



УДК: 351.82

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-271-289](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-271-289)

Писаренко Надія Василівна кандидат економічних наук, завідувачка кафедри маркетингу, Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-5851-1976>

Тищенко Олександр Петрович доктор економічних наук, професор кафедри національної економіки та публічного управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-0677-4774>

Гуляєва Людмила Петрівна кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-0045-8551>

Шолудченко Сергій Васильович кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки, соціальних технологій та туризму, Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-6247-1471>

Дербеньова Яна Валеріївна кандидат економічних наук, асистент кафедри міжнародної економіки і маркетингу, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, <https://orcid.org/0000-0003-1369-9888>

Рвач Андрій Миколайович аспірант, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-7617-5734>

Косицька Вікторія Юріївна аспірантка, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0002-1530-8705>

Тітов Владислав Вадимович аспірант кафедри маркетингу ім. Павленко А. Ф., Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-2151-1881>

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ЗАСАДАХ РЕГІОНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА З ЄС

Анотація. В роботі розглянуто питання реінжинірингу бізнес-процесів на засадах регіонального маркетингу, як однієї з найактуальніших та найбільш дієвих концепцій транскордонного співробітництва. Досліджено етимологію





дефініції «реінжиніринг», деталізовано сутність та роль реінжинірингу в сучасному бізнес середовищі. Визначено ключові особливості, характеристики, передумови виникнення та використання реінжинірингу у бізнес-процесах. Наведено конститутивні типи бізнес-процесів, залежно від їх фінансового стану і поточних характеристик та деталізовано їх цілі використання реінжинірингу в своїй діяльності. Запропоновано авторське визначення реінжинірингу. Деталізовано принципи реінжинірингу та доведено неможливість їх реалізації без використання сучасних інформаційних технологій. Наведено порівняльну характеристику основних відмінностей поступової оптимізації бізнес-процесів та реінжинірингу. Окреслено переваги, недоліки та перспективи застосування реінжинірингу бізнес-процесів для сучасних суб'єктів господарювання. Деталізовано типові проблеми, помилки та труднощі, які виникають при впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів транскордонного співробітництва та запропоновано напрями їх вирішення. Доведено необхідність та актуальність застосування реінжинірингу бізнес-процесів як одного з ефективних інструментів антикризового управління і стратегічного напрямку виходу із кризового стану транскордонного співробітництва. Визначено сутність та складові транскордонного співробітництва у системі територіального маркетингу. Обґрунтовано необхідність використання інструментів регіонального маркетингу з метою підвищення конкурентоспроможності транскордонних територій. Ідентифіковано чинники транскордонного співробітництва та наголошено на використанні зарубіжного досвіду під час реалізації маркетингових стратегій розвитку транскордонних проектів за участю України. Встановлено, що для реалізації бізнес-процесів транскордонного співробітництва можуть використовуватись як нові маркетингові інструменти, так і ті, що успішно зарекомендували себе в інших транскордонних регіонах. Кожен транскордонний регіон має свої яскраві та успішні приклади реалізації спільних маркетингових стратегій бізнес-процесів, досвід яких можна ефективно використати для транскордонних проектів за участю України. Це дозволить впроваджувати більш ефективні управлінські підходи, реінжиніринг бізнес процесів, використовувати позитивний досвід країн-сусідів, підвищувати конкурентоспроможність території, рівень її економічного розвитку, покращувати імідж, вирішувати спільні проблеми.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процес, бренд територій, регіональний маркетинг, брендинг, транскордонне співробітництво.

Pysarenko Nadiia Vasylivna Ph.D. (Economics), head of the marketing department, Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-5851-1976>

Tyshchenko Oleksandr Petrovych Doctor of Economics, Professor of the Department of National Economy and Public Administration, Vadym Hetman Kyiv National University of Economics, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-0677-4774>





Huliaieva Liudmyla Petrivna Ph.D. (Economics), Associate Professor at the Department of Finance, Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-0045-8551>

Sholudchenko Serhiy Vasyliovych Ph.D. (Economics), Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics, Social Technologies and Tourism, Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-6247-1471>

Derbenova Yana Valeriivna Ph.D. (Economics), Assistant, Department of International Economics and Marketing of Kyiv National Taras Shevchenko University, <https://orcid.org/0000-0003-1369-9888>

Rvach Andrii Mykolayovych Graduate student, Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-7617-5734>

Kosytska Viktoriia Yuriivna Graduate student, Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0002-1530-8705>

Titov Vldislav Vadymovych Graduate student of Department of marketing named after Pavlenko A. F., Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman, <https://orcid.org/0000-0003-2151-1881>

RE-ENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES ON THE BASIS OF REGIONAL MARKETING AS AN TOOL OF CROSS-BORDER COOPERATION WITH THE EU

Abstract. The paper examines the issue of reengineering business processes on the basis of regional marketing, as one of the most relevant and effective concepts of cross-border cooperation. The etymology of the definition "reengineering" is studied, the essence and role of reengineering in the modern business environment is detailed. The key features, characteristics, prerequisites for the emergence and use of reengineering in business processes are determined. Constitutive types of business processes are given, depending on their financial status and current characteristics, and their purposes for using reengineering in their activities are detailed. The author's definition of reengineering is proposed. The principles of reengineering are detailed and the impossibility of their implementation without the use of modern information technologies is proved. A comparative description of the main differences between gradual optimization of business processes and reengineering is provided. The advantages, disadvantages and prospects of applying business process reengineering for modern business entities are outlined. Typical problems, errors and difficulties that arise during the implementation of reengineering business processes of cross-border cooperation are detailed and directions for their solution





