

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.9.11](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.11)

УДК 656.078

*О. М. Паливода,  
д. е. н., професор,  
професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,  
Національний авіаційний університет  
ORCID ID: 0000-0001-9714-9765*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*О. Palyvoda  
Doctor of Economic Sciences, Professor, National Aviation University*

### **THEORETICAL ASPECTS OF REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES OF TRANSPORT ENTERPRISES**

*Дослідження присвячено проблемам здійснення реінжинірингу на транспортних підприємствах, здійснення якого забезпечує покращення головних показників господарської діяльності пов'язаних з вартістю, якістю, сервісом та швидкістю бізнес-процесів. Автором виділено та проаналізовано основні аспекти трансформаційних змін на підприємстві щодо змін організаційної структури та впливу людського чинника. Запропоновано схему здійснення реінжинірингу на підприємстві транспорту, обґрунтовано напрями розв'язання проблем та зменшення ймовірності виникнення втрат. Обґрунтовано застосування комплексного підходу до здійснення реінжинірингу, акцентовано увагу на важливості врахування чинників існуючої корпоративної культури підприємства. Проаналізовано з точки зору практичного застосування основні етапи, методики проведення, підходи до управління реінжинірингом бізнес-процесів. Представлено характеристику якісних ознак успішного здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві.*

*The research is devoted to the problems of reengineering in transport enterprises, the implementation of which provides the improvement of the main indicators of economic activity related to the cost, quality, service and speed of business processes. Decrease in profitability indicators of economic activity of transport enterprises determines the expediency and necessity of application of technology of reengineering of business processes in the field of transport. The author highlights and analyzes the main aspects of transformational changes in the enterprise regarding changes in the organizational structure and the impact of the human factor. The scheme of reengineering at the transport enterprise is offered, the directions of the decision of problems and reduction of probability of occurrence of losses are substantiated. The model of reengineering of business processes of the transport enterprise is developed on the basis of three phases: the analysis, designing, implementation. The application of a comprehensive approach to reengineering is substantiated and attention is focused on the importance of taking into account the factors of the existing corporate culture of the enterprise. It is noted that corporate culture is the result of synergy between strategy, structure and the human factor. Possible options for organizing work with staff aimed at overcoming possible resistance to change associated with the introduction of reengineering are considered. Emphasis is placed on the importance of the personality of the*

*manager who is directly involved in the implementation of the reengineering project at the enterprise as well as the direct relationship between project success and personal characteristics of the company head. The practical application of methods and approaches to business process reengineering management is analyzed. The successive stages of radical transformation of business processes are generalized and characterized: a) establishing the vision and goals of the business process to be transformed; b) formation of a competent team; c) the choice of the current business process to be transformed; d) redesign of the business process; e) introduction of business process reengineering. The characteristics of qualitative signs of successful reengineering of business processes at the enterprise are presented.*

**Ключові слова:** *реінжиніринг; бізнес-процес; організаційні зміни; організаційна структура; підприємство; транспорт.*

**Key words:** *reengineering; business process; organizational changes; organizational structure; enterprise; transport.*

**Постановка проблеми.** У конкурентному економічному середовищі серед вагомих завдань порядку денного як великих, так і малих суб'єктів господарювання є реінжиніринг бізнес-процесів. Це дозволяє організаціям розглядати свої бізнес-процеси з інноваційної точки зору, щоб зрозуміти, як їх можна перепроектувати для підвищення ефективності та стабільності всього бізнесу. Особливого значення реінжиніринг бізнес-процесів набуває у галузях, які забезпечують надання транспортних та логістичних послуг для національної економіки. Незважаючи на те, що український транспортний комплекс є одним з провідних у східній Європі за обсягами пасажирських, вантажних, транзитних перевезень, а також протяжністю мережі магістральних газо- та нафтопроводів, він характеризується рядом вагомих економічних проблем, які потребують швидкого та радикального розв'язання. Рівень рентабельності загальної діяльності підприємств транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності України у 2019 р. становила 1,4% у той час як аналогічний показник для промислових підприємств становив 7,6%. Одним із способів підвищення ринкової та фінансової стійкості підприємств транспорту України є реінжиніринг бізнес-процесів підприємств.

