування фінансових ризиків при проведенні реінжинірингу [15].

Пошук принципів трансформації, обмін практикою між компаніями стали метою бенчмаркінгового дослідження «Практика реструктуризації/трансформації українських компаній», яке було реалізоване в рамках веб-проєкту Management.com.ua та за підтримки Світового Банку й Асоціації «Україна – розвиток через Інтернет» [16].

Головною метою даного бенчмаркінгового дослідження є формування досвіду впровадження трансформацій у роботі п'ятнадцяти підприємств, серед яких: АТЗТ «Агро-Союз», ТОВ «Адітон», НФСК «Гарант Ре», ВАТ «Гідросила», ТОВ «Ді-Стар», ВАТ «Дніпровагонмаш», ТОВ «Іспанський Дім», ВАТ «Малинська паперова фабрика», ТОВ «Мегаполіс», АСК «Остра-Київ», ЗАТ «Світ», ПП «Система», Агенція «Стандарт», ВАТ ВЕК «СумиГазмаш», UMW.

За результатами проведеного бенчмаркінгового дослідження визначено, що основними перешкодами у впровадженні проєктів реструктуризації / трансформації в діяльності підприємств є недостатні знання, відсутність єдиного розуміння, чому та навіщо змінюватись, а також менталітет людей (Рис. 1).

Також слід зазначити, що основними факторами ризиків РБП, у тому числі при впровадженні обліково-управлінських систем класу ERP (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства) у рамках процесно-орієнтованої системи управління на українських підприємствах, є фактори ризику на етапі прийняття рішення про впровадження РБП; фактори ризику, пов'язані з вибором консультанта; чинники ризику на етапі планування проєкту з впровадженням РБП, у тому числі обліково-управлінської системи; фактори ризику на етапі впровадження РБП; довгострокові фактори ризику при проведенні РБП [17].

Дослідимо подані фактори ризику з урахуванням того, що одним з авторів статті, а саме Таранюком Л. М., пропонується удосконалити методологічні засади формування системи ризик-менеджменту реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств при управлінні вибором напрямів його проведення, яка, на відміну від існуючих, доповнюється нижченаведеними підсистемами.

Підсистема інформаційно-аналітичної ідентифікації ризиків на відповідних етапах РБП містить запропоновану автором класифікацію ризиків відповідно до етапів проведення РБП у системі вибору напрямів його проведення, що є елементом змістовної методології. До основних ризиків на етапах проведення РБП автор відносить: ризик підтримки проєкту керівництвом підприємства; ризик недостатності аналізу; ризик неправильного визначення факторів, які можуть стати на перешкоді процесу вибору та впровадження напрямів реінжинірингу; ризик тривалого часу циклу, що необхідний для завершення проєкту [18].

Підсистема аналітичного виявлення ризиків внаслідок управлінської діяльності при РБП включає збитки від ризиків впровадження РБП. Серед основних збитків при проведенні РБП автор відзначає: вибір програмного продукту, який не задовольняє вимогам впровадження РБП; вибір консультанта за принципом мінімальної вартості

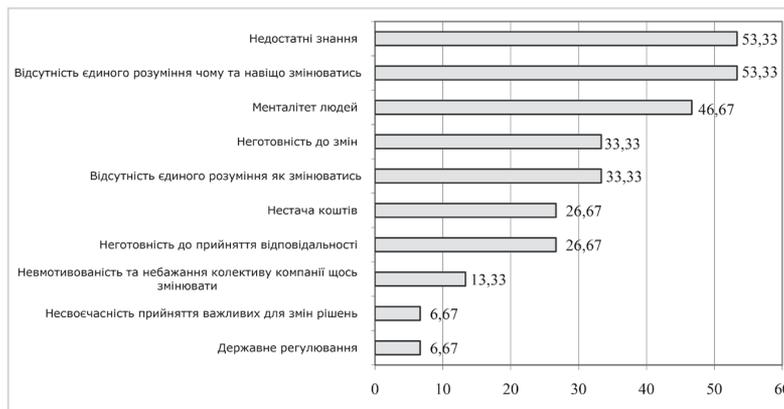


Рис. 1: Основні перешкоди у впровадженні проєктів реструктуризації/трансформації українських підприємств
Джерело: [16]

Fig. 1: Main barriers in restructuring projects introduction at Ukrainian enterprises
Source: [16]

його послуг; неправильний вибір напрямку РБП при плануванні його реалізації та неправильне формування загальної проєктної вартості проведення напрямку РБП; незацікавленість вищого керівництва у проєкті; зміна структури та бізнес-цілей компанії.

Підсистема забезпечення процесу ризик-менеджменту РБП характеризує превентивні заходи щодо зменшення рівня відповідних ризиків, до яких автор відносить: детальний моніторинг програмного забезпечення під вимоги впровадження РБП; впровадження тендерної процедури обрання консультанта за конкурсом у відповідності до визначених підприємством вимог; реалізацію системи економічної обґрунтованості щодо вибору напрямку РБП та систему бюджетування витрат на кожному етапі проєкту РБП; створення корпоративних стандартів при проведенні обраного напрямку РБП; формування стратегічного плану розвитку компанії, орієнтованого на постійне покращення радикально перепроєктованих БП у діяльності суб'єкта господарювання.

