

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ НА ОСНОВІ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У статті досліджено теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів як інструменту підвищення ефективності антикризового управління. Розглянуто головні етапи реінжинірингу бізнес-процесів. Визначено доцільність застосування реінжинірингу на всіх стадіях антикризового управління підприємством.

The theoretical foundations of business-process reengineering as a tool for improving efficiency of crisis management are investigated in the article. The main stages of business-process reengineering are considered. The feasibility of application of reengineering at all stages of crisis management is determined.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Спроби ринкового регулювання економіки в Україні у 90-х роках спричинили могутні кризові явища, що характеризувалися різким падінням виробництва, фінансовим колапсом, гіперінфляцією, скороченням робочих місць, істотним зниженням життєвого рівня населення країни. Економічне становище підприємства, його фінансовий стан і конкурентоздатність значною мірою залежать від відповідності організаційної структури управління прийнятним економічним рішенням, що перетворюють діяльність підприємства.

Стратегічне управління є слабкою ланкою в господарському механізмі багатьох промислових підприємств України, що досить часто виражається у нездатності менеджменту адаптуватися до змін зовнішнього середовища, адекватним чином перетворювати стратегічні позиції підприємства.

В сучасних умовах нерідко втрачається здатність підприємства перманентно проводити системні організаційно-структурні зміни, особливо з огляду на наявність значних резервів, потужностей, які не використовуються, та істотного збільшення рівня конкуренції. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає перебудову системи господарювання на основі бізнес-орієнтування структурних підрозділів підприємства, дозволяє підприємству перейти на новий тип управління, до основи якого може бути покладено принцип постійності втілення стратегічних змін.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Основні положення теорії реінжинірингу сформулювали М. Хаммер та Д. Чампі. Науковці Є. Г. Ойхман та Е. В. Попов дослідили реінжиніринг бізнес-процесів на прикладі реорганізації провідних іноземних компаній. Вони досить точно розглянули термінологію та методологію реінжинірингу.

Питання, що пов'язані з дослідженням здійснення реінжинірингових заходів, розглядаються такими авторами: З. Абутидзе, В. Бас, Л. Червяков, В. А. Барінов, Л. Шейн, А. В. Клішейко, Г. Верніков, О. О. Сергєєв, О. С. Черемних, С. В. Черемних, Л. Володько, Т. Єрмакова, Б. Железко, С. Ільдеменов, В. Ільїн та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на те, що сутність реінжинірингу полягає в досягненні істотного поліпшення ключових показників результативності підприємства шляхом фундаментального переосмислення та радикального перепроєктування бізнес-процесів, він все ж таки не є панацеєю від усіх проблем системи управління. Хоча можливість досягнення високих прибутків породжує своєрідну моду на реінжиніринг бізнес-процесів.

Досить часто реінжиніринг як метод антикризового управління ототожнюється зі звичайною програмою з поліпшення методів ведення бізнесу. Але важливо відрізнити

реінжиніринг від процесу оптимального зменшення розміру підприємства, реструктуризації чи іншого механізму управлінських змін.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження реінжинірингу бізнес-процесів як інструменту підвищення ефективності антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення циклічності криз, причин їхнього виникнення і характерних рис, що виявляються на різних етапах життєвого циклу діяльності суб'єктів господарювання, і, відповідно, відстеження цих проявів допоможе своєчасно прийняти профілактичні рішення про адекватні антикризові заходи.

Кризи не обов'язково можуть бути руйнівними, їх наслідки призводять і до якісних змін соціально-економічної системи. Тому методологічно важливе значення має не тільки прогнозування настання кризових явищ в економіці, але й передбачення їхніх можливих наслідків. У цьому зв'язку антикризове управління здобуває характер домінуючої тенденції в сучасних методах господарювання.

Методологія діагностування, ідентифікації і запобігання кризи на основі послідовних перетворень суб'єктів, що господарюють, дозволяє сформулювати стратегію і засоби реалізації антикризового управління в умовах циклічності ринкової економіки, що передбачає певну взаємодію в системі управління.