are proposed. The necessity and relevance of the application of business process reengineering as one of the effective tools of anti-crisis management and the strategic direction of exit from the crisis state of cross-border cooperation has been proven. The essence and components of cross-border cooperation in the system of territorial marketing are determined. The necessity of using regional marketing tools in order to increase the competitiveness of cross-border territories is substantiated. The factors of cross-border cooperation were identified and the use of foreign experience during the implementation of marketing strategies for the development of cross-border projects with the participation of Ukraine was emphasized. It has been established that both new marketing tools and those that have successfully proven themselves in other cross-border regions can be used to implement cross-border cooperation business processes. Each cross-border region has its own bright and successful examples of the implementation of joint marketing strategies of business processes, the experience of which can be effectively used for cross-border projects with the participation of Ukraine. This will make it possible to implement more effective management approaches, reengineering business processes, use the positive experience of neighboring countries, increase the competitiveness of the territory, the level of its economic development, improve the image, and solve common problems. Summing up, we can conclude that the quintessence of reengineering is its construction on a system of thorough and radical transformations of business processes of cross-border cooperation. The defined approach provides an opportunity for a radical recovery of the result at the expense of the creation of the latest technologies of business processes with the involvement of marketing strategies and the creation of regional brands to strengthen cross-border cooperation.

Keywords: reengineering, business process, territory brand, regional marketing, branding, cross-border cooperation.

Постановка проблеми. В умовах прискорюваних процесів регіоналізації та інтеграції у сучасному світі особливої актуальності набуває таке явище, як транскордонне співробітництво, яке сприяє інтенсифікації політичних, економічних і соціокультурних зв'язків між регіонами держав, формуванню їх іміджу. Нові реалії світової політики і міжнародних відносин перетворюють старі схеми встановлення транскордонних контактів у малоефективні і спонукають держави постійно їх удосконалювати. Тому комплексний підхід до вивчення сутності реінжинірингу бізнес-процесів на засадах регіонального маркетингу як інструменту транскордонного співробітництва дозволить максимально повно уявити картину динаміки транскордонних зв'язків України і ЄС та встановити проблемні зони цього феномену з метою вироблення найбільш дієвих рішень щодо їх удосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню транскордонного співробітництва, механізмів та інструментів його активізації присвячені праці таких іноземних вчених як І.Блаттера, В.Дентерса, О. Лофгрена, В.Мальхуса,



П.Маскелла, Н.Писаренко, М.Перкмана, Р.Ратті, С.Ребіжа, Ч.Ріка та інших. Ними досліджено основні тенденції регіонального розвитку в країнах Європи, узагальнено концептуальні підходи і світовий досвід діяльності транскордонних кластерів, єврорегіонів, транскордонних «трикутників економічного зростання», об'єднань прикордонних регіонів.

Вивченню питань транскордонного співробітництва між регіонами України та ЄС присвячені численні праці і вітчизняних науковців, зокрема О.Тищенко, Н. Мікули, В.Реутова, І. Школи, Н.Гавкалової, В.Чужикова, Ю.Макогона, З.Герасимчук, І.Журби та інших.

Мета статті. Метою дослідження є обґрунтування сутності, типових проблем та перспектив імплементації кризового реінжинірингу бізнес-процесів на засадах регіонального маркетингу як інструменту транскордонного співробітництва з ЄС.

Виклад основного матеріалу. Сучасне трактування поняття транскордонного співробітництва розглядає його як спільні конструктивні дії, спрямовані на розвиток відносин між територіально-адміністративними одиницями або владою в рамках юрисдикції двох або більше держав, що передбачають укладення відповідних угод між ними. В умовах міжнародних відносин транскордонна співпраця неминуче стає багатосторонньою і формує систему [1], при цьому багатосторонність - це не просто кількість держав, що беруть участь у співробітництві, але і різноманіття суб'єктів співробітництва: держав, транснаціональних компаній, банків, фінансових груп, комун, етносів тощо.

Транскордонне співробітництво як форма міждержавної інтеграції з допомогою інтенсифікації зв'язків прикордонних регіонів сприяє вільному переміщенню населення, а також товарів, послуг, капіталів.

Сучасна наукова література визначає такі форми транскордонного співробітництва:

- локальні прикордонні контакти;
- взаємодія на основі договорів про співробітництво між окремими організаціями (наприклад, університетами) або адміністративно-територіальними одиницями держав, або сукупністю таких одиниць (може бути реалізовано в рамках побратимських угод між містами, договорів про співробітництво тощо);
- тимчасові мережі співробітництва, які створюються з метою реалізації транскордонних проектів у різних сферах (економічних, соціальних, екологічних, культурних тощо);
- нові просторові форми міжнародної інтеграції (НПФМІ) — просторові утворення наднаціонального рівня, що включають в себе регіони декількох держав і відрізняються активним прикордонним і міжрегіональним співробітництвом та постійно зростаючим рівнем соціально-економічної інтеграції. Прикладами НПФМІ є єврорегіони, коридори розвитку, транскордонні кластери тощо.



Ретельніше вивчення феномену транскордонних регіонів приводить багатьох дослідників до розуміння того, що істотно, а часом і ключову роль у процесі розвитку прикордонних бізнес-процесів продовжують відігравати органи державного управління країн-партнерів [3]. Н.В. Писаренко стверджує, що в умовах глобальної конкуренції місцеві, регіональні, національні та наднаціональні органи влади прагнуть використовувати потенціал транскордонних регіонів з метою залучення інвестиційних потоків [9]. Локальні прикордонні території, які прагнуть залучити інвестиційні та туристичні потоки, використовують регіональні мережі транскордонного співробітництва як інструмент для виходу на глобальний рівень [2, с. 196; 4, с. 177].

Науковець О. Тищенко зауважує, що врахування і використання Україною позитивного досвіду створення й функціонування єврорегіонів та європейських угруповань територіального співробітництва, а також здійснення певної корекції державної політики транскордонного співробітництва в межах запропонованих вище напрямів сприятимуть активізації процесів економічного розвитку на регіональному рівні та становленню розвинутих ринкових відносин, дозволять підвищити конкурентоспроможність окремих регіонів на зовнішніх ринках, покращити умови і рівень життя населення, прискорити процес інтеграції нашої країни в європейське співтовариство [18, с. 13].