На підставі сформованої підсистеми інформаційно-аналітичної ідентифікації ризиків на відповідних етапах РБП визначимо принципи та методи ризик-менеджменту, які характеризують дану підсистему.

Принципи реалізації даної підсистеми в системі вибору напрямів РБП будуть наступні:

- **принцип охоплення** – даний принцип містить масштабність охоплення ризиків на кожному етапі проведення РБП промислових підприємств, які впливають на проведення вибору напрямів РБП та реалізацію обраного напрямку РБП промислових підприємств;
- **принцип систематичності** – даний принцип містить формування ризиків, які виникають систематично внаслідок помилок при проведенні процесу вибору напрямів РБП та їх реалізації в діяльності суб'єктів господарювання.
- **методи ризик-менеджменту РБП**, які характеризують підсистему інформаційно-аналітичної ідентифікації ризиків на відповідних етапах РБП наступні:
 - **метод анкетування** – визначення інформації про формування ризиків у системі вибору напрямів РБП та їх проведення на підставі анкетування учасників, які вже проводили подібні заходи в рамках реалізації проєктів РБП;
 - **метод порівняння з іншими організаціями** – впровадження бенчмаркінгових досліджень ризик-менеджменту вибору напрямів РБП та їх проведення на базі інших промислових підприємств з метою визначення основних ризиків вибору та реалізації напрямів РБП.

Серед принципів, які характеризують функціонування підсистеми ризик-менеджменту РБП, автор пропонує звернути увагу на такі:

- **принцип збитковості** – характеризує формування збитковості від ризиків під час впровадження РБП промислових підприємств, а також при виборі напрямів його проведення;

• **принцип керованості** – містить характеристику системи управлінської діяльності при виборі напрямів РБП та їх проведення, в ході якої і формується збитковість від настання ризиків.

Серед методів, які автор пропонує використовувати при функціонуванні підсистеми аналітичного виявлення ризиків внаслідок управлінської діяльності при РБП, є наступні:

- **метод оцінки рівня ризикованості напрямів РБП** – даний метод, який було удосконалено автором, характеризує вибір напрямів РБП за рівнем їх ризикованості з метою уникнення збитковості під час реалізації обраного напрямку РБП у конкретній ситуації;
- **метод спостереження** – характеризує аналітичне спостереження за виникненням збитковості від ризиків вибору напрямів РБП та його проведення на підставі вивчення ретроспективної інформації за подібними проектами РБП даного підприємства чи інших підприємств.

Серед принципів, які характеризують підсистему забезпечення процесу ризик-менеджменту РБП, автор пропонує наступні:

- **принцип дієвості** – визначає комплекс дій, які спрямовані на впровадження превентивних заходів до зменшення рівня ризиків вибору напрямів РБП та його проведення;
- **принцип ефективності вибору** – пов'язаний з ефективною реалізацією обраних превентивних заходів; як результат – зменшення рівня відповідних ризиків при ви-

борі напрямів РБП та їх проведення в діяльності промислових підприємств.

Серед методів, які необхідно використовувати у вищезазначеній підсистемі, автором запропоновано наступні:

- **метод уникнення ризиків** – характеризує відмову учасників РБП від вибору одного напрямку РБП на користь іншого, який є менш ризикованим; також це стосується вибору інших заходів щодо зменшення рівня ризиків РБП, які є більш результативними;
- **метод страхування** – створення власного страхового фонду на підприємстві для покриття збитків при неправильному виборі напрямів РБП промислових підприємств.

5. Висновки. Систематизовано основні фактори ризику при проведенні РБП промислових підприємств. За допомогою експертного аналізу визначено найбільш вагомі ризики трансформаційних змін радикального характеру. Розроблено систему ризик-менеджменту РБП промислових підприємств та визначено принципи та методи оцінки функціонування відповідних підсистем ризик-менеджменту РБП. Дана система ризик-менеджменту орієнтована на зниження ступеня впливу економічного ризику при впровадженні РБП промислових підприємств. Слід зазначити, що наступні дослідження повинні бути спрямовані на вивчення основних організаційно-економічних складових механізму ризик-менеджменту трансформаційних змін радикального характеру.

