

УДК 338.47

DOI:10.32680/2409-9260-2023-10-311-108-114

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ковальов А. І., ректор Одеського національного економічного університету, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: kovalev@oneu.edu.

ORCID ID: 0000-0002-6128-7012

Осадчий М. Л., аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: maksim1225678@gmail.com

ORCID: 0000-0001-8290-975X

***Анотація.** У статті розкрито сутність та особливості реінжинірингу та обґрунтовано необхідність його застосування на підприємствах транспортної галузі. Досліджено відмінності між процесами реінжинірингу та вдосконалення. Визначено перелік заходів з реінжинірингу транспортних підприємств. Встановлено основні цілі реінжинірингу бізнес-процесів транспортних підприємств. На основі досвіду зарубіжних і вітчизняних підприємств проаналізовано найбільш ефективні методології реінжинірингу бізнес-процесів. Запропоновано використання реінжинірингових команд як ефективного засобу системи управління підприємством. Описано основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів на транспортних підприємствах. Стверджується, що основною перевагою застосування реінжинірингу на підприємствах є його потенціал самовдосконалення та розвитку, оскільки реінжиніринг завжди є інноваційним процесом і здатний радикально підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.*

***Ключові слова:** реінжиніринг, транспорт, підприємство, управління змінами, бізнес-процес, конкурентоспроможність.*

BUSINESS PROCESS REENGINEERING OF TRANSPORT ENTERPRISES

Kovalyov Anatoliy, Doctor of Economics, professor, professor of the department of economics, law and business management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: kovalev@oneu.edu.

ORCID ID: 0000-0002-6128-7012

Osadshyi Maksym, PhD student of the department of economics, law and business management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: maksim1225678@gmail.com

ORCID: 0000-0001-8290-975X

***Abstract.** The essence and features of reengineering have been identified and the need for its application at the enterprises of the transport industry has been determined. The differences between the processes of reengineering and improvement are studied. A list of measures for reengineering of transport enterprises has been determined. The main goals of reengineering of business processes of transport enterprises are determined. Based on the experience of foreign and domestic enterprises, the most effective methodologies for reengineering business processes are analyzed. The use of reengineering teams as an effective means of the enterprise management system has been proposed. The main stages of reengineering of business processes at transport enterprises are described. It is argued that the main advantage of the use of reengineering in enterprises is its potential for self-improvement and development, since reengineering is always an innovative process and is able to radically increase the efficiency of managerial decision-making.*

***Keywords:** reengineering, transport, enterprise, change management, business process, competitiveness.*

JEL Classification: H540, L920, O200.

Постановка задачі. Транспортні послуги є одним з найбільш швидкозростаючих секторів економіки не тільки в Україні, але й у більшості інших країн. Підприємства, які прагнуть вижити в конкурентному середовищі та покращити свої позиції на ринку, змушені постійно вдосконалювати технології виробництва та способи організації

бізнес-процесів, докладати все більше зусиль для управління змінами та змінювати базові принципи власної організації для того, щоб повною мірою відповідати сучасним викликам.

Основні зміни у функціонуванні транспортних підприємств нині пов'язані, по-перше, з необхідністю адаптації до специфічних потреб певних споживачів, а по-друге, з широким використанням комп'ютерів та інформаційних технологій.

Ці особливості управління сучасним підприємством роблять об'єктивно необхідним

переосмислення способу організації та побудови бізнес-процесів, а також використання принципово інших підходів, що дозволяють повною мірою реалізувати переваги нових програм, технологій і навіть людських ресурсів.

У зв'язку з цим використання реінжинірингу бізнес-процесів представляє особливий інтерес для вирішення проблеми створення ефективних і економічно доцільних форм організації бізнесу у транспортних компаніях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Засновником теорії реінжинірингу вважається М. Хаммер, який випустив у співавторстві з Дж. Чампі книгу «Реінжиніринг корпорації: маніфест для революції в бізнесі».