Кризи не тільки можливі, вони відбивають власні ритми розвитку кожного окремого підприємства, що не збігаються з ритмами загального розвитку чи розвитку інших господарських суб'єктів. Підприємства мають особистий потенціал розвитку, власні умови господарювання і, разом з тим, підкоряються закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи на макро- і мезорівні, знаходяться в стані визначеного відношення до загальних циклів економіки, маючи при цьому власні внутрішні цикли розвитку і реструктуризації, економічна природа яких ретельно досліджується.

Антикризове бізнес-планування є відносно новим напрямком, який здійснюється через функцію антикризового управління. На відміну від внутрішньовиробничого планування, яке здійснюється в рамках поточного планування «нормально» функціонуючого підприємства, антикризове планування здійснюється на різних фазах кризи підприємства (нерентабельності, збитковості, неплатоспроможності) і в різних умовах перетворюючих та санаційних процедур (спостереження, фінансове оздоровлення, зовнішнє арбітражне управління).

Окремі дослідники та практики пропонують планування виходу із кризового стану починати з формулювання стратегії і вже після цього займатись розробкою та реалізацією заходів тактичного характеру в рамках антикризових стратегій.

Антикризова стратегія є результатом взаємодії суб'єктів та об'єктів антикризового управління і впроваджується за допомогою процесу управління. Використовуючи інформаційне забезпечення, суб'єкти корпоративного управління розробляють та узгоджують комплексну антикризову стратегію, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства незалежно від стану, в якому воно знаходиться.

У вітчизняній економічній літературі існує ціла низка поглядів стосовно видів антикризових стратегій, якими повинні керуватися підприємства задля поліпшення власного стану та швидкого виходу із кризи. Так, З. Є. Шершньова [1] виділяє такі антикризові стратегії, як превентивна, пасивної оборони, активної оборони, стратегія стабілізації ситуації на підприємстві, стратегія розрахованого ризику, стратегія послідовного виходу з кризи, стратегія створення умов для усунення наслідків кризи. На думку О. М. Скібіцького [2], підприємства повинні керуватися антикризовими стратегіями попередження кризи, вичікування, стратегією протидії всім явищам кризового характеру та стратегією розрахованого ризику. О. О. Терещенко [3] виокремлює такі стратегії оздоровлення підприємств – наступальна, стратегія делегування повноважень, стратегія компромісу, захисна. Найбільш розповсюдженим є поділ антикризових стратегій залежно від рівня кризового стану підприємства на стратегію виживання, стабілізації та зростання [4; 5; 6].

Погоджуючись з Т. Л. Мостенською [7], вважаємо за доцільне виділення чотирьох типів стратегій виведення підприємства із кризового стану: стратегія економії, повороту,

бізнес-інжинірингу, стратегія виходу. Стратегія економії або зниження витрат має за мету забезпечити виживання підприємства, що знаходиться у тяжкому кризовому стані. При цьому відбуваються зміни в організаційній структурі підприємства, керівному складі підприємства, діяльність підприємства стає жорстко регламентованою з метою забезпечення максимального скорочення витрат. Стратегії повороту та бізнес-інжинірингу переважно спрямовані на оздоровлення підприємства, при перших проявах кризи на підприємстві. Стратегія повороту спрямована на оновлення діяльності підприємства – початок випуску нового продукту (послуги), раціоналізацію асортименту, впровадження нової політики ціноутворення, нових методів та прийомів розвитку підприємства тощо. Стратегія кризового бізнес-інжинірингу передбачає перепроєктування існуючих процесів на підприємстві. Об'єктами реінжинірингу можуть бути стратегії, персонал, технології, виробничі процеси. Наприклад, побудова нової системи збуту, впровадження систем управління якістю чи систем управління базами даних, нових технологій, зміна структури власності, організаційна перебудова структури підприємства тощо. Стратегія виходу передбачає банкрутство підприємства, продаж активів, злиття чи поглинання іншими суб'єктами господарювання. Застосовується в тих випадках, коли власники мають за мету позбутися активів, а антикризові заходи, що приймалися, не дали бажаного результату, підприємство не може продовжувати діяльність.