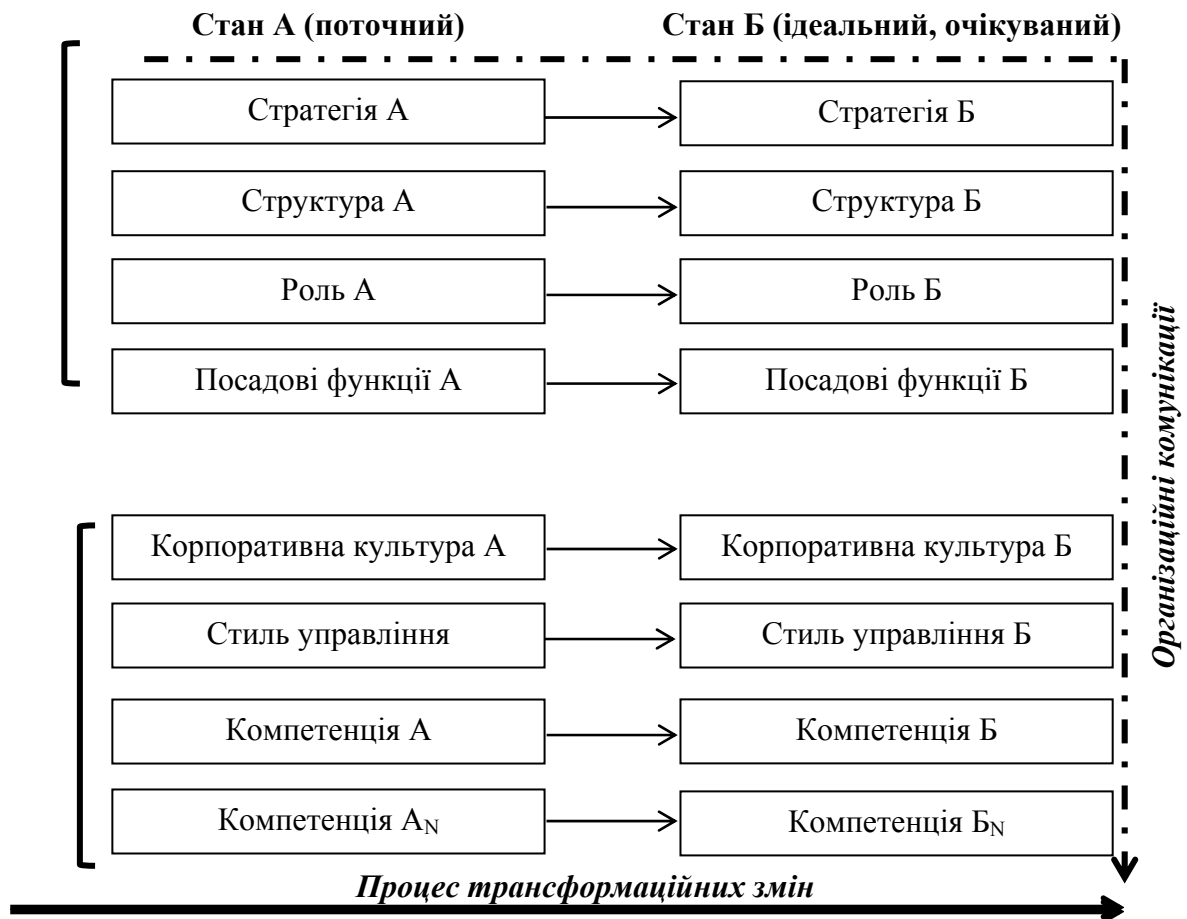
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження реінжинірингу бізнес-процесів було започатковано у 90-х роках 20 століття М. Хаммером та Д. Чамп [1-2] і, які визначили це явище, як фундаментальне переосмислення та кардинальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення значних поліпшень критичних показників ефективності, таких як вартість, якість, сервіс та швидкість. Сучасна теорія реінжинірингу бізнес-процесів дістала свій розвиток та вдосконалення у працях Т. Давенпорта [3], В. Гровер [4], Б. Янсе [5], Ю. Дорошенко [6], О. Запорожченко [7], Л. Таранюк [7], С. Ілляшенко [8] та інших. У працях зазначених вчених було розвинуто методи проведення реінжинірингу, проаналізовано його вигоди та «вузькі» місця, розвинуто теоретичні принципи, проаналізовано ризики при проведенні трансформації бізнес-процесів у компанії та способи їх подолання.