Література

1. Hammer M. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution / M. Hammer, J. Champy. – N.Y.: Harper Business, 1993. – 332 p.
2. Flynn K. Critical Success Factors for a Successful Business Reengineering Project / K. Flynn // CASE World Conference Proceedings. – Boston: 1993. – 217 p.
3. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: пер. с англ. / Б. Андерсен. – 2-е изд. – М.: Стандарты и качество, 2004. – 272 с.
4. Беккер Й. Менеджмент процессов: пер. с нем. / Й. Беккер, М. Кугелер, М. Роземанн. – М.: Эксмо, 2007. – 384 с.
5. Миддлтон, Д. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен: пер. с англ. / Д. Миддлтон. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 262 с.
6. Репин В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. Репин, В. Елиферов. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 408 с.
7. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers / H. Chesbrough // Long Range Planning. – 2015. – No 2-3. – P. 354-363.
8. Remenyi D. Business process reengineering: some aspects of how to evaluate and manage the risk exposure / D. Remenyi, A. Heafield // International Journal of Project Management. – 1996. – № 6. – P. 349-357.
9. Guimaraes T. Testing success factors for manufacturing BPR project phases / T. Guimaraes, K. Paranjape // The International Journal of Advanced Manufacturing Technology. – 2013. – No 68 (9). – P. 1937-1947.
10. Pattanayak S. Synergizing Business Process Reengineering with Enterprise Resource Planning System in Capital Goods Industry / S. Pattanayak, S. Roy // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2015. – No 189. – P. 471-487.
11. Лешук В. П. Стратегія управління бізнес-процесами машинобудівних підприємств через реінжиніринг та перепроєктування / В. П. Лешук, О. М. Полінкевич, Л. І. Ішук // Економічний часопис. – XXI. – 2015. – №1-2 (1). – С. 57-61.
12. Виногорова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія / О. В. Виногорова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 183 с.
13. Тупкало В. Побудова механізму процесно-орієнтованого контролю економічної стійкості підприємства / В. Тупкало // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. – 2015. – Вип. 31. – С. 295-306.
14. Горденко Г. В. Інновації в управлінні: реінжиніринг бізнес-процесів [Електронний ресурс] / Г. В. Горденко. – Режим доступу: <http://www.innclub.info/wp-content/uploads/2012/02/gordenko.doc.html>
15. Джерела фінансування інноваційної діяльності у 2000-2014 роках [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
16. Саврук О. Погляд на реструктуризацію / трансформацію в компанії [Електронний ресурс] / О. Саврук, О. Щегельська. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/pr/pr003.htm>
17. Рубцов С. В. Какой CASE-инструмент нанесет наименьший вред организации? / С. В. Рубцов // Директор ИС. – 2002. – № 2. – С. 39-44.
18. Тараниук Л. М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств / Л. М. Тараниук, О. М. Запорожченко // Механізм регулювання економіки. – 2011. – №4 (54). – С. 122-131.

Стаття надійшла до редакції 27.01.2016

References

1. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. - New-York: Harper Business.
2. Flynn, K. (1993). Critical Success Factors for a Successful Business Reengineering Project. *CASE World Conference Proceedings*, 217.
3. Anderson, B. (2004). *Business processes. Tools perfection*. Moscow: Standarty i kachestvo, 272 (in Rus.).
4. Bekker, J., & Kugeler, M. (2007). *Management processes*. Moscow: ESMO (in Rus.).
5. Middleton, D. (2006). *The library selected works on business strategy. Fifty most influential ideas of all time*. Moscow: Olimp-Bisnes (in Rus.).
6. Repin, V., & Eliferov, V. (2007). *The process approach to management. Business Process Modeling*. Moscow: Standarty i kachestvo (in Rus.).
7. Chesbrough, H. (2015). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 2-3, 354-363.
8. Remenyi, D., & Heafield, A. (1996). Business process reengineering: some aspects of how to evaluate and manage the risk exposure. *International Journal of Project Management*, 6, 349-357.
9. Guimaraes, T., & Paranjape, K. (2013). Testing success factors for manufacturing BPR project phases. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 68(9), 1937-1947.
10. Pattanayak, S., & Roy, S. (2015). Synergizing Business Process Reengineering with Enterprise Resource Planning System in Capital Goods Industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 189, 471-487.
11. Leshchuk, V. P. & Polinkevich, A. M. (2015). The strategy of business process engineering companies through reengineering and redesign. *Ekonomicnij Casopis-XXI (Economic Annals-XXI)*, 1-2, 57-61 (in Ukr.).
12. Vinogradova, O. V. (2006). *Reengineering business-processes trade enterprises*. Donetsk: DonDUET (in Ukr.).
13. Tupkalo, V. (2015). Construction of process-oriented mechanism for controlling economic viability. *Zbirnyk naukovykh pratz Derzavnoho ekonomiko-tehnologichnoho universitetu transportu. Ser.: Ekonomika i upravlinnia (Proceedings of the State Economic and Technological University of Transport. Aug.: Economics and Management)*, 31, 295-306 (in Ukr.).
14. Gordenko, G. (2012). *Innovation in management: business process reengineering*. Retrieved from <http://www.innclub.info/wp-content/uploads/2012/02/gordenko.doc.html> (in Rus.)
15. State Statistics Service of Ukraine (2000-2014). *Sources of funding for innovation in the years 2000-2014*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukr.)
16. Savruk, A., & Schehelska A. (2014). *Look for restructuring / transformation of company*. Retrieved from <http://www.management.com.ua/pr/pr003.htm> (in Ukr.)
17. Rubtsov, S. (2002). What a CASE-tool causes the least harm to the organization? *Director IS (Director of IS)*, 2, 39-44 (in Rus.).
18. Taraniuk, L. M., & Zaporozhchenko, O. M. (2011). Principles of Organizational reengineering business processes. *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky (Economics Regulation Mechanism)*, 4(54), 122-131 (in Ukr.).

Received 27.01.2016