Доцільним є поєднання окремих складових певних стратегій та розробки власної окремої антикризової стратегії для підприємства залежно від глибини кризового стану, ситуації на ринку, дій конкурентів та багатьох інших чинників, що впливають на діяльність підприємства. Але варто підкреслити, що дієва антикризова стратегія повинна відповідати таким вимогам:

- наявність розширеного аналізу діяльності кожного підрозділу підприємства для відображення реального стану об'єкту антикризового управління;
- відповідно до здійсненого аналізу повинні бути визначені «вузькі місця» та проблеми у функціонуванні підприємства, методи та інструменти їх усунення;
- необхідне визначення чітких цілей, завдань антикризової стратегії, програм дій, а також конкретного часового періоду для їх виконання, кількості необхідних ресурсів та відповідальних осіб;
- обов'язковою є наявність кількох альтернативних заходів та кількісно визначених прогнозних результатів;
- кожен суб'єкт антикризового управління повинен усвідомлювати власні права, обов'язки, роль та функції в процесі антикризового управління, і відповідно, чітко їх виконувати задля уникнення конфліктів та непорозумінь;
- антикризова стратегія повинна бути документально оформлена, всі зміни повинні вноситися на загальному засіданні, в присутності представників кожного суб'єкта управління підприємством з метою досягнення компромісу;
- антикризова стратегія повинна бути прозорою, відкритою та доступною кожному суб'єкту управління на підприємстві;
- якщо антикризовою стратегією передбачено залучення додаткових інвестицій за межами підприємства, то інтереси аутсайдерів повинні бути враховані, чітко визначені та задокументовані.

Сучасний стан рецесії економіки України передбачає застосування нових методів та принципів організації ведення бізнесу, які б допомогли підприємствам ефективно організувати діяльність.

Поліпшення бізнес-процесів підприємства забезпечується завдяки використанню таких підходів:

- методика швидкого аналізу (FAST), яка допомагає визначити спосіб поліпшення під час наради, що займає один-два дні;
- бенчмаркінг, що передбачає вивчення однакових або схожих бізнес-процесів на прикладі інших успішних підприємств;
- оптимізація або перепроєктування бізнес-процесів, що полягає в покращенні існуючих вдалих процесів;

– реінжиніринг, що є найбільш радикальним підходом, так як передбачає розробку нового бізнес-процесу.

Реінжиніринг достатньо ефективно використовується при виведенні підприємства із кризового стану. Цей вид перетворень ніби перебудовує бізнес-процеси, які настільки застаріли до даного часу, що їх немає сенсу зберігати або оптимізувати. У тому ж випадку, коли підприємство успішно функціонує та отримує високі прибутки, проведення реінжинірингових заходів пов'язано з високою ризикованістю проекту.

Будь-яка управлінська діяльність тісно пов'язана з ухваленням принципово необхідних рішень. Під рішеннями розуміють набір конкретних дій чи заходів, що здійснюються особою, яка впливає на об'єкт управління для досягнення поставленої мети або бажаного стану.

Специфіка антикризового управління полягає у визначенні таких правил і процедур управління, які б могли стабілізувати ситуацію та вивести підприємство поступово із кризового стану. Використання специфічних інструментів та засобів управління ускладнюється посиленням непередбачуваності наслідків управлінських рішень [7].

Необхідно зазначити, що вибір вдалого рішення можливий на підставі розуміння концептуальних засад управлінської діяльності, наявності точних знань про об'єкт управління та процеси, які здійснюються під час управління і можуть відбутися з часом, а також завдяки оптимальному використанню показників, що характеризують ефективність та якість ухваленого рішення.

Потреба у виборі певного варіанту рішення керівництвом підприємств зазвичай виникає для швидкої реакції підприємства на зміни економічного середовища та підвищення ефективності його виробництва. Здійснення саме таких перетворень на підприємстві передбачає реінжиніринг бізнес-процесів.

Родоначальниками концептуальних засад теорії здійснення реінжинірингу вважаються М. Хаммер та Д. Чампі, які дали таке визначення реінжинірингу бізнес-процесів [8, с.35–39]:

«Реінжиніринг (Business Process Reengineering – BPR) – це фундаментальне переосмислення та радикальна реконструкція бізнес-процесів з метою досягнення драматично сильних покращень у критично важливих в сучасних умовах рівнів критеріїв продуктивності, таких як вартість, якість, послуги і швидкість».