Фундаментальні основи теорії реінжинірингу були закладені роботами М. Хаммера, Дж. Чампі, Д. Росса, Т. Давенпорта, М. Робсона, Ф. Уллаха і А. В. Шера. Дослідженню проблематики управління бізнес-процесами підприємств присвячені праці М. Д. Аїстової, С. В. Войтка, О. А. Гавриша, В. Г. Герасимчука, В. В. Дергачової, Л. Є. Довгань, О. О. Ільчука, І. М. Крейдич, А. В. Козаченко, П. В. Кутелева, І. І. Мазура, В. М. Марченко, Г. Г. Савіної, Д. М. Стеченка, В. Д. Шапіра.

Проблемами реінжинірингу бізнес-процесів займалися вітчизняні та зарубіжні вчені Б. Андерсен, Д. О. Баюра, Дж. Брендон, П. В. Брін, О. В. Віноградова, Г. Джохансон, В. Г. Єлиферов, В. В. Івата, М. Клейн, Р. Манганелі, П. Морріс, Р. Патюрель, Л. М. Таранюк, Л. І. Федулова, Д. Харрінгтон, М. Д. Шапот, А. І. Ковальов.

Наукова та практична значущість проблем управління транспортними підприємствами на засадах реінжинірингу бізнес-процесів зумовили вибір теми представленої статті, її мету та предмет дослідження.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на великий обсяг наукових публікацій у цьому напрямку потребують доопрацювання результативні індикатори, що визначають ефективність запровадження реінжинірингу на підприємствах.

Мета дослідження. Метою статті є визначення сутності реінжинірингу та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективних підходів до організації реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах транспорту.

Основний матеріал. З метою залучення додаткових інвестицій транспортні компанії перейшли від функціонально-орієнтованого управління до процесно-орієнтованого. Це значною мірою пов'язано з тим, що якби менеджмент концентрувався на виконанні окремих функцій, то клієнти залишилися б без достатньої уваги з боку керівництва, що було б неприйнятним у конкурентному середовищі. Іншими словами, діяльність компанії – це сукупність різних процесів, які обробляють ресурси для задоволення потреб клієнтів. При функціональному підході співробітники переймаються ефективним виконанням окремих функцій, а не процесом в цілому, що призводить до неузгодженості в роботі окремих структурних підрозділів, зниження організаційної ефективності та швидкості реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Фокусування на бізнес-процесах, які виконуються низкою структурних підрозділів в унісон, а не на окремих функціях, підвищує ефективність роботи підприємства. Крім того, процесний підхід до управління є більш ефективним в умовах глобалізації економіки через поширення інформаційних технологій.

Концепція вдосконалення бізнес-процесів транспортних підприємств базується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності та адаптивності бізнес-процесів: методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast Analysis Solution Technology), бенчмаркінг, редизайн (сфокусоване вдосконалення) та реінжиніринг бізнес-процесів [1].

Реінжиніринг бізнес-процесів – це трудомісткий та складний процес, який вимагає від його ініціаторів і виконавців повної віддачі та розуміння того, що відбувається. У разі його успішного проведення компанії можуть отримати низку переваг над конкурентами, зміцнити свої позиції на ринку та підвищити економічну ефективність.

Згідно з більшістю літературних джерел, визначення терміну «реінжиніринг» у контексті транспортних підприємств включає три ключові характеристики [2]: «значне поліпшення», «радикальне перепроєктування» і «бізнес-процес». З'ясування значення цих ключових термінів допоможе зрозуміти природу реінжинірингу.

Суттєве покращення означає не просто збільшення певних параметрів транспортної компанії або певне відсоткове покращення роботи окремих частин організації. Це якісна трансформація і прорив на новий рівень ефективності підприємства.

Фундаментальна трансформація – це не покращення існуючого стану речей, не

впровадження косметичних заходів чи часткових змін, не перетасування існуючих систем функціонування організації. Це заперечення того, що було раніше, новий винахід способу виконання роботи.

Третє ключове слово у визначенні – «бізнес-процес». Єдине, що має значення для споживачів – це цінність, яку вони отримують у вигляді послуг компанії.

Реінжиніринг не слід порівнювати із удосконаленням, приклад відмінностей наведено у порівняльній таблиці 1.