Одним з інструментів регіонального маркетингу виступає бренд території як стратегія підвищення конкурентоспроможності міст, областей, регіонів, географічних зон та держав з метою завоювання зовнішніх ринків, залучення інвесторів, туристів, нових мешканців і кваліфікованих мігрантів.

Відтак, основне завдання бренду – це емоції та асоціації, які бренд викликає в уяві людини. Для транскордонного регіону важливо, щоб такі асоціації до реінжинірингу бізнес-процесів можна було викликати і вони мали б позитивний характер. Вдалий бренд допомагає цьому, а також відкриває додаткові можливості перед муніципалітетом. Врешті-решт, добре відомий, яскравий емоційний образ території створює психологічний макроклімат, служить джерелом гордості мешканців та успіху бізнес-процесу регіону [9].

Технології брендингу, давно апробовані в бізнесі, де забезпечують стабільний стійкий дохід, активно розвиваються сьогодні в просуванні країн, регіонів і окремих міст. Специфікою регіонального брендингу є те, що він не тільки здатний позитивно вплинути на короткострокові економічні результати, реінжиніринг бізнес-процесів, але і стати дієвим інструментом реалізації довгострокової політичної та макроекономічної стратегії транскордонного співробітництва.

За останні кілька десятиріч транскордонне співробітництво набуло рис нової окремої сфери управлінської діяльності, спрямованої на створення умов для розвитку інших форм транскордонної взаємодії (виробнича кооперація, торгівля, туризм, взаємодія з питань безпеки тощо), сформувалось як новий вид регіональних громадських послуг у межах кооперації урядових і



неурядових структур регіонів сусідніх держав. Воно стало можливим тільки в умовах глобалізації, коли регіони отримали більш широкі можливості для вибудовування власних зовнішніх відносин у межах своєї компетенції, враховуючи усі спектри транскордонної взаємодії.

Історичний розвиток наукової управлінської думки пройшов кілька етапів від «одномірних» концепцій менеджменту. В свою чергу підґрунтям саме процесного підходу, а у майбутньому і концепції реінжинірингу, стали наступні теорії: Трансформація і безперервне удосконалення бізнес-процесів (Continuous Process Improvement); Програма поступових поліпшень (Step By Step); Система тотальної якості (Total Quality Management). Поєднуючи інноваційні засоби управління та інформаційні технології, М. Хаммер та Дж. Чампі проголосили революційні ідеї глобальної реорганізації менеджменту та поліпшення його якості у концепції реінжинірингу бізнес-процесів [2].

Таким чином, основоположниками та родоначальниками теорії реінжинірингу стали саме М. Хаммер та Д. Чампі, однією з найбільш ефективних інновацій в управлінській справі.

Дослівний переклад слова «реінжиніринг», відповідно до визначення у великому економічному словнику, передбачає розподіл слова на наступні складові (лат. re – знову, ще раз, назад + англ. engineering (лат. ingenium) – винахідливість), тобто – це процес оздоровлення підприємств, фірм, компаній шляхом підйому інжинірингу на новий рівень; діяльність з модернізації раніше реалізованих технічних рішень на діючому об'єкті. Дане трактування характеризує реінжиніринг як більш досконалу форму інжинірингу, поглиблення його методів та інструментів. Слово «інжиніринг» у словниках трактується як сфера діяльності з опрацювання питань створення об'єктів промисловості, інфраструктури та інше, перш за все у формі надання різних інженерно-консультаційних послуг на комерційній основі [4].

Вперше дефініцію «реінжиніринг бізнес-процесів (англ. Business Process Reengineering, BPR)» ввів Майкл Хаммер в 1990 р. в статті «Реінжиніринг: не автоматизуйте – знищуйте» [1]. У своїй роботі автор наводить наступне визначення реінжинірингу як: «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів підприємств для досягнення різких, стрибкоподібних покращень в основних актуальних показниках їх діяльності: вартість, якість, послуги і темпи».

Не менш важливою складовою реінжинірингу є бізнес-процес, що являє собою низку логічно впорядкованих дій та процедур, що створюють додану вартість для споживачів продукту чи послуги. Варто відзначити, 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 [7, с. 127].

Сутність реінжинірингу полягає в першу чергу в тому, щоб почати все з початку. До реінжинірингу не належать коригування вже існуючого та



поступові зміни, що не торкаються основних структур. Реінжиніринг – це відмова від усталених процедур, свіжий погляд на роботу зі створення продукту або послуги і надання цінності клієнту [10].

На Заході, зокрема у США, реінжиніринг набуває величезної популярності. Адже за результатами опитування серед фінансових директорів 80 найбільших компаній США, основною мотивацією та стимулом до проведення реінжинірингу було поліпшення сервісу та якості продукції (послуг), а також безумовно зниження витрат.

Досвід практичної імплементації реінжинірингу в зарубіжних країнах переконує, що даний підхід також необхідний для і нашої країни в умовах проведення глобальних економічних реформ й активного просування України у світову економічну систему.

В свою чергу, Майкл Хаммер розглядає реінжиніринг як революцію в бізнесі, яка знаменує відхід від базових принципів побудови підприємств і перетворює конструювання бізнесу на інженерну діяльність. Можливість такої революції зумовлена передусім новітніми досягненнями в галузі інформаційних технологій, спеціалісти яких починають відігравати провідну роль у конструюванні бізнесу [6, с. 351].

Безумовно появи в управлінні будь-чого нового передують певні зміни в економіці та взаємовідносинах між суб'єктами господарювання і їх клієнтами, які з часом видозмінюються та виходять на більш новий, якісний рівень. Вкрай важливо враховувати та аналізувати першопричини появи нових концепцій та теорій в управлінні. Таким чином, можемо визначити ключові передумови виникнення реінжинірингу як нової ідеології управління:

- прогрес в інформаційних технологіях та успіхи його прикладної адаптації у сфері виробництва й управління;
- поширення прихильності споживачів до індивідуалізації продукції масового споживання високої якості й сервісу;
- науково-технічний прогрес, поява новітніх технологій та, як наслідок, посилення конкурентної боротьби на ринках збуту [2].