Бізнес-процес, відповідно, є низкою логічно впорядкованих дій та процедур, що створюють додану вартість для споживачів продукту чи послуги [9]. Варто відмітити, що бізнес-процес визначається як цілісна система, яка передбачає використання «на вході» одного або більшої кількості ресурсів, що безпосередньо призводить до створення «на виході» цінного продукту для споживача.

Вважаємо, що доцільним є звернення до актуального, на наш погляд, висловлювання М. Хаммера [8, с.215–220]: «Реінжиніринг – це протилежність промислової революції, індустріальної парадигми А. Сміта з її поділом праці, ієрархічним контролем, економією на витратах за рахунок зростання масштабів виробництва». Сучасні компанії переважно приділяють увагу індивідуальним завданням, які є невід'ємною частиною загального процесу виробництва.

Хоча реінжиніринг безпосередньо є процесом поточних змін у відношенні до глибини організаційно-економічних перетворень підприємств. Реінжиніринг втілюється керівництвом підприємства у тому випадку, коли необхідним є «вибуховий» вплив.

Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства допомагає прийняти та запровадити найефективніше рішення, що дасть найбільшу віддачу з великої варіації виробничих, фінансових, операційних, інвестиційних чи маркетингових завдань. На підставі вищезазначеного можна зазначити, що реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та радикальна перебудова господарських процесів для їх відчутного поліпшення [9, с.228].

Фундаментальне переосмислення бізнес-процесів висуває необхідність розуміння того, чим займається підприємство та з якою метою воно здійснює те, що здійснює. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів передбачає черговість виконання змін:

1. Що необхідно здійснювати підприємству?
2. Яким чином здійснювати перетворення підприємства?

Реінжиніринг зосереджується ніби на ідеальному результаті, а не на існуючому стані речей підприємства. При цьому відбуваються докорінні перетворення на підприємстві, які не концентрують увагу на всіх існуючих структурах та процедурах компанії, а застосовують новітні способи щодо виконання робіт.

Оскільки об'єктом реінжинірингу є бізнес-процеси, то підприємство здійснює реінжиніринг роботи, яку виконують співробітники цих підрозділів, а не бере за основу перетворення підрозділів виробництва або управління продажем. Реінжиніринг характеризується переходом від функцій управління до процесів управління підприємством.

Досить часто реінжиніринг асоціюється з проведенням реструктуризаційних змін через їхній тісний зв'язок. Необхідно відмітити, що реінжиніринг може здійснюватися не тільки як перепроєктування окремих бізнес-процесів (точкове покращення бізнес-процесів), а може – і як частина повної реструктуризації організаційної структури та бізнес-процесів підприємства (комплексне покращення бізнес-процесів).

Зазвичай до ознак реінжинірингу бізнес-процесів належать:

- 1) орієнтація на процеси;
- 2) цілеспрямованість у розробці бізнес-проекту;
- 3) відмова від застарілих схем та правил здійснення роботи;
- 4) творче використання інформаційних технологій та нових методів під час проведення змін.

Оскільки реінжиніринг застосовується для дослідження та перегляду бізнес-процесів, то основними заходами щодо проведення реінжинірингових заходів є виділення основних бізнес-процесів, їхній опис на загальнодоступній мові та аналіз з метою подальшого перетворення. Виділення основних бізнес-процесів допомагає отримати завершену та цілісну картину функціонування підприємства, яка дозволить виявити всі необхідні ресурси для здійснення підприємницької діяльності, а також визначити відповідну послідовність процедур та, звичайно, результати виконання цих процедур.