Однак, потребують подальшого дослідження питання пов'язані зі специфікою впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах транспорту, розробкою теоретичних та практичних підходів до його ефективної організації, проведення та зменшення ймовірності негативного розвитку процесів докорінних змін на підприємстві.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективних підходів до організації реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зазвичай питання про трансформацію бізнес-процесів на транспортних підприємствах постає перед керівництвом у ситуаціях, коли з'являється потреба й можливість виходу підприємства на нові ринки, збільшується конкурентний тиск, зменшується ринкова частка підприємства або погіршуються фінансові показники. Впровадження процесу реінжинірингу має на меті глибоку трансформацію компанії. Однак зміни будуть безрезультатними, якщо менталітет, звички та повсякденне життя не змінюватимуться одночасно. Як наслідок, усі компоненти підприємства, зокрема людський чинник, мають бути включені в процес реінжинірингу. Для формалізації ідеї реінжинірингу бізнес-процесів, її потрібно розрізняти на двох організаційних рівнях: організаційної структури та людського чинника.

Організаційна структура - це той аспект, якому зазвичай приділяється найбільша увага в процесі впровадження реінжинірингу. В результаті трансформаційних змін компанія має перейти з одного стану в інший, який відповідає очікуваному ідеалу, що дозволяє одночасно досягати стійкості, мобільності, продуктивності та динамічності. Таким чином менеджери, які приймають рішення, повинні повністю переосмислити своє підприємство на основі повного та глобального аудиту підприємства. Цей аудит має дати уявлення про сучасний стан організації (стан А). А вже з огляду на дані аудиту, можна буде визначити ідеальний стан підприємства, який дозволить реалізувати розроблену та обрану стратегію (стан Б). Для того, щоб перейти від А до Б, необхідно трансформувати низку процесів (рис. 1).



**Рис. 1. Компоненти реінжинірингу бізнес-процесів**  
*Джерело: узагальнено на основі [9]*

Представлений підхід є важливим для успішного проведення всього процесу реінжинірингу. Якщо якийсь із підпроцесів, що представлено на рис.1. не буде реалізований, впровадження обраного підходу до реінжинірингу не дозволить досягти очікуваних результатів. Таким чином, глобальне управління процесом реінжинірингу вимагає розробки глобальної корпоративної стратегії з метою досягнення чітко визначеного, вичерпного та добре структурованого організаційного стану (стан Б). У будь-якому випадку він повинен включати розподіл ролей, а також опис можливого впливу на організацію роботи. Такий підхід пов'язує людський фактор із підприємством, одночасно піклуючись про емоційний вплив, який у даному випадку є неминучим та нормальним. Типовою помилкою при цьому є ігнорування багаторічної корпоративної культури, яка також повинна розвиватися, але потребує більш тривалого часу.

Варто зазначити, що корпоративна культура є результатом синергії між стратегією, структурою та людським чинником. Видалення одного з цих елементів призводить до дестабілізації всієї корпоративної культури, а також дисбалансу організаційного життя. Така зміна корпоративної культури призводить до переосмислення стилю управління, який сам покладається на людей, їх досвід та компетенції. Зазначені елементи не можуть бути змінені за наказом, для них потрібна підготовка, навчання та час. Крім того, тренери-менеджери мають попрацювати над тим, щоб розвинути у персоналу навички, які будуть потрібні в новій організації. У цьому контексті комунікація представляє потенційну пастку, оскільки відсутність або надлишок спілкування є контрпродуктивним. Комунікація часто базується на безперервному процесі спілкування між працівниками та керівництвом. Проте, таке спілкування доцільно обмежувати за часом і змістом. Крім того комунікації мають ґрунтуватися на заздалегідь складеному плані дій, щоб мати змогу, за потреби, нівелювати чутки, вирішувати делікатні питання тощо.

Нарешті, організаційні зміни та розвиток передбачають певні часові рамки. Підприємство має орієнтуватися на ідеальний стан, який буде досягнутий лише в майбутньому. Усі підприємства, та особливо ті, що стикаються з проблемами, перш ніж переходити до реінжинірингу бізнес-процесів, повинні розуміти, що для цього знадобиться такий ресурс як час.

Як правило, реінжиніринг бізнес-процесів передбачає аналіз та трансформацію кількох основних складових господарської діяльності транспортних підприємств. До них належать: стратегія, організація, процеси, технологія, культура.