Таблиця 1

Відмінності між удосконаленням та реінжинірингом

Параметр	Удосконалення	Реінжиніринг
Рівень зміни	Відбувається поступово	Радикальні зміни
Початковий рівень	Початок з наявного положення	Створення нового рівня
Частота змін	Одноразово, безперервно	Одноразово
Тривалість змін	Низька	Довга
Напрямок змін	Знизу вгору	Згори вниз
Охоплення	На рівні функцій, вузьке	Широке
Рівень ризику	На рівні середнього	Великий

Джерело: розроблено авторами

Отже, можна зробити висновок, що реінжиніринг бізнес-процесів транспортних підприємств – це радикальне оновлення бізнес-процесів у контексті прискорення реакції компанії на мінливі вимоги клієнтів при одночасному зниженні витрат усіх видів, що здійснюється за умов скоординованої роботи висококваліфікованої та ефективно мотивованої команди фахівців.

Реінжиніринг процесів фокусується на перепроєктуванні всього

бізнес-процесу і включає фундаментальний перегляд організаційного способу роботи з метою досягнення значних поліпшень.

Існує чотири основних види реінжинірингу транспортних підприємств:

- 1) «разові покращення»: передбачає аналіз та вдосконалення конкретних локальних процесів декількох структурних підрозділів підприємства;
- 2) «клаптикова документація»: передбачає аналіз та вдосконалення процедур реалізації декількох ключових процесів та процедур підприємства;
- 3) «тотальне моделювання», що передбачає опис переважної частини бізнес-процесів підприємства;
- 4) «комплексне впорядкування діяльності», тобто впровадження ефективного процесного управління між структурними підрозділами підприємства [3].

Реінжиніринг може бути недоречним у ситуаціях, коли бізнес-процеси транспортного підприємства потребують лише оптимізації та коли компанія не прагне здійснювати кардинальних змін. У всіх інших ситуаціях реінжиніринг транспортних підприємств проводиться через ряд послідовних етапів [4]:

Етап 1: Визначення бачення та цілей для бізнес-процесів, що підлягають трансформації. На цьому етапі аналізуються та оцінюються бізнес-ситуація, очікування клієнтів, ринкова конкуренція та можливості, що виникають внаслідок змін у бізнес-процесах. Результати аналізу мають визначити необхідність змін і чітко бачення того, чого транспортна компанія має досягти у майбутньому. Цілі мають бути виражені як якісно, так і кількісно. Менеджери можуть використовувати дослідження та бенчмаркінг для визначення потреб клієнтів, аналізу та оцінки конкурентних і ринкових загроз і можливостей. Точність постановки цілей має вирішальне значення. Це пов'язано з тим, що бачення мети – це те, що стимулює кожного члена команди до ефективної роботи.

Етап 2: Створення компетентної команди. Для досягнення запланованих результатів команди мають бути міжфункціональними, оскільки знання та розуміння потрібні на всіх рівнях організації, щоб мінімізувати ймовірність невдач. Вище керівництво повинно мати чітке бачення перспектив процесів, які необхідно змінити, і забезпечувати стратегічний напрямок. Їм також потрібні операційні менеджери з глибокими знаннями бізнес-процесів. І не менш важливо залучити до команди інженерів з різним досвідом роботи у різних галузях, щоб доповнити команду. На цьому етапі співробітники транспортної компанії

та члени команди знайомляться з бізнес-обґрунтуванням запланованих змін і цілями проекту реінжинірингу. Це допомагає вищому керівництву отримати зворотній зв'язок від працівників, зменшити їхній опір і підготуватися до організаційних змін [4].

Розглянемо склад учасників проведення реінжинірингу на підприємстві [5]:

Керівник проекту – це член управлінської команди компанії, який керує організацією та виконанням діяльності, пов'язаної з проектом. Окрім організаційних обов'язків, він відповідає за законність, інноваційні ідеї та проект реінжинірингу.