Виокремлюють такі етапи реінжинірингу бізнес-проекту:

1. Композиція постпрогнозного іміджу проекту, дозволяє розробити модель образу компанії в майбутньому. Цей етап включає формування специфічних цілей компанії, виходячи з її антикризової стратегії, потреб споживачів, загального рівня розвитку галузі і поточного стану компанії.
2. Реверс-інжиніринг стану компанії. На даному етапі відбувається детальний опис особливостей бізнесу компанії, ідентифікація та алгоритмізація її основних бізнес-процесів, оцінка їх ефективності.
3. Прямий інжиніринг проекту. Передбачає залучення або створення проектної групи, що складається з консультантів, які займаються питаннями бізнес-моделювання й фінансами [10].
4. Інтеграція оновлених бізнес-процесів у тіло проекту. Цей етап включає інтеграцію і тестування розроблених процесів і підтримуючої інформаційної системи, навчання співробітників, перехід до нового типу та ритму роботи компанії [11].
5. Перманентне діагностування стану компанії. Цей етап є превентивним антикризовим заходом в системі управління оновленою компанією, при цьому забезпечується підтримка досягнутої ефективності проекту.

Процес розроблення ефективної моделі має виконуватися з використанням спеціальних розроблених для цього засобів моделювання, які дозволяють використовувати вбудовані в них спеціальні інструменти аналізу та перетворення бізнес-процесів. Отже, важливою умовою дієвого процесу моделювання є залучення фахівців, що знайомі з засобами моделювання та методиками аналізу для перепроєктування бізнес-процесів.

Виділення основних бізнес-процесів має здійснюватися фахівцями, що ефективно співпрацюють з керівним персоналом організації для конкретного уявлення про стратегічні цілі, місію, виробничі процедури, а також про основні грошові та товарні потоки організації.

Наочним прикладом щодо оптимальності використання реінжинірингових моделей як інструментів підвищення ефективності антикризового управління є швидка зміна та непередбачуваність ринкового середовища. За таких умов зусилля щодо поступового

(step-by-step) вдосконалення бізнес-процесів, які є дещо повільними, можуть призвести лише до незначних позитивних результатів. Пріоритет використання реінжинірингу як методу антикризового управління перетвореннями підприємства полягає в його здатності стрімко втілюватися в життя, незважаючи на докорінний характер змін.

Компанія Kodak досягнула скорочення термінів розробки на 50% завдяки реінжинірингу бізнес-процесів, провівши реінжиніринг процесу розробки продукту шляхом інноваційного використання технології «комп'ютеризоване проектування і виробництво» (КАД/КАМ).

Вказана технологія дозволила інженерам займатися проектуванням на комп'ютерах замість креслярських столів. Сама по собі робота на екрані, а не на папері, могла зробити індивідуальну працю проектувальників продуктивнішою, проте таке застосування цієї технології не дало б такого ефекту без реінжинірингу. Технологією, що дозволила здійснити реінжиніринг бізнес-процесу, була інтегрована база даних про процес проектування продукту. Щодня до бази даних поступали результати роботи інженерів і сполучали в єдине ціле всі їхні зусилля. Кожний день групи проектувальників і окремі інженери перевіряли базу даних та дізнавалися про виникнення певних проблем. Якщо труднощі мали місце, то проблема вирішувалася негайно, а не після тижнів чи місяців даремної роботи.

Використання ж тільки сучасних робочих станцій автоматизованого проектування скоротило б існуючий процес розробки нової продукції та технологічного устаткування на декілька діб, що свідчить про те, наскільки вигідним для підприємства було проведення реінжинірингу компанією Kodak.

Виділяють чотири основні види реінжинірингу:

- 1) «разові поліпшення», які включають аналіз та поліпшення певних локальних процесів декількох структурних підрозділів підприємства;
- 2) «клаптикове документування», в основу якого покладено дослідження декількох ключових процесів і процедур підприємства з метою стандартизації порядку їхнього виконання;
- 3) «тотальне моделювання», що передбачає опис переважної частини бізнес-процесів підприємства;
- 4) «комплексне впорядкування діяльності», тобто впровадження ефективного процесного управління між структурними підрозділами підприємства.

Отже, на практиці реінжиніринг майже завжди включає такі елементи:

- правильне використання принципів управління бізнес-процесами;
- застосування різноманітних підходів до вирішення проблем;
- використання методів розвитку організації і методів тотальної якості;
- сучасні методи мотивації та управління персоналом;
- запровадження новітніх технологій на функціонуючому підприємстві.