Реінжиніринг бізнес-процесів включає три фази:

- аналізу,
- проектування

- впровадження.

Здійснення процесу реінжинірингу за його основними фазами представлено на рис. 2.

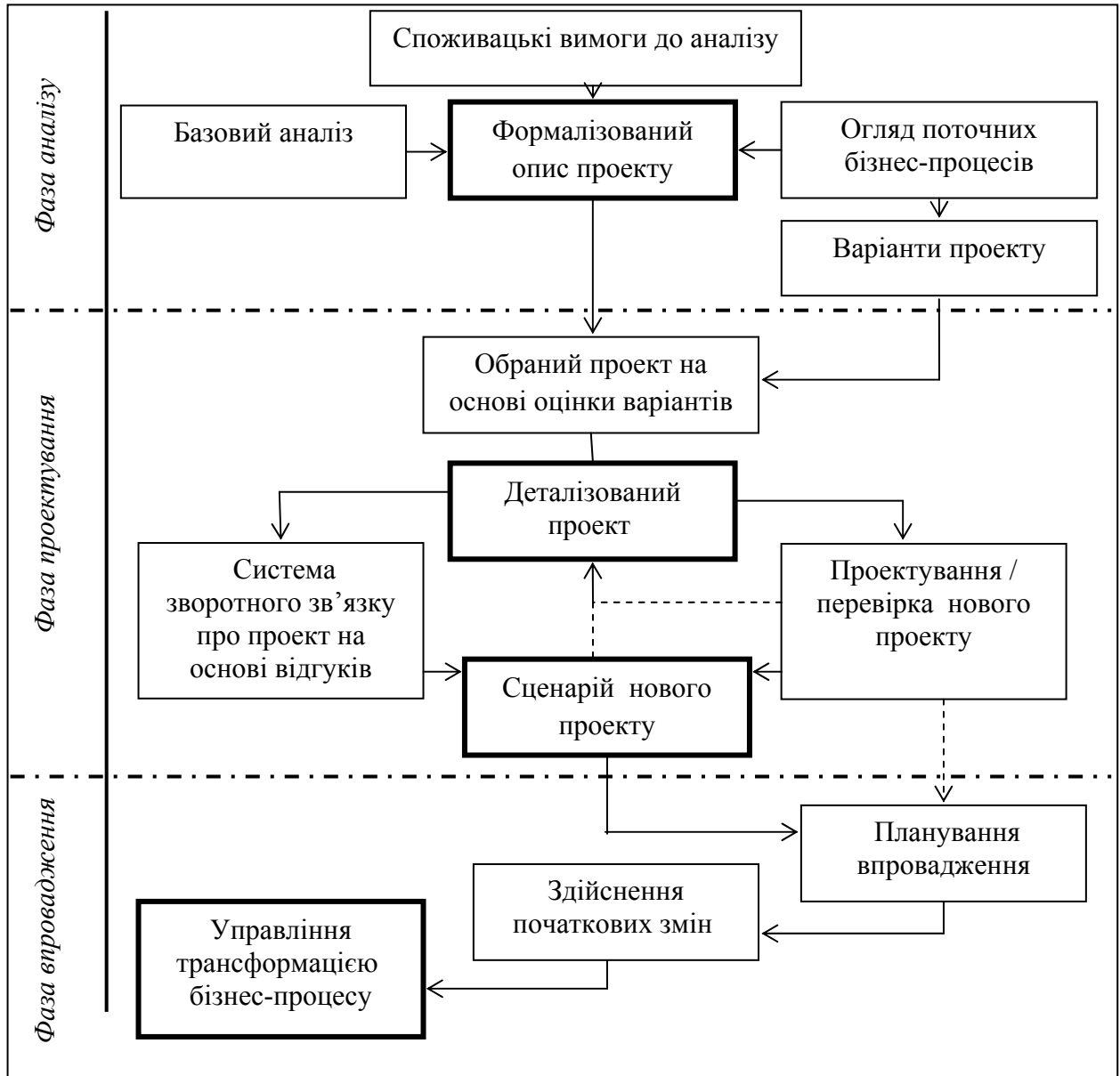


Рис. 2. Модель реінжинірингу бізнес-процесів транспортного підприємства

Джерело: узагальнено на основі [10]

М. Хаммер та Д. Чемпі запропонували основні принципи реінжинірингу, які можна застосувати також при розробці трансформаційних змін на транспортних підприємствах. Серед них:

- **фокусування на результатах, а не на завданнях.** Для реалізації цього принципу доцільно кілька спеціалізованих завдань, які раніше виконували різні люди, об'єднувати в один процес, який би давав чітко визначений результат. Така організація за результатами усуває втрати часу, що призводить до більшої швидкості споживачів та зростанні продуктивності.