Менеджер проекту є ключовим експертом, який бере участь у реалізації проекту. Він відповідає за щоденне управління проектом реінжинірингу, розробляє методи та інструменти реінжинірингу, навчає та координує команду, а також виконує функції помічника керівника проекту. Менеджери процесів – керівники, відповідальні за оновлення окремих бізнес-процесів, тобто управління, моніторинг та забезпечення всіх умов, необхідних для ефективної діяльності.

Команда проекту – група професіоналів (співробітників компанії та зовнішніх експертів), залучених до реалізації проекту.

Злагоджена команда реінжинірингу є однією з ключових умов успішного проведення реінжинірингу як для конкретного процесу, так і для компанії в цілому. Слід мати на увазі, що існує цілий ряд факторів, які повинні враховуватися і сприяти успішному проведенню реінжинірингу, а не тільки результативність роботи команди [5].

Розробка доцільного методу побудови організації – важлива складова будь-якого проекту з реінжинірингу бізнес-процесів. Головною метою реінжинірингу бізнес-процесів підприємств транспорту є реалізація цілей з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення гнучкості та адаптації до змін у мінливості і непередбаченості [6].

Залежно від поставлених завдань реінжинірингом бізнес-процесів можна досягти різних цілей у діяльності підприємства.

Розглядаючи прикладні аспекти методології реінжинірингу стосовно транспортних підприємств, можна побачити, що робота команди реінжинірингу має бути спрямована на досягнення таких цілей [7]:

- зменшення витрат підприємства;
- підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- скорочення терміну виходу товару або послуги на ринок;
- швидке реагування на зміни попиту на ринку;
- підвищення якості товару та послуги;
- зменшення собівартості.

Орієнтовний список поставлених завдань реінжинірингу для підприємств транспорту [6]:

- збільшення поточних і майбутніх потреб споживачів на зовнішніх та внутрішніх ринках;
- зменшення тривалості виробничого процесу;
- зміна та перепроєктування бізнес-процесів підприємства;
- скорочення терміну на виконання функцій;
- поліпшення управління якістю бізнес-процесу;
- підвищення заохочення та ініціативи кожного працівника;
- скорочення кількості працівників;
- запровадження нових технологій;
- забезпечення функціонування підприємства у нових умовах.

Команди з реінжинірингу також повинні керуватися такими важливими елементами стратегічного управління, як:

- розробка місій та цілей реінжинірингу;
- розробка заходів щодо досягнення цих місій та цілей;
- контроль за виконанням заходів реінжинірингу;
- налагодження ефективного взаємозв'язку між всіма зацікавленими сторонами під час реалізації реінжинірингу.

Етап 3: Вибір поточних бізнес-процесів, що підлягають трансформації. На цьому етапі обираються процеси, які підлягають реінжинірингу. Пріоритетними для реінжинірингу є ті бізнес-процеси, які є неефективними, мають певні порушення, є міжвідомчими, мають значний вплив на створення цінності, мають вузькі місця або мають значний вплив на організацію. Після завершення відбору бізнес-процеси слід представити у вигляді блок-схеми або карти та ретельно і просто проаналізувати, щоб виявити прогалини, неефективність і бар'єри. Першим кроком є складання карти бізнесу компанії, виходячи з її організаційної

структури, а не з результатів бізнес-процесів. Бажано зосередитися лише на конкретних бізнес-процесах, щоб гарантувати, що реінжиніринг швидко принесе необхідні результати.

Етап 4: Перепроєктування бізнес-процесів. На основі сформованого бачення розробляються нові бізнес-процеси, які ефективно долають неефективність старих процесів. Результатом цього етапу є створення проекту реінжинірингу.

Водночас слід пам'ятати, що пріоритетними для перебудови (значної зміни організації) мають бути передусім основні бізнес-процеси підприємства транспорту, такі як: управління продажами (розгляд та оформлення замовлення), технічна підготовка, безпосереднє надання послуги, логістична система, перепакування продукції, складування, сервісне обслуговування, пасажирські перевезення. Тобто це ті бізнес-процеси, які створюють ланцюг витрат, іншими словами – собівартість наданої послуги. Змінюючи докорінно виробничу систему, керівник повинен ставити собі за мету побудову ефективної моделі управління підприємством, що здатна гнучко реагувати на зміни ринкового середовища.

Етап 5: Впровадження реінжинірингу бізнес-процесу. Після перепроєктування бізнес-процесів можна провести невеликі тести, щоб побачити, як працюють визначені раніше зміни. Це дозволяє внести необхідні корективи у бізнес-процеси перед впровадженням у масштабах всієї компанії. Якщо нові процеси працюють краще, ніж поточні, то їх можна впроваджувати у більших масштабах.

Оптимізація процесів надання послуг вимагає застосування системного інтеграційного підходу, який є найбільш ефективним при впровадженні за допомогою реінжинірингу, оскільки дозволяє одночасно вдосконалювати такі підсистеми, як постачання, збут, управління транспортом і складом.

В результаті досягається синергетичний ефект, оскільки окремі

бізнес-процеси функціонують більш надійно, створюючи умови для підвищення якості послуг, що надаються компанією в цілому [8].

Проте головною перевагою у застосуванні реінжинірингу на транспортному підприємстві є можливість його самовдосконалення і розвитку, тому що реінжиніринг – це завжди інноваційний процес, здатний радикально підвищити ефективність управлінських рішень [9].

Прикладом ефективного впровадження реінжинірингу на підприємствах сфери послуг є компанія Duke Power.

У компанії Duke Power реінжиніринг не тільки впровадив поняття процесів, але і покращив їх схеми, формалізував і стандартизував всі дії, змінивши хаос на порядок. В цій компанії найбільш важкі і складні елементи реінжинірингу пов'язані з людськими, а не технічними питаннями. Процеси після реінжинірингу оптимізовані, робота проводиться обдумано і передбачувано, майже відсутні менеджери, які контролюють дії співробітників. Зайняті в цих процесах співробітники повинні мати повноваження, автономію і розуміння бізнесу в цілому, щоб самостійно приймати рішення, а не бігти за ними до начальника [10].

Саме для цього Duke Power вклав значні кошти у програму навчання і результат вартий зусиль. Найяскравіший аспект досвіду Duke Power у тому, що сам процес перебудови компанії – лише одна частина реінжинірингу. Інша рівнозначна частина – наслідки: новий вид організації праці. Спочатку компанія провела реорганізацію навколо майбутніх процесів, а потім розробила і впровадила їх нові схеми [10].

Цей варіант не обов'язково підійде всім транспортним підприємствам, але для Duke Power він приніс величезні вигоди: компанія домоглася високого задоволення клієнтів при низьких витратах. Організація, побудована навколо процесів, – і кінець, і початок шляху реінжинірингу. Вона підтримує і забезпечує функціонування процесів, які зазнали реінжинірингу. Тепер вимірювання і перетворення їх схем вже не є надзвичайною подією, а стають частиною повсякденної роботи, що стає суттєвою конкурентною перевагою підприємства.

Висновки. Підбиваючи підсумки, можна сказати, що природа сучасної економіки – це висококонкурентне середовище, в якому компанії постійно впроваджують інновації, що призводить до необхідності докорінно переосмислити свою діяльність та переоцінити свої бізнес-рішення.

У сьогоднішніх реаліях відмінна репутація, ефективний фінансовий менеджмент і відсутність боргів не є гарантією успіху компанії. Реінжиніринг є інноваційним засобом реструктуризації управлінських рішень і він має використовуватися транспортними компаніями. Керівники компаній і топ-менеджери мають змінити спосіб своєї роботи, а компанії мають радикально замінити старі способи ведення бізнесу на нові.

Реінжиніринг транспортних підприємств можна вважати результативним, якщо він:

- підвищує конкурентоспроможність операційних мереж через простіші, креативніші та продуктивніші процеси;
- заохочує транспортні організації відмовлятися від традиційних підходів до вирішення проблем і застосовувати «революційне» мислення;
- сприяє швидкому та точному реагуванню на потреби клієнтів;
- трансформує організаційну структуру, орієнтовану на правила, в маркетингову структуру, орієнтовану на клієнта;
- створює радикально нові організаційні структури, які допоможуть транспортним компаніям краще реагувати на конкурентний тиск, збільшити частку ринку та прибутковість, скоротити тривалість циклу та покращити співвідношення ціна/якість;
- забезпечує інноваційні та організаційні зміни;
- змінює корпоративну культуру та основні принципи роботи кожного відділу;
- створює більш ефективні робочі місця та розширює обов'язки та відповідальність працівників (редизайн робочих місць).