Отже, на сьогодні реінжиніринг бізнес-процесів залишається найбільш радикальним із підходів до покращення бізнес-процесів. Його також часто називають інновацією процесу, оскільки його успіх в переважно базується на інноваціях та творчих здібностях команди по покращенню процесу. Даний підхід забезпечує новий погляд на цілі процесу і фактично повністю ігнорує існуючий процес і структуру підприємства.

Реінжиніринг як один із радикальних напрямів дієвого управління передбачає в першу чергу готовність бізнесу до кардинальних змін та перетворень. Крім того, вкрай важливим є також наявність відповідно підготовленого керівника проєкту, який зможе не лише чітко наскрізно спрогнозувати очікувані результати від впровадження реінжинірингу в діяльність підприємства, але й переконати та зорганізувати команду таким



чином, щоб всі працівники компанії із запалом та ентузіазмом слідували наміченим цілям та були максимально зацікавлені у досягненні результатів з метою розвитку компанії або навіть виходу її із кризи.

Реінжиніринг є актуальним для всіх типів бізнес-процесів, незалежно від їх життєвого циклу та фінансового стану результатів діяльності. Однак цілі, які переслідуватимуть представники бізнесу, використовуючи реінжиніринг у своїй діяльності, залежатимуть саме від їх фінансового стану.

Для бізнес-процесів, які є успішними та швидкозростаючими, реінжиніринг послугує, власне, ще одним рушієм і так би мовити додатковим трампліном їхнього розвитку для того, щоб бути попереду своїх конкурентів, використовуючи певні інновації та унікальні конкурентні переваги, щоб і надалі не втратити свою першість у динамічних умовах господарювання.

В той час як бізнес із поки що задовільним фінансовим станом, прогнозують у найближчий час спад рівня ключових показників і об'єктивно оцінюють необхідність радикальних змін та впроваджень у всіх своїх видах діяльності, з врахуванням сьогоdnішніх та майбутніх вимог і потреб сучасних споживачів.

Окремої і найбільшої уваги заслуговують саме бізнес-процеси, які знаходяться у стані глибокої кризи і потребують докорінних змін з метою подолання загрози їх існуванню. Реінжиніринг є в такому випадку свого роду рятувним колом та можливістю уникнути загрози банкрутства і пережити тимчасові труднощі, а також перспективою і досить непоганим шансом повернути втрачені позиції на ринку господарювання.

Сучасний стан рецесії економіки України передбачає застосування нових методів та принципів організації ведення бізнесу, які б допомогли бізнесу ефективно організувати діяльність [7, с. 126].

Реінжиніринг бізнес-процесів являє собою якісно новий підхід до реформування організаційної структури та передбачає створення абсолютно нових і ефективніших бізнес-процесів без урахування існуючих. Для українських підприємств, задіяних у транскордонному співробітництві, реінжиніринг є особливо актуальним через те, що залишки командно-адміністративних методів управління у всіх галузях економіки України не дають можливості ефективно та остаточно подолати кризу, виробляти конкурентоспроможну якісну продукцію, виводити товари на міжнародні ринки збуту, залучати інвестиції [13, с. 163].

У реінжинірингу виділяють два види діяльності, що істотно відрізняються:

- *кризовий реінжиніринг* – передбачає вирішення істотних проблем бізнес-процесів, коли справи пішли дуже погано і необхідний комплекс заходів, що дозволить ліквідувати «джерела захворювання»;
- *реінжиніринг розвитку* – застосовується, коли справи бізнес-процесів в цілому йдуть непогано, але погіршилась динаміка розвитку, почали випереджати конкуренти [16, с. 47].



Щодо бізнес-процесів у контексті транскордонного співробітництва, то у нинішній економічній ситуації, для них властивий кризовий реінжиніринг, оскільки більшість підприємств у прикордонних областях України з ЄС знаходяться у стані довготривалої кризи та коливаються між «життям» та «смертю» компанії [16, с. 48].

Таким чином, можемо сформулювати власне визначення, де **реінжиніринг** – це комплекс кардинальних змін, дій та заходів, що передбачають цілеспрямоване використання всіх наявних ресурсів і засобів, що перебувають у бізнесі для його швидкого виведення із кризового стану з метою недопущення до банкрутства та якісного підвищення рівня всіх його фінансових показників діяльності.

За теперішніх умов транскордонного співробітництва з ЄС цілком зрозумілим є те, що реалізація принципів реінжинірингу бізнес-процесів неможлива без використання сучасних інформаційних технологій, які, з одного боку, прискорюють зв'язки учасників бізнес-процесів, а, з другого боку, підвищують якість прийнятих рішень в ході виконання бізнес-процесів. Стратегічна ціль інформаційних технологій – сприяти менеджменту, реагувати на динаміку ринку, створювати, підтримувати та поглиблювати конкурентну перевагу. Адже реінжиніринг бізнес-процесів спрямований в першу чергу на досягнення високих результатів за рахунок удосконалення виконання всіх процесів, реалізованих в організації [9].

Непередбачені зміни в зовнішньому середовищі, наприклад, поява небезпечних нових конкурентів чи принципово нових технологій, змушують організації впроваджувати нову стратегію своєї діяльності. За таких умов є підстави застосовувати перебудову діяльності організації, щоб значно поліпшити її результати [6, с. 353].

Досить часто управлінський апарат підприємства ототожнює реінжиніринг з оптимізацією діяльності підприємства. У зв'язку з цим виникає потреба чіткого розмежування цих процесів і визначення відмінностей між реінжинірингом та поточними і поступовими оптимізаційними процесами на підприємстві, які на ньому проводяться з метою покращення його роботи.

Адже загальновідомо, що як правило, під час проведення реінжинірингу, підприємство цікавить не статичний, а динамічний результат. Досить цікавий та наочний приклад наводять автори С.О. Погребняк, А.С. Грушко, В.В. Турчак [17], де наводять порівняльну характеристику основних відмінностей поступової оптимізації бізнес-процесів та реінжинірингу (табл.1.).



Таблиця 1

Порівняльна характеристика основних відмінностей поступової оптимізації бізнес-процесів та реінжинірингу [17, с.49]

Параметр	Поступова оптимізація	Реінжиніринг
Рівень змін	Нарощуваний	Радикальний
Початкова точка	Існуючий процес	«Чистий лист»
Частота змін	Безперервно/одноразово	Одноразово
Необхідний час	Короткий	Довгий
Напрямок	Знизу вгору	Зверху вниз
Охоплення	Вузьке, на рівні функцій	Широке, міжфункціональне
Ризик	Помірний	Високий
Основне середовище	Статистичне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Культурний	Культурний/структурний

Таким чином, як видно з табл.1. реінжиніринг та поступова оптимізація є абсолютно різними поняттями та потребують фактично протилежних дій та впроваджень для досягнення необхідних результатів у бізнес-процесі транскордонного співробітництва.

Під реінжиніринг бізнес-процесів можуть підпадати як механізми управління, так і безпосередньо виробничі бізнес-процеси діяльності компаній. Завдяки реінжинірингу скорочується процесний шлях і невиробничі витрати в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей, у підвищенні показників бізнес-процесів.

Таким чином, можемо констатувати, що реінжиніринг бізнес-процесів являє собою різновид спеціальних інструментів управління, спрямованих на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, мінімізацію витрат, підвищення якості, результативності та ефективності транскордонного співробітництва. Отже, перевагами та завданнями реінжинірингу як інноваційного менеджменту є наступні: швидке освоєння нововведень для забезпечення конкурентоспроможності і в кінцевому рахунку – поліпшення транскордонного співробітництва у динамічному середовищі [8, с. 159].

Однак, як і будь-який засіб управління, реінжиніринг також має певні недоліки: він передбачає обов'язкове адміністративно-командне управління; при проведенні перепроєктування розглядається сам бізнес-процес. Також, нажаль, не всі бізнеси можуть дозволити собі реінжиніринг, оскільки є нестача кваліфікованих спеціалістів з реінжинірингу, опір працівників змінам, нестача коштів тощо [17, с. 50].



В свою чергу, А.П. Міщенко [3] відзначає, що успішне застосування реінжинірингу бізнес-процесів може мати ряд позитивних наслідків:

- зменшується кількість рівнів управління, тобто відбувається «сплощення» структури управління і, як наслідок, розширення діапазону контролю;
- багатоплановість роботи співробітників приводить до збагачення їх роботи, що слугує додатковим мотиваційним фактором;
- співробітникам делегуються додаткові повноваження, що дозволяє їм багато рішень приймати самостійно, без узгодження з вище стоячим керівником;
- ефективність роботи співробітника оцінюється за досягнутими результатами, а не за його участю в діяльності;
- змінюються критерії підвищення в посаді: від ефективності виконання роботи до спроможності виконувати роботу та ін. [8].

Реінжиніринг достатньо ефективно використовується при виведенні бізнес-процесів із кризового стану. Цей вид перетворень ніби перебудовує бізнес-процеси, які настільки застаріли до даного часу, що їх немає сенсу зберігати або оптимізувати [7, с. 127].

Цілком погоджуємося із твердженням А.І. Ковальова [15], що реінжиніринг має бути застосований на всіх стадіях процесу антикризового управління:

- 1) під час здійснення превентивних заходів з попередження кризової ситуації, хоча необхідно враховувати високий фактор ризикованості щодо успішності реалізації реінжинірингових заходів у бізнес-процесах;
- 2) при реалізації перетворень, що спрямовані на виведення бізнес-процесів із кризи (доцільним є поєднання з реструктуризацією задля створення «організаційного імунітету» до негативних чинників виникнення кризових явищ);
- 3) у ході усунення негативних наслідків кризової ситуації [7, с. 130].

Однак в процесі впровадження реінжинірингу, як відносно нового для бізнес-процесів транскордонного спіробітництва, засобу управління мають місце певні труднощі та помилки.

Виділяють два основних фактори виникнення помилок і труднощів у процесі реінжинірингу: кадровий та організаційний.

До помилок і труднощів, які виникають під час проведення реінжинірингу під впливом кадрового складу бізнес-процесів можна віднести: некомпетентність лідера проекту; недооцінка ролі мотивації виконавців реінжинірингу; відступ у зв'язку з опором співробітників; перешкоди з боку корпоративної культури; спроба не зачепити нічиїх інтересів; ігнорування цінностей і переконань команди.

До помилок, пов'язаних з організацією реінжинірингу бізнес-процесів можна віднести: слабке зосередження на бізнес-процесах; занадто вузьке



окреслення задачі; спроби скорегувати процес, а не розробити його із самого початку; недосконале ресурсне забезпечення реінжинірингу; проведення реформування «знизу», а не «зверху»; передчасне завершення процесу реінжинірингу; штучне розтягування проведення реформування; неефективне розподілення ресурсів між багатьма проектами реінжинірингу [11].

Типовими помилками при проведенні реінжинірингу є наступні:

- покращення існуючого процесу замість того, щоб перепроєктувати його, що є в корені не вірним, адже оптимізація діяльності і реінжиніринг є абсолютно протилежними як за часом, так і результатом;
- відсутність концентрації зусиль і ресурсів на бізнес-процесах, нівелюючи їх важливість як базового елемента реінжинірингу;
- орієнтація тільки на перепроєктування бізнес-процесів, не звертаючи уваги на необхідність проведення інших змін, що є недостатнім, оскільки охоплює хоч і важливий, але вузький напрямок для розвитку;
- присутня недооцінка ролі культурних традицій, організаційного клімату, переконання виконавців, що веде до неадекватної оцінки готовності команди активно брати участь у змінах, передбачуваних реінжинірингом, адже саме колективна робота, єдина ціль та ідея в разі підвищують шанси на успіх, і саме виконавці є його рушійною силою;
- недооцінка стратегічних перспектив змін і прагнення обмежитися малим, локальним успіхом, як правило передбачає недостатнє доопрацювання проекту або ж страх ризику втратити більше, ніж можливість здобути;
- передчасне завершення процесу реінжинірингу при появі труднощів, які виступають на думку керівництва найвагомішим бар'єром для продовження та побоювань щодо ще більшого погіршення ситуації;
- керівником команди реінжинірингу призначається менеджер, який погано розбирається в суті і застосуванні методу, не може прорахувати вигоди та ризику, а також мотивувати команду до необхідних дій;
- на проведення реінжинірингу виділяється обмежена кількість ресурсів, що і не дозволяє в повній мірі здійснити кардинальні перетворення у бізнес-процесі, адже обмеженість фінансування, компетентної ідейної команди або навіть часу, в разі обмежують можливості застосування відповідного та ефективного інструментарію реінжинірингу;
- концентрація виключно на цілі, у той час як необхідно забезпечити її реалізацію, дотримуючись чіткого стратегічного плану змін на чолі з досвідченим керівником проекту та мотивованою і сильною командою, яка одночасно прагне до змін та кращих перетворень[5].

З метою уникнення даних помилок під час імплементації реінжинірингу бізнес-процесів з ЄС пропонуємо наступні напрями їх вирішення:

- проведення абсолютно повного та докорінного перепроєктування і перетворення всіх звичних процесів із врахуванням особливостей регіонального маркетингу;



- приділяти максимальну увагу алгоритмам та логіці побудови бізнес-процесів, чітко співставляти весь ланцюжок відповідності і послідовності дій;
- не зациклюватися виключно на бізнес-процесах, а враховувати інші стратегічно необхідні зміни і перетворення для покращення діяльності та комунікацій із ЄС та просування;
- активно формувати та розвивати корпоративну культуру компанії, мінімізувати та попереджати можливі конфліктні ситуації між працівниками, намагаючись їх взагалі виключати, проводити підготовчу мотиваційну роботу для стимулювання зацікавленості та захопливості персоналом майбутніми позитивними змінами, які залежатимуть виключно від них самих;
- детальне та ретельне пропрацювання всіх варіантів проекту, ставлячи стратегічно амбітні цілі з врахуванням всіх наявних ресурсів та можливістю за необхідності залучення додаткових;
- бути готовим до труднощів та не зупинятися при першій ж невдачі, підготувати альтернативні варіанти вирішення найбільш ймовірних проблем і перешкод;
- керівником реінжинірингу має бути виключно компетентний та підготовлений менеджер, який володіє не лише практичним інструментарієм впровадження змін, а й має відповідні лідерські та харизматичні якості, щоб переконати персонал в успіху змін та мотивувати його до максимально продуктивної роботи;
- виділяти на перепроектування достатню кількість всіх видів необхідних для цього ресурсів з метою успішного досягнення поставлених цілей;
- діяти, а не лише планувати, досягати цілі шляхом виконання чітких стратегічних кроків для змін бізнес-процесів.

Отже, виходячи з вище зазначеного, можемо відзначити, що основу ідеології успішного реінжинірингу складає ідея, що для досягнення успіху компанії необхідно злагоджене функціонування всіх її структурних елементів. Регіональний маркетинг, люди, технології, виробничий процес, стратегічні і тактичні кроки фірми є об'єктом пильної уваги менеджерів, і саме на них спрямовані рішучі зусилля керівництва при плануванні комплексних змін.

Для успішного впровадження реінжинірингу з метою підвищення ефективності діяльності, покращення фінансового стану та виходу з кризи менеджерам необхідно враховувати ключові складові та регіональний маркетинг плануючи комплексні зміни. Зокрема, ключовим стратегічним орієнтуванням будь-якої організації, яка хоче бути успішною у сучасних умовах господарювання є орієнтир на споживача, що в свою чергу у нових конкурентних умовах зміцнить становище компанії на ринку та створить її привабливий образ.

Вкрай важливим є також вміле та продуктивне використання людських ресурсів, які є власне, основним рушієм всіх змін. Для даної складової є дуже



важлива ефективна мотивація колективу, стимулювання й організація праці персоналу таким чином, щоб досягти максимально високої продуктивності праці та зацікавленості працівників у їх кінцевому результаті.

Не менш важливими є виробничі процеси, вплинути на які можливо максимально ефективно шляхом автоматизації, модернізації та раціоналізації виробничої діяльності у поєднанні із ефективним використанням всіх наявних ресурсів.

Що стосується технологій, то безумовно важливими у даному напрямку є перманентні розробка і впровадження нових виробничих, інформаційних і комунікаційних технологій, що сприяють підвищенню якості продукції, трудової діяльності, зміцненню та розвитку партнерських відносин постачальників (виробників) і клієнтів.

Аналіз феномену транскордонного співробітництва як у ЄС, так і в Україні дозволив виділити класифікацію основних теоретико-методологічних підходів до його визначення. Відтак, політичний підхід розглядає транскордонне співробітництво як метод реалізації політичних інтересів держав; реалістичний - зводить транскордонне співробітництво до міждержавних взаємодій на основі таких політичних принципів як взаємне визнання суверенітету і невтручання співпрацюючих сторін у справи одна одної; інтеграційний - розглядає транскордонне співробітництво як один із перспективних напрямів міжнародної інтеграції; регіональний - акцентує увагу на наявності кордону і необхідності його подолання; підхід «конфлікт-співробітництво» ставить транскордонне співробітництво на другий план порівняно з дослідженнями, присвяченими аналізу цих двох явищ; соціологічний - розглядає існування транскордонних контактів у тісному зв'язку з культурними цінностями.