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів в рамках антикризового управління підприємством буде доцільним, якщо будуть дотримані такі вимоги:

- 1) необхідно розглядати бізнес-процеси не тільки очима керівництва або власників підприємства, але й орієнтуватися на бізнес-процеси з позиції клієнта, тобто споживача продукції;
- 2) тільки творчі підходи, що застосовані для вирішення підприємницьких проблем, допоможуть перепроєктувати бізнес-процеси;
- 3) розсудливо підходити до використання спеціального програмного забезпечення при здійсненні реінжинірингу;
- 4) позитивний настрій колективу та ініціатива керівництва щодо передбачуваних змін на підприємстві.

Важливим елементом радикальних перетворень підприємстві є підтримка колективом проекту реінжинірингу бізнес-процесів та дружня атмосфера співпраці. Співробітники повинні чітко оцінювати проблеми, які заважають бізнесу та необхідність втілення в життя проекту реінжинірингу. По суті, всі працівники повинні освоїти і стійко реалізовувати новий набір зразків поведінки.

Висновки і перспективи подальших розробок. Зважаючи на ситуацію сучасної рецесії економіки, яка загрожує підприємствам втратою їхньої платоспроможності, негативними відхиленнями фактичного стану підприємств від запланованого, перебоями у розвитку компаній, зниженні їхнього потенційного успіху та їх послабленням від постійної гострої конкурентної боротьби, доцільним є застосування саме реінжинірингу як методу антикризового управління підприємствами. Оскільки реінжиніринг є методом тактичних перетворень підприємств, то його результати швидше дають плоди, на відміну від реструктуризації, яка потребує значних витрат часу та коштів і здійснюється на довгострокову перспективу.

Вважаємо, що реінжиніринг має бути застосований на всіх стадіях процесу антикризового управління:

- 1) під час здійснення превентивних заходів з недопущення кризової ситуації, хоча необхідно враховувати високий фактор ризикованості щодо успішності проведення таких реінжинірингових дій на кожному конкретному підприємстві;
- 2) при реалізації перетворень, що спрямовані на виведення підприємств із кризи (доцільним є поєднання з реструктуризацією задля створення організаційного імунітету до негативних факторів виникнення кризових явищ);
- 3) у ході усунення негативних наслідків кризової ситуації.

Перспективи подальших наукових розробок полягають в детальному дослідженні питань, що пов'язані з базисним моделюванням бізнес-процесів, які застосовуються на етапі проведення реінжинірингових заходів. При цьому досить важливим є вивчення типових помилок під час здійснення реінжинірингу, оскільки його успішне впровадження неможливе без урахування чинника великої відповідальності за імплементацію та без використання чіткої методологічної основи.

Список використаної літератури

1. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / [З. Є. Шершньова, В. М. Багацький та ін.; за заг. ред. З. Є. Шершньової]. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
2. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К.: ЦНЛ, 2009. – 568 с.
3. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств: підруч. / О. О. Терещенко. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2009. – 552 с.
4. Юрик Н. Є. Особливості вибору антикризової стратегії на основі структурно-морфологічного аналізу / Н. Є. Юрик // Економічний часопис XXI. – 2011. – № 1/2. – С. 62–65.
5. Зосимова Ж. С. Заходи щодо реалізації антикризової стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища // Бізнес Інформ. – 2013. – № 9. – С. 325–329.
6. Попов Р. А. Антикризисное управление: учеб. / Р. А. Попов. – М.: Высшая школа, 2005. – 429 с.
7. Мостенська Т. Л. Ризики в системі антикризового управління [Електронний ресурс] / Т. Л. Мостенська // Вісник ЖДТУ (Серія: Економічні науки). – 2010. – № 1 (51). – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_1/45.pdf.
8. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: манифест революції в бізнесі / [М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
9. Тлумачний словник економіста / [укл. С. М. Гончаров, Н. Б. Кушнір]. – Рівне: НУВГП, 2008. – 264 с.
10. Абдикеев М. Н. Реінжиніринг бізнес-процесів / М. Н. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Кисельов. – М.: Эксмо, 2005. – 592 с.
11. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / Л. І. Федулова, Н. І. Гавловська, О. В. Декалюк та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

Стаття надійшла до редакції 25.08.2014.