Список літератури

1. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. Вип. 10. С. 78-82.
2. Апопій В. В., Середя С. А., Шутовська Н. О. Реінжиніринг бізнес процесів. Львів, Вид-во Львів. комерц. акад. 2013. 159 с.
3. Ковальов А. І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. № 3(54). С. 124-130.
4. Паливода О. М. Теоретичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів транспортних підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8573> (дата звернення: 06.06.2023).
5. Карпенко О. О., Осипова Є. Л. Механізм управління реінжинірингом бізнес-процесів підприємств транспортно-логістичного кластера. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління». 2018. Вип. 42 (2). С. 17–31.
6. Дідух В. В. Здійснення проекту з реінжинірингу бізнес-процесів підприємств: переваги та недоліки. Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики. 2013. № 3. С. 77-82.
7. Осипова Є. Л. Процес впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах водного транспорту. URL: http://bses.in.ua/journals/2016/12-2_2016/4.pdf. (дата звернення: 06.06.2023).
8. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб., К: КНЕУ, 2005. 247 с.
9. Абузов І. А. Оптимізація логістичних бізнес-процесів. URL: <http://surl.li/msear> (дата звернення: 06.06.2023).
10. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. Економіка: реалії часу. 2016. № 6. С. 79-87. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html>. (дата звернення: 06.06.2023).

References

1. Goncharova, O. M. (2013). Reengineering of business processes as a method of process management. *Visnyk Kyuyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, 10, 78-82. [In Ukrainian].
2. Apopiy, V. V., Sereda, S. A., Shutovska, N. O. (2013). Reenginiring business protsesiv [Reengineering of business processes]. Lviv, Publishing house Lviv. Commercial. Academic. [In Ukrainian].
3. Kovalev, A. I. (2014). Improving the efficiency of anti-crisis management in the corporate sector on the basis of reengineering of business processes. *Zhurnal sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, 3, 124-130. [In Ukrainian].
4. Palyvoda, O. M. (2020). Theoretical aspects of reengineering of business processes of transport enterprises. *Efektivna ekonomika*, 9. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com>.

ua/?op=1&z=8573 (accessed: 06.06.2023). [In Ukrainian].

5. Karpenko, O. O., Osipova, E. L. (2018). Mechanism of management of reengineering of business processes of enterprises of transport and logistics cluster. *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnolohiy. Seriya "Ekonomika ta upravlinnya"*, 42, 17-31. [In Ukrainian].

6. Didukh, V. V. (2013). Implementation of the project on reengineering of business processes of enterprises: advantages and disadvantages. *Mizhnarodna ekonomika: intehratsiya nauky i praktyky*, 3, 77-82. [In Ukrainian].

7. Osipova, E. L. Protses vprovadzhennya reinginirogo business-protseviv nah pidpriemstvakh vodngo transport [Process of implementation of reengineering of business processes at water transport enterprises]. Retrieved from http://bses.in.ua/journals/2016/12-2_2016/4.pdf. (accessed: 06.06.2023). [In Ukrainian].

8. Totskyi, V. I. (2005). Organizational rozvitok pidpriemstva [Organizational development of the enterprise]. Tutorial. [In Ukrainian].

9. Abuzov, I. A. Optimization logistcity business-protseviv [Optimization of logistic business processes]. Retrieved from <http://surl.li/msear> (accessed: 06.06.2023). [In Ukrainian].

10. Prodius, O. I. (2016). Theoretical and methodological foundations of business process reengineering. *Ekonomika: realiyi chasu*, 6, 79-87. Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html>. (accessed: 06.06.2023). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.10.2023

Прийнята до публікації 10.10.2023