- **Визначення всіх процесів організації та встановлення їх пріоритетності з погляду необхідності трансформаційних змін.**

- **Інтегрування роботи зі збору та обробки інформації.** Це означає, що люди, які відповідають за збирання інформації, також нести відповідальність за її обробку, що значно зменшить помилки при інформаційному забезпеченні реінжинірингу.

- **Необхідно управляти географічно розпорощеними ресурсами так, ніби вони централізовані.** Централізовані бази даних та телекомунікаційні мережі дозволяють компаніям зв'язувати окремі підрозділи та працівників, компанії забезпечуючи економію від масштабу та зберігаючи при цьому гнучкість та швидкість реагування на зміну запитів споживачів.

- **Необхідно пов'язувати паралельні дії в робочому процесі, а не лише інтегрувати їх результати.** Концепція інтегрування лише результатів паралельних видів діяльності є головною причиною великих витрат та затримок у загальному процесі. Паралельні бізнес-процеси мають бути взаємопов'язаними та постійно координуваними.

- *Вбудовування контролю в бізнес-процес, що трансформується та перенесення центру прийняття рішення у підрозділ, де безпосередньо здійснюється цей процес.* Прийняття рішень повинно бути частиною виконаної роботи. Сьогодні це є можливим завдяки більш освіченій та обізнаній робочій силі та технологіям, що сприяють прийняттю рішень. Елементи управління сьогодні стали частиною бізнес-процесу.

- *Доцільно збирати інформацію один раз з одного джерела.* Інформація має збиратися та фіксуватися в Інтернет-системі компанії лише один раз з певного джерела, де вона створена. Цей підхід дозволяє уникнути помилок та повторних записів даних, що збільшують витрати компанії.

Реінжиніринг процесу фокусується на перепроєктуванні бізнес-процесу в цілому, що включає принципове переосмислення того, як слід проводити організаційну роботу, щоб досягти істотного вдосконалення. Це те, що відрізняє реінжиніринг бізнес-процесів від вдосконалення процесу, яке фокусується лише на функціональному або поступовому вдосконаленні.

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 проводиться через ряд послідовних етапів:

*Етап 1: Встановлення бачення та цілей бізнес-процесу, який планується трансформувати.* На цьому етапі аналізується та оцінюється ділова ситуація, очікування клієнтів, ринкова конкуренція та можливості, які виникають завдяки змінам у бізнес-процесі. Результатом аналізу має стати усвідомлення необхідності змін й вироблення чіткого бачення того, що компанія має досягти у майбутньому. Цілі обов'язково мають бути виражені як в якісному, так і в кількісному вимірі. У якості інструментів аналізу та оцінювання менеджерами можуть використовуватися опитування та порівняльний аналіз для виявлення потреб споживачів, аналізу конкуренції, ринкових загроз та можливостей. Точність визначення цілей має вирішальне значення, адже саме цільове бачення дає енергію кожному члену команди для ефективної роботи

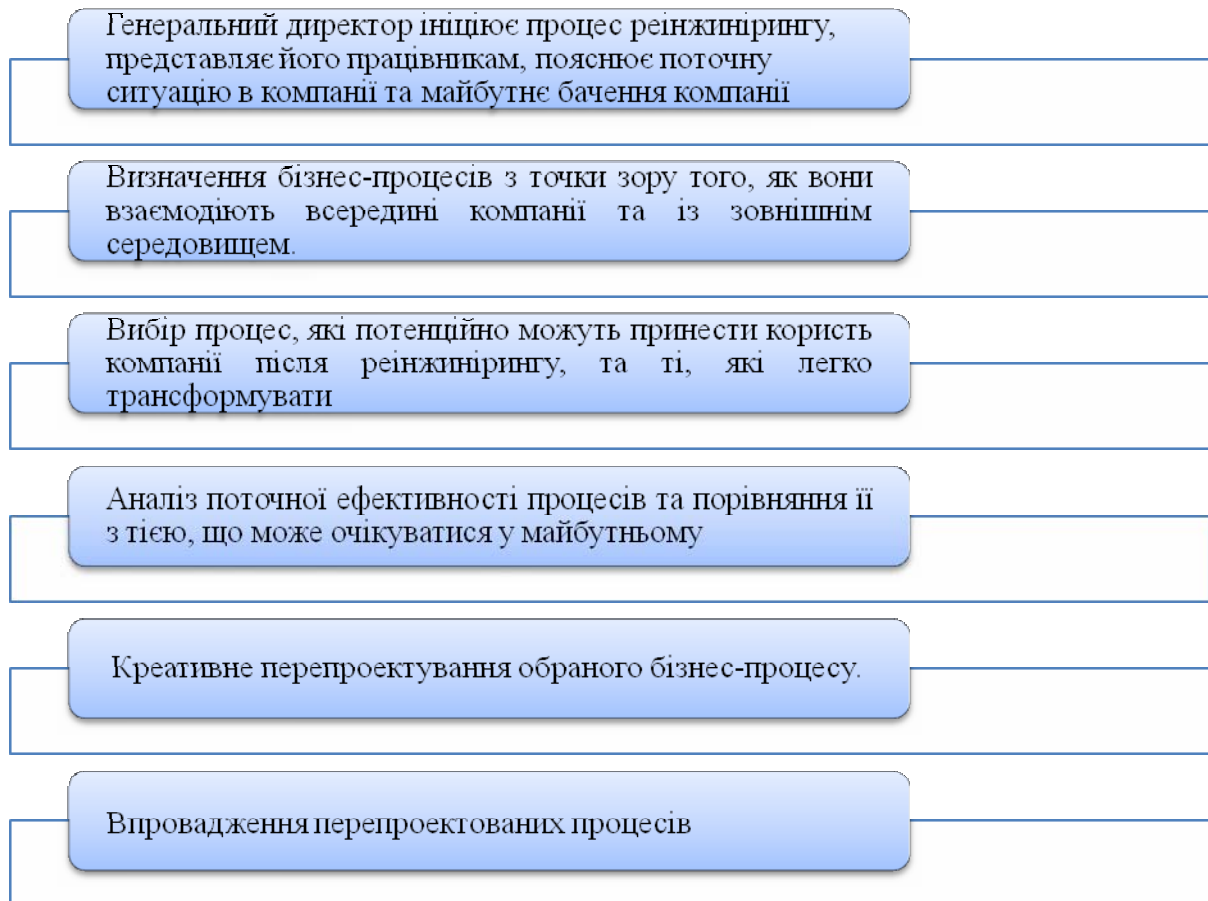
*Етап 2: Формування компетентної команди.* Для досягнення запланованих результатів команда має бути між функціональною, оскільки необхідні знання та уявлення на всіх рівнях організації, щоб мінімізувати шанси на невдачу. Вище керівництво повинно мати чітке бачення перспективи процесів, які необхідно змінити та забезпечити стратегічне керівництво. Також потрібно мати операційного менеджера, який глибоко знає бізнес-процеси. А також не менш важливо долучити в команду інженерів з різним досвідом у різних галузях, щоб зробити команду повноцінною. На цьому етапі співробітники компанії та члени команди ознайомлюються з бізнес-обґрунтуванням запланованих змін та цілями проекту реінжинірингу. Це допомагає вищому керівництву отримати зворотній зв'язок від співробітників компанії, зменшити їх опір та підготувати до організаційних змін у компанії.

*Етап 3: Вибір поточний бізнес-процесу, який буде трансформуватися.* На цьому етапі потрібно вибрати процес (процеси), який буде перепроєктовуватися. Пріоритетними для реінжинірингу є бізнес-процеси, які є малоефективними, мають певні порушення, є між функціональними, мають значний вплив на створення доданої вартості, мають вузькі місця або значно впливають на організацію тощо. Після здійснення вибору бізнес-процес доцільно представити у вигляді блок-схеми чи карти, для того, щоб можна було ретельно і зручно проаналізувати його та виявити прогалини, неефективність, бар'єри тощо. Першим кроком для вибору є картографування бізнесу компанії не з точки зору організаційної структури, а з погляду результатів її бізнес-процесів. Доцільно зосередити увагу лише на окремих бізнес-процесах, трансформація яких допоможе швидко принести результати, які вимагає реінжиніринг. Обов'язковим також є встановлення КРІ для бізнес-процесів, щоб відстежувати чи процес набув бажаного ефекту після його трансформації.

*Етап 4: Проведення перепроєктування бізнес-процесу.* На основі виробленого бачення, проектується новий бізнес-процес, який має ефективно подолати неефективність попереднього процесу. Результатом цього етапу є створення проекту реінжинірингу.

*Етап 5: Впровадження реінжинірингу бізнес-процесу.* Після того, як бізнес-процес перероблений, може бути запущений невеликий тест, щоб побачити, як будуть працювати зміни та відстежити їх за допомогою КРІ, які були визначені раніше. Це дозволяє вносити необхідні корективи в бізнес-процес, перш ніж впроваджувати його в масштабах усієї компанії. Якщо новий процес працює краще, ніж поточний, його можна впроваджувати у більшому масштабі.

Проте, на практиці можуть використовуватися досить різні методології проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Досить відомою є методологія, яка запропонована М. Хаммером та Д. Чампі. Вона включає шість кроків. Послідовність кроків представлено на рис. 3.



**Рис. 3. Методологія проведення реінжинірингу бізнес-процесів згідно досліджень М. Хаммера та Д. Чампі [10]**

Існують методології проведення реінжинірингу бізнес-процесів, які в його основу ставлять інформаційні технології. Прикладом такого підходу є модель Davenport [3], яка охоплює шість етапів: 1) розробку бізнес-бачення та цілі процесу; 2) визначення бізнес-процесів, які слід перепроєктувати (не більше 15 процесів одночасно); 3) аналіз ефективності функціонування обраних процесів та встановлення показників ефективності для трансформованих процесів; 4) вивчення того, як інструменти та програми інформаційних технологій можуть застосовуватися до нових перепроєктованих бізнес-процесів; 5) створення діючого прототипу нового бізнес-процесу, його вивчення та визначення можливих напрямків вдосконалення; 6) впровадження перевіреного прототипу в компанії.

На практиці також використовуються методики реінжинірингу, які пропонують фокусуватися передусім на бізнес-процесах, що мають вирішальне значення для стратегічних цілей компанії та задоволення вимог споживачів. Прикладом є методика Манганеллі/Клейна, яка орієнтує менеджмент компанії на виявлення ключових бізнес-процесів та проведення їх реінжинірингу, результатом якого має стати розробка та запровадження нового робочого середовища на основі використання вдосконалених інформаційних технологій [10].

Міжнародні компанії часто також застосовують методологію проведення реінжинірингу, яка будується на п'яти послідовних етапах: 1) планування проекту реінжинірингу бізнес-процесу та визначення всіх правил та процедур адміністрування проекту; 2) створення проектної команди, призначення керівників проектів та розробка комплексної моделі процесу для організації; 3) перепроєктування вибраних процесів, створення плану пілотного впровадження перероблених процесів; 4) впровадження розроблених бізнес-процесів та адаптація інфраструктури компанії до вимог нових процесів; 5) знаходження командою проекту способів подолання перешкод, які можуть виникнути під час втілення проекту реінжинірингу. Останній етап виконується паралельно іншими.

Варто відзначити, що яким би не був підхід до реінжинірингу, слід завжди дотримуватися послідовності певних кроків. Компанії володіють власними знаннями, тому технологія та інструменти здійснення можуть варіюватися. Однак, при найбільш узагальненому підході, реінжиніринг обов'язково має проходити такі етапи, як: формування розуміння бажаних змін - вибір бізнес-процесу для реінжинірингу - призначення керівника – управління реінжинірингом.

Спеціалісти-практики особливу увагу звертають на те, хто має керувати реінжинірингом у компанії. Рекомендують вибирати людину, яка є не лише лідером, але й добросовісним та відповідальним працівником. Співробітники мають відчувати довіру до людини, яка проводить зміни. Лише у цьому випадку підлеглі будуть адекватно сприймати зміни у бізнес-процесах та усвідомлюватимуть їх необхідність. У деяких компаніях на початковому етапі реінжинірингу навіть запроваджується спеціальна програма сприяння, яка називається «процес оцінки вдячності». Сутність програми полягає у мотивуванні співробітників до концентрації на

позитивних аспектах у діяльності компанії та заохоченні власних кроків до змін у своїх робочих процесах. Часто керівник має витрати частину свого часу на переконання та роз'яснення певних аