

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-1>

УДК 658.589.012.32

**Бабенко Ірина Василівна**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І.А. Зязюна,  
Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6481-014X>

**Большая Оксана Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І.А. Зязюна,  
Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0543-5196>

**Іщенко Інна Сергіївна**

кандидат економічних наук, асистент  
кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І.А. Зязюна,  
Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9602-3554>

**Харченко Наталія Вікторівна**

доктор економічних наук, професор, професор  
кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І.А. Зязюна,  
Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8668-1596>

**Школяр Сергій Петрович**

кандидат технічних наук, доцент  
кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І.А. Зязюна,  
Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2072-3933>

**Iryna Babenko, Oksana Bolshaia, Inna Ishchenko,  
Nataliya Kharchenko, Serhiy Shkolyar**  
Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University

## **РОЛЬ РЕІНЖИНІРИНГУ В РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ**

## **THE ROLE OF RE-ENGINEERING IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS PROCESSES, INNOVATIVE MANAGEMENT AND MARKETING OF ENTERPRISES**

**Анотація.** У статті розглянуто поняття та властивості бізнес-процесів на сучасних підприємствах, обґрунтовано технологічні аспекти та роль реінжинірингу в розвитку бізнес-процесів, інноваційних менеджменту та маркетингу сучасних компаній. Деталізовано напрямки реінжинірингу залежно від концепції менеджменту підприємства. Доведено, що своєчасний та ефективний реінжиніринг забезпечує підвищення рентабельності та маржинальності підприємства, шляхом зміни системи управління окремих бізнес-процесів чи окремих циклів, підходів до кадрової політики та системи мотивації праці, забезпечення високої якості продукції та зменшення її собівартості. Реінжиніринг бізнес-процесів знижує витрати та тривалість циклу і рівень помилок. Проаналізовано перешкоди та недоліки реінжинірингу: нехтування попередніми здобутками компанії, інгуманність, витрати часу та матеріальних засобів.

**Ключові слова:** реінжиніринг, бізнес-процеси, менеджмент, маркетинг, інновації.

**Summary.** The article examines the concepts and properties of business processes at modern enterprises, substantiates technological aspects and the role of reengineering in the development of business processes, innovative management and marketing of modern companies. The areas of reengineering are detailed depending on the concept of enterprise management. The internal factors of enterprises that require a fundamental revision are highlighted: the concept of enterprise management in the production and personnel sphere, the inability of the company's management to adapt to innovations in the economic space and resist negative trends (limited financial resources, a low range of orders and a decrease in production volumes, an ineffective brand policy, an imperfect reserve management strategy). It has been proven that timely and effective reengineering ensures an increase in the profitability and marginality of the enterprise, by changing the management system of individual business processes or individual cycles, approaches to personnel policy and labor motivation system, ensuring high product quality. The obstacles and shortcomings of reengineering are analyzed: neglect of the company's previous achievements, inhumanity, time and material costs. Reengineering is a set of means, measures and methods, including appropriate information technologies, intended for the fundamental improvement of the main indicators of the enterprise. The successful implementation of reengineering is facilitated by the readiness of the company's management for changes, awareness of risks and expectation of a positive result. The technological scheme for the implementation of reengineering in the improvement of business process management includes the following stages: assessment of business process problems in production, substantiation of the reengineering program, determination of key aspects and criteria for the effectiveness of the program, determination of key types of activities, design and implementation of the business process restart scheme. Re-engineering of business processes makes it possible to review quality criteria with a focus on the consumer; the shortcomings of the production system are analyzed and corrected, costs and cycle time are reduced, and the level of errors is reduced.

**Keywords:** reengineering, business processes, management, marketing, innovation.

**Постановка проблеми.** В умовах нестабільного економічного простору, обмежень, зумовлених введенням воєнного стану, постійно зростаючої конкуренції, існує потреба у інноваційних методах, здатних оптимізувати управління бізнес-процесами на підприємствах. Водночас, інновації та перепроєктування, які відбуваються у критичних умовах є максимально ефективними, а тому потребує дослідження понятійний та методичний апарат реінжинірингу бізнес-процесів, з'ясування управлінських аспектів інноваційної діяльності компаній на сучасному етапі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Учені досліджуючи управління бізнес-процесами на підприємствах, акцентували увагу на практичних аспектах впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, а також його вплив на кадрову політику (О. Продіус, М. Гижиця [6]), методичних аспектах і впровадження методики реінжинірингу бізнес-процесів, побудові системи процесів, що охоплюють найважливіші аспекти менеджменту, зокрема виробничого та адміністративного характеру (Л. Сакун, Л. Сухомлин, Л. Різніченко [8], А. Сохнич [9]). Актуальними сьогодні є дослідження реінжинірингу внутрішніх бізнес-процесів з урахуванням кадрової, ресурсної, організаційної політики підприємств, на яких наголошували В. Жежуха, І. Іпполітова [2; 3]. У роботах Бабенко І., Школяра С. [10; 11] досліджується сфера маркетингу інновацій, розглядаються її міжнародні аспекти, нові інноваційні методики у практиці та науці маркетингу, напрямки підготовки майбутніх менеджерів з точки зору фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвого поліпшення результативності бізнесу сучасного інноваційного підприємства.

**Метою статті є:** аналіз поняття та властивостей бізнес-процесів на сучасних підприємствах, з'ясування технологічних аспектів реінжинірингу та обґрунтування ролі реінжинірингу при оптимізації та розвитку бізнес-процесів, інноваційного менеджменту та маркетингу сучасних компаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Більшість сучасних науковців визначають бізнес-процес як систему взаємозалежних, циклічних операцій, метою яких є створення продукції чи її окремих компонентів, керування якими відбувається циклічно: аналіз-планування-вплив [6, с. 169].

Відтак, бізнес-процес має властивості: сукупність дій, робіт, внутрішніх кроків діяльності підприємства; певні рамки, початок та завершення; зовнішніх та внутрішніх споживачів; періодично повторюється; реалізація потреб підприємства та отримання прибутку. Бізнес-процеси проходять через усі структурні підрозділи компанії, включають різні роботи та завдання, які утворюють єдину сукупність та мають неперервний характер. У контексті нашого дослідження, бізнес-процес розглядаємо як єдність етапів робіт, які починаються з одного або декількох початкових кроків (входів) і завершуються створенням продукції або послуги (виходів), потрібної клієнтам, як внутрішнім, так і зовнішнім [9, с. 34], що позитивно впливає на імідж та репутацію підприємства, його менеджменту, створюючи умови здійснення конкурентоспроможної інноваційної маркетингової політики.

Аналіз діяльності підприємств дозволив виділити такі, що потребують реінжинірингу:

1. Підприємства, що знаходяться на межі банкрутства через невідповідність якості та цінової політики.

2. Підприємства, що є недостатньо стабільними та можуть мати проблеми за умови зміни окремих факторів економічного простору [4, с. 18].

Реінжиніринг є радикальним підходом до поліпшення управління бізнес-процесами на підприємстві, новацією, оскільки його ефективність переважно базується на професіоналізмі підготовленої команди та оптимізації управлінської системи. Реінжиніринг бізнес-процесів знижує витрати та тривалість циклу на 60-90% і рівень помилок на 40-70% [5, с. 67].

О. Продіус та Є. Найда розглядають реінжиніринг як кардинальну перебудову (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання суттєвих ефектів в зниженні вартості, підвищенні якості і зростанні обсягів реалізації продукції та послуг [7, с. 572], що суттєво покращує становище підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках.

Реінжиніринг являє собою сукупність засобів, заходів і методів, у тому числі відповідних інформаційних технологій, призначених для докорінного поліпшення основних показників діяльності підприємства. Для цього аналізуються та докорінно змінюються існуючі бізнес-процеси.

Цей процес вимагає фундаментальної реструктуризації, зміни стереотипів виробничо-господарського механізму і системи управління, що склалися, і цьому сприяє відповідна майбутніх менеджерів [11]. Тому все більшого значення набуває оцінка й аналіз діяльності суб'єктів господарювання, що дозволить визначити проблемні аспекти їх діяльності та визначити основні напрямки покращення. Негативними внутрішніми факторами зазвичай є: недосконала концепція менеджменту підприємства у виробничій та кадровій сфері, неспроможність керівництва компанії пристосовуватися до маркетингу інновацій економічного простору та протистояти негативним тенденціям (бідність фінансових ресурсів, низький спектр замовлень та зниження обсягів виробництва, неефективна брендова політика та політика в сфері інтелектуальної власності, не виважена стратегія управління резервами). До зовнішніх факторів можна віднести: нестабільність курсу національної валюти, обмеження зумовлені форс-мажорними обставинами, пов'язаними з введенням воєнного стану, високі кредитні ставки банківської системи, недостатня гнучкість системи оподаткування [6, с. 171].

Цілі реінжинірингу в удосконаленні управління бізнес-процесами полягають у впровадженні менеджментом новацій, в тому числі маркетингових інновацій, для підвищення конкурентоспроможності продукції і в результаті – розвитку підприємства шляхом створення та захисту об'єктів прав інтелектуальної власності на основі проведення науково-дослідних, дослідно-кон-

структорських розробок [10]. Для того, щоб реінжиніринг досяг цих цілей, необхідно також забезпечити гідну мотивацію системи заохочень вищої ланки управління, оскільки без впевненості керівництва у необхідності перебудови підприємства неможливо досягти кінцевого результату реінжинірингу – поліпшення якості бізнес-процесів, базуванні їх на відповідних методиках підготовки фахівців [11]. Всі відповідальні за реінжиніринг працівники повинні мати належні повноваження, інакше вони не будуть сприйняті середньою ланкою управління. Завданнями реінжинірингу бізнес-процесів є систематичне підвищення якості кінцевого продукту на ринку; поліпшення організації діяльності підприємства; перегляд критеріїв якості з орієнтацією на споживача; аналіз та виправлення недоліків системи виробництва, а не окремих ланок чи співробітників.

Робота по реінжинірингу завдяки продуманій комунікаційній політиці менеджменту повинна широко висвітлюватись всередині підприємства, що забезпечить розуміння всіма працівниками змін, які відбуваються, в протилежному випадку це спричинить до недовіри та непокори виконавців і спротив працівників. Своєчасне та ефективне проведення реінжинірингу вимагають створення окремого мінімального бюджету, без якого початок і проведення всього комплексу робіт неможливе. Для реалізації розробленої програми перезапуску підприємства важливо визначити завдання кожного працівника, що відповідає цілям розробленої стратегії реінжинірингу. Методичну та інструментальну підтримку перепроєктування бізнес-процесів підприємства забезпечують консалтингові компанії [3, с. 268].

До факторів, що сприяють успішній реалізації реінжинірингу відносять готовність менеджменту підприємства до змін, усвідомлення ризиків та очікування позитивного результату. Ефективність проведення реінжинірингу визначається за досягненням пріоритетних цілей завдяки моніторингу проміжних результатів роботи.

Характерними рисами реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах є:

- фундаментальність: перегляд основ діяльності компанії, – відкинути все менш ефективне, зосередившись на максимально продуктивних аспектах;

- радикальність: означає зміну речей у самому їхньому корені, відкидання всіх існуючих структур та процедур і втілення нових способів виконання робіт;

- кардинальність (вагомість змін): реінжиніринг необхідний лише за потреби докорінних змін в управлінні бізнес-процесами;

- локальні удосконалення потребують лояльності, у той час як реінжиніринг забезпечується виключно кардинальними змінами, відсіканням

усього, що не виправдовує свого існування у бізнес-процесі.

Як зазначає А. Мельник реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє відмовитись від багаторівневої ієрархічної системи управління, зробивши її більш пласкою. Замість функцій підприємство починає орієнтуватись на бізнес-процеси, які є фундаментальними видами діяльності підприємства з погляду кінцевого споживача [5, с. 70].

Ефективність реінжинірингу бізнес-процесів певними принципами: об'єднання кількох операцій процесу в одну; автономність співробітників у прийнятті рішень; локальна доцільність виконання діяльності; зменшення кількості входів у процеси; варіабельність виконання процесів; зниження частки робіт із перевірки і контролю; оптимізація узгоджувальних процесів, шляхом поєднання централізованих і розрізнених функцій; долучення операційних менеджерів до єдиної інформаційної мережі.

Дослідження у галузі менеджменту бізнес-процесами на підприємствах дозволяють виділити такі основні напрями реінжинірингу:

1. Горизонтальне ущільнення – укрупнення кількох процесів чи функцій, що забезпечує зменшення кількості управлінських рішень, полегшує управлінську та виробничу комунікацію.

2. Вертикальне ущільнення операцій – забезпечує делегування функцій на співробітників, що є ефективним важелем стимулювання праці.

3. Створення тимчасових груп та команд для управління окремими ланками бізнес-процесів, це дозволяє замінити контролюючу функцію менеджера на функцію менеджера-тьютора.

4. Посилення ролі менеджера-лідера, оскільки у результаті реінжинірингу підсилюється значення кожного члена команди.

5. Урізноманітнення технологій та алгоритмів виконання бізнес-процесів із визначенням найбільш оптимальних за змінних чинників.

6. Підвищення автономності окремих підрозділів із одночасним узгодженням управлінських рішень на всіх рівнях ієрархії управління.

7. Зменшення кількості проміжних перевірок та максимальна інтенсифікація виробничого процесу, шляхом поєднання послідовно та паралельно виконуваних операцій.

8. Максимальна автоматизація виробництва, використання інформаційних ресурсів та операційних систем для скорочення часу та ресурсів бізнес-процесів, що забезпечить оптимізацію кадрового потенціалу підприємства [1, с. 174].

Технологічна схема реалізації реінжинірингу в удосконаленні, інноваційності управління бізнес-процесами включає наступні етапи: оцінка проблем бізнес-процесів на виробництві, обґрунтування програми реінжинірингу, визначення ключових аспектів та критеріїв ефективності про-

грами, визначення ключових видів діяльності, проектування та реалізація схеми перезапуску бізнес-процесів.

Відтак, розглядають прямий та зворотний реінжиніринг на підприємстві. Зворотний інжиніринг полягає в дослідженні функціонуючих на підприємстві бізнес-процесів, діагностиці їх «слабких місць», моделюванні основних ланок створення цінності, оцінці кількісних та якісних характеристик процесів та виборі процесів для реінжинірингу.

Прямий інжиніринг має іншу послідовність: окреслюється об'єктивна схема нового бізнес-процесу; об'єкти та функції яких розподіляються по структурних підрозділах підприємства; формується бюджет розробленої стратегії. Реалізація оновленої моделі бізнес-процесів вимагає розробки технологій реалізації нових процесів і систем, визначення вимог до систем підтримки і ресурсів, необхідних для їх реалізації. А отже, прямий реінжиніринг має такі завдання: розробка технологій нових систем та алгоритмів; ухвалення рішень (організаційних, технічних, комунікативних), що усувають основні недоліки та прорахунки; залучення інноваційних методів діяльності; формулювання рекомендацій щодо впровадження нових бізнес-процесів.

При управлінні бізнес-процесами варто враховувати перешкоди, що гальмують чи нівелюють процес реінжинірингу: [4, с. 18]:

1. Діяльність підприємства «з нового аркуша» передбачає, певною мірою, нехтування попередніми здобутками компанії, традиціями, що сформувались у результаті її діяльності.

2. Інгуманність – працівників розглядають як об'єкт оптимізації управління бізнес-процесами, а кадрові зміни чи скорочення часто є складовою реінжинірингу.

3. Усунення недоліків без кардинальної перебудови концепції менеджменту бізнес-процесів та підприємства в цілому.

4. Значні витрати часу та матеріальних засобів на розробку та впровадження реінжинірингу.

5. Реструктуризація окремих бізнес-процесів за умови відсутності стратегічного реформування може призвести до отримання формальних рішень, які не дають відчутних економічних результатів.

6. Акцентування уваги на управлінні ресурсами для окремих бізнес-процесів може сприяти порушенню системної цілісності підприємства, призвести до зміщення фінансування та економічної неефективності перетворень.

Аналіз сучасного економічного простору дозволяє виділити методи реінжинірингу бізнес-процесів, що є найбільш актуальними: зменшення часу на виконання певних технологічних операцій; скорочення матеріальних та трудових



ресурсів на виконання процесу; переорієнтуванні виключно на роботу з клієнтами; підвищення мобільності працівників, упровадження інноваційних технологій; робота на перспективу.

Упровадження реінжинірингу бізнес-процесів є абсолютно доцільним організаційно-перетворюючим заходом і забезпечує такі переваги: розв'язуються протиріччя між цілями діяльності різних структурних підрозділів; діяльність усіх членів колективу стає різноплановою, зростає її різноманітність, що підвищує мотивацію кар'єрного зростання; зменшується контролююча роль менеджера, завдяки підвищенню самостійності співробітників у прийнятті рішень; розширення повноважень та стимулювання ініціативності співробітників на різних етапах бізнес-процесів, в тому числі при проведенні науководослідних, дослідно-конструкторських розробок, створенні та захисту об'єктів прав інтелектуальної власності на їх основі, поліпшення конкурентоспроможності системи маркетингу інновацій підприємства [10, 11]. Важливого значення набуває професійна освіта працівників, підвищення кваліфікації, самоосвіта [11]. Докорінних змін набувають критерії оцінки ефективності роботи, її оплати: від оцінки діяльності до оцінки результату [2, с. 157].

Реінжиніринг забезпечить зміни критеріїв кар'єрного зростання, ролі менеджерів від контролюючої до консультативної; оновлення організаційної структури підприємства завдяки скороченню кількості управлінських рівнів; оптимізацію комунікації між керівництвом підприємства, працівниками та клієнтами, що сприятиме удосконаленню маркетингової політики підприємства.

**Висновки.** Отже, реінжиніринг сприяє оптимізації розвитку бізнес-процесів, інноваційного менеджменту та маркетингу на підприємствах завдяки скороченню чисельності персоналу компанії збереженні обсягів виробництва; зниження вартості продукції без зниження її якості; зменшення кількості управлінських ланок, залучення інвесторів; підвищення лояльності клієнтів до бренду, зростання маржинальності підприємства, удосконаленню його маркетингової інноваційної політики та підвищенню конкурентоспроможності. Реінжиніринг має здійснюватися по кожному базовому етапі процесу, оскільки це створює вагомий маркетингові переваги компанії: зниження собівартості продукції та підвищення її якості, розширення асортименту товарів та послуг, покращення системи обслуговування, шляхом оптимізації управлінської системи підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 17. С. 173–180.
2. Жежуха В.Й. Сутність і значення реінжинірингу на підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 4 (46). С. 155–164.
3. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 264–270.
4. Крейдич І.М., Івата В.В., Швець К.М. Концептуальні положення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. С. 17–21.
5. Мельник А.О. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 63–71.
6. Продіус О.І., Гижиця М.В. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 34. С. 168–175.
7. Продіус О.І., Найда Є.Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 573–579.
8. Сакун Л.М., Сухомлин Л.В., Різніченко Л.В., Веелькін Б.О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С. 81–97.
9. Сохнич А.Я. Аспекти реінжинірингу підприємства в умовах сучасної економіки. Львів : ПП «Арал», 2015. 56 с.
10. Школяр С.П. Аспекти підготовки фахівців до опрацювання та аналізу базових інформаційних потоків у ринковому середовищі. *Витоки педагогічної майстерності (Педагогічні науки): зб. наук. праць / гол. ред. М.І. Степаненко*. Полтава : Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка, 2015. Вип. 16. С. 306–313.
11. Школяр С.П., Бабенко І.В. Врахування концепції економіки навчання при підготовці фахівців-менеджерів. *Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 8th International scientific and practical conference*. SSPG Publish. Stockholm, Sweden, 2022. P. 286–293.

### References:

1. Boichuk, N. Ya. & Orel, V. V. (2016) Optymizatsiia upravlinnia biznes-protsesamy na pidprijemstvakh Ukrainy [Optimization of business process management at Ukrainian enterprises]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidprijemnytstvo – Modern problems of economy and entrepreneurship*, no. 17, pp. 173–180. (in Ukrainian)
2. Zhezhukha, V. Y. (2020) Sutnist i znachennia reinzhynirynhu na pidprijemstvakh [The essence and significance of reengineering at enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidprijemstvamy – Economics and enterprise management*, no. 4 (46), pp. 155–164. (in Ukrainian)

3. Ippolitova, I. Ya. (2016) Efektyvnist zdiisnennia reinzhyrnyhu biznes-protseviv na pidpriemstvi [The effectiveness of the reengineering of business processes at the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, no. 13, pp. 264–270. (in Ukrainian)
4. Kreidych, I. M., Ivata, V. V., & Shvets, K. M. (2015) Kontseptualni polozhennia reinzhyrnyhu biznes-protseviv na pidpriemstvakh [Conceptual provisions of business process reengineering at enterprises]. *Efektyvna ekonomika – Efficient economy*, no. 12, pp. 17–21. (in Ukrainian)
5. Melnyk, A. O. (2020) Osoblyvosti zastosuvannia reinzhyrnyhu biznes-protseviv na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Peculiarities of the application of business process reengineering at domestic enterprises]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, no. 3, pp. 63–71. (in Ukrainian)
6. Prodius, O. I., & Hyzhitsia, M. V. (2019) Sutnist reinzhyrnyhu biznes-protseviv pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [The essence of reengineering business processes of an enterprise in modern business conditions]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and enterprise management*, no. 34, pp. 168–175. (in Ukrainian)
7. Prodius, O. I., & Naida, Ye. D. (2018) Reinzhyrnyh biznes-protseviv yak suchasna kontseptsia upravlinnia [Business process reengineering as a modern management concept]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, no. 19, pp. 573–579. (in Ukrainian)
8. Sakun, L. M., Sukhomlyn, L. V., Riznichenko, L. V., & Vieielkin, B. O. (2020) Reinzhyrnyh biznes-protseviv yak suchasnyi metod upravlinnia stratezhichnymy zminamy na pidpriemstvi [Reengineering of business processes as a modern method of managing strategic changes in the enterprise]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, no. 2 (38), pp. 81–97. (in Ukrainian)
9. Sokhnych, A. Ya. (2015) *Aspekty reinzhyrnyhu pidpriemstva v umovakh suchasnoi ekonomiky* [Aspects of enterprise reengineering in the conditions of the modern economy]. Lviv: PP «Aral». (in Ukrainian)
10. Shkoliar, S. P. (2015) Aspekty pidhotovky fakhivtsiv do opratsiuvannia ta analizu bazovykh informatsiinykh potokiv u rynkovomu seredovyshchi [Aspects of training specialists to process and analyze basic information flows in the market environment]. In M. I. Stepanenko (Ed.), *Vytoky pedahohichnoi maisternosti – Origins of pedagogical skills: zb. nauk. prats. Poltava. Is. 16*, pp. 306–313. (in Ukrainian)
11. Shkoliar, S. P., & Babenko, I. V. (2022) Vrakhuvannia kontseptsii ekonomiky navchannia pry pidhotovtsi fakhivtsiv-menedzheriv [Taking into account the concept of the economy of education in the training of managerial specialists]. In *Modern science: innovations and prospects: proceedings of the 8th International scientific and practical conference*. SSPG Publish. Stockholm, Sweden, pp. 286–293. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 25.09.2024