Формування транскордонних регіонів відбувається під впливом різноманітних факторів, що можуть бути класифіковані відповідно до функціональної структури суспільства, яку вони характеризують. У зв'язку з цим доцільно виділити політичні, економічні, соціальні, демографічні, етнічні, поселенські, екологічні, природні фактори (галузеві). Серед них розрізняють об'єктивні і суб'єктивні, внутрішні та зовнішні, загальні, приватні та спеціальні чинники. Відтак, серед галузевих факторів найважливіше місце посідають політичні та економічні чинники. Перші із них стосуються діяльності органів влади різних територіальних рівнів та встановлення ними інституційного середовища співпраці. Економічні фактори впливають із закономірностей територіального поділу праці і відображають рівень і темпи розвитку країн, які співпрацюють, або прикордонних регіонів, їх спеціалізацію, орієнтованість на ті або інші ринки. У тих випадках, коли по обидві сторони кордону розташовані території, населені людьми однієї або близьких національностей та/або конфесій, важливу роль можуть грати етнічні та релігійні чинники. До демографічних чинників належать розвиток





транскордонних міграцій, наявність родинних зв'язків між населенням прикордонних територій сусідніх країн. Поселенським фактором є, наприклад, близьке сусідство міст, розташованих по різні сторони кордону з ЄС. Екологічні фактори відбивають загальні завдання використання розділених кордоном природних об'єктів (водойм, лісів тощо). Природні фактори впливають, наприклад, на умови перетину кордону. Об'єктивні фактори характеризують специфіку територіальних соціально-економічних систем прикордонних регіонів. Дія суб'єктивних факторів стосується свідомої діяльності самих людей - владних структур, представників бізнесу, некомерційних організацій тощо, встановлюють транскордонні зв'язки, що стосуються владних структур, які визначають законодавчі умови цих зв'язків.

Внутрішні фактори розвитку транскордонних регіонів відображають досягнутий рівень їх сформованості, характер зв'язків країн та особливості суб'єктів, між якими ці зв'язки встановлені. До зовнішніх факторів належать характеристики територіальних соціально-економічних систем прикордонних регіонів сусідніх країн, які розвивають співпрацю.

Загальні фактори характеризуються, як правило, якісними показниками (високий чи низький рівень економічного розвитку життя населення тощо). Для їх оцінки потрібно розглядати приватні чинники, які в деяких випадках доцільно доповнювати спеціальними факторами.

Висновки. Зарубіжний досвід свідчить, що в ЄС вже накопичено досвід транскордонного співробітництва у сфері реінжинірингу бізнес-процесів. Особливо успішною є співпраця у контексті бізнес-процесів, економічного розвитку та маркетингового просування транскордонних регіонів. Прикордонні регіони сусідніх держав використовують маркетингові механізми з метою зменшення асиметричності соціально-економічного розвитку в транскордонному просторі. Таким чином відбувається транскордонна конвергенція регіонів.

Для реалізації бізнес-процесів транскордонного співробітництва можуть використовуватись як нові маркетингові інструменти, так і ті, що успішно зарекомендували себе в інших транскордонних регіонах. Кожен транскордонний регіон має свої яскраві та успішні приклади реалізації спільних маркетингових стратегій бізнес-процесів, досвід яких можна ефективно використати для транскордонних проектів за участю України. Це дозволить впроваджувати більш ефективні управлінські підходи, реінжиніринг бізнес процесів, використовувати позитивний досвід країн-сусідів, підвищувати конкурентоспроможність території, рівень її економічного розвитку, покращувати імідж, вирішувати спільні проблеми.

Отже, резюмуючи, можемо дійти висновку, що квінтесенцією реінжинірингу є його побудова на системі ґрунтовних та кардинальних перетворень бізнес-процесів транскордонного співробітництва з ЄС. Означений підхід надає можливість радикального відновлення отримання



результату за рахунок створення новітніх технологій бізнес-процесів із залученням маркетингових стратегій та створення регіональних брендів для підсилення транскордонного співробітництва з ЄС.

Література:

1. Hammer, M. 1990. Reengineering work: Don't automate, obliterate. Harvard Business Review (July-August): P.104–112.
2. Виноградова О.В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01; Донецький держ. унт економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк. 2006. 37 с.
3. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_27.
4. Гуцало А.В. Розробка операційних модулів цільового аудиту проектів реінжинірингу підприємств-виконавців у підрядному будівництві. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5355>
5. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки : ел. наук. фахове видання*. Миколаїв : Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. Вип. 13. 2016. С. 264-270.
6. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. К.: Знання, 2010. 406 с.
7. Ковальов А.І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 3. С. 124-130. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_3_21.
8. Костіна О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 158-164. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_3_35.
9. Писаренко Н.В. Інтернет-маркетинг як ефективний інструмент розвитку рекламного ринку та створення і просування бренду. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. 13 (27). С.536-550.
10. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2004. 336 с.
11. Момот О.І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи. *Високі технології в машинобудуванні - High technologies of machine-building : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2010. Вип. 1 (20). – С. 140-149.
12. Осипова Є.Л. Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент ефективного управління підприємствами водного транспорту. *Водний транспорт*. 2019. Вип. 1. С. 159-165. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2019_1_27.
13. Осипова Є.Л. Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент ефективного управління підприємствами. *Водний транспорт*. 2016. Вип. 2. – С. 162-168. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_2_25.
14. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів [Електронний ресурс]. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2016. № 6(28). С. 79-87. Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html>.
15. Сердюк Т.М. Реінжиніринг як запорука успіху. Великі війни, великі трансформації: історична соціологія 20-го століття, 1914-2014: *Матеріали міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 27-28 листопада 2014 р.)*. К.: Політехніка, 2014. 337 с. С. 316-317.



16. Троц І.В. Реінжиніринг або управління змінами на підприємстві. *Економіка і управління в умовах глобалізації : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. 30 січня 2013 р.* Донецьк : Вид-во «Ноулідж», 2013. Т. 1. С. 283-286.

17. Турчак В.В. Перспективи застосування реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах України. *Стратегічні питання світової науки – 2014: матеріали X міжнародної науково-практичної конференції 7-15 лютого 2014 р.* Przemysl: «Nauka i studia», 2014. Т. 3. Економічні науки. С.47-50.

18. Тищенко О.П. Розвиток транскордонного співробітництва: досвід Європи та нові можливості для України. *Економічний часопис-XXI. — 2013. 2013. № 1-2(1).* С. 8-11.

References:

1. Hammer, M. 1990. Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review* (July-August): P.104–112.

2. Vynohradova O.V. (2006). Reinzhyrnyrnh torhovelynykh pidpryemstv: teoriia ta metodolohiia [Reengineering of trade enterprises: theory and methodology]. *Avtoreferat dysertatsii doktora ekonomichnykh nauk; Donetskyi derzh. unt ekonomiky i torhivli im. M. Tuhana-Baranovskoho. Donetsk. P. 37.*

3. Honcharova O.M. (2012). Reinzhyrnyrnh biznes-protsesiv yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia [Business process reengineering as a way to improve management efficiency]. *Efektyvna ekonomika - Efficient economy*, 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_27

4. Hutsalo A.V. (2016). Rozrobka operatsiinykh moduliv tsilovoho audytu proektiv reinzhyrnyrnhu pidpryemstv-vykonavtsiv u pidriadnomu budivnytstvi [Development of operational modules for targeted audit of reengineering projects of executing companies in contract construction]. *Efektyvna ekonomika - Efficient economy*, 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5355>

5. Ippolitova I.Ia. (2016). Efektyvnist zdiisnennia reinzhyrnyrnhu biznes-protsesiv na pidpryemstvi [Efficiency of business process reengineering at the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 13. 264-270.

6. Kindratska H.I. (2010). Stratehichnyi menedzhment [Strategic management]. *Navchalnyi posibnyk*. Kyiv.: Znannia.

7. Kovalov A.I. (2014). Pidvyshchennia efektyvnosti antykrizovoho upravlinnia v korporativnomu sektori na osnovi reinzhyrnyrnhu biznes-protsesiv [Improving the efficiency of crisis management in the corporate sector through business process reengineering]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzen - Bulletin of Socio-Economic Research*, 3. 124-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_3_21

8. Kostina O.M. (2018). Reinzhyrnyrnh biznes-protsesiv yak instrument antykrizovoho upravlinnia pidpryemstvom [Business process reengineering as a tool for enterprise crisis management]. *Intelekt XXI - Intellect XXI*, 3. 158-164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_3_35

9. Pysarenko N.V. (2023). Internet-marketynh yak efektyvnyi instrument rozvytku reklamnoho rynku ta stvorennia i prosuvannia brendu [Internet marketing as an effective tool for developing the advertising market and creating and promoting a brand]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii - Scientific innovations and advanced technologies*, 13(27). 536-550.

10. Mishchenko A.P. (2004). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. *Navchalnyi posibnyk*. KYIV: Tsentr navchalnoi literatury. 336.

11. Momot O.I. (2010). Reinzhyrnyrnh – ody z shliakhiv po vykhodu ukrainskykh pidpryemstv iz svitovoi kryzy [Re-engineering is one of the ways for Ukrainian companies to overcome the global crisis]. *High technologies of machine-building : zbirnyk naukovykh prats. Kharkiv : NTU "KhPI", 1 (20).* S. 140-149.



12. Osypova Ye.L. (2019). Kryzovyi reinzhyrnyrnyh biznes-protseviv yak instrument efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvamy vodnoho transportu [Crisis reengineering of business processes as a tool for effective management of water transport enterprises]. *Vodnyi transport - Water transportation*, 1. 159-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2019_1_27
13. Osypova Ye.L. (2016). Kryzovyi reinzhyrnyrnyh biznes-protseviv yak instrument efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvamy [Crisis reengineering of business processes as a tool for effective enterprise management]. *Vodnyi transport - Water transportation*, 2. 162-168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_2_25
14. Prodius O.I. (2016). Teoretychno-metodychni osnovy reinzhyrnyrnyh biznes-protseviv [Theoretical and methodological foundations of business process reengineering]. *Ekonomika: realii chasu - Economy: the realities of the times*, 6(28). 79-87. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html>
15. Serdiuk T.M. (2014). Reinzhyrnyrnyh yak zaporuka uspikhu [Reengineering as a key to success]. *Velyki viiny, velyki transformatsii: istorychna sotsiologhiia 20-ho stolittia, 1914-2014: Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Kyiv, 27-28 lystopada 2014 r.)*. Kyiv.: Politekhnik, 316-317.
16. Trots I.V. (2013). Reinzhyrnyrnyh abo upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Reengineering or change management at the enterprise]. *Ekonomika i upravlinnia v umovakh hlobalizatsii: materialy II mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. 30 sichnia 2013 r. Donetsk: Vydavnytstvo «Noulidzh», 1. 283-286.
17. Turchak V.V. (2014). Perspektyvy zastosuvannia reinzhyrnyrnyh biznes-protseviv na pidpriemstvakh Ukrainy [Prospects for the application of business process reengineering at Ukrainian enterprises]. *Stratehichni pytannia svitovoi nauky – 2014: materialy Kh mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii 7-15 liutoho 2014 r. Przemysl: «Nauka i studia»*, 3. S.47-50.
18. Tyshchenko O.P. (2013). Rozvytok transkordonnoho spivrobitnytstva: dosvid Yevropy ta novi mozhlyvosti dlia Ukrainy [Development of cross-border cooperation: European experience and new opportunities for Ukraine]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI - Economic Journal-XXI*, 1-2(1). 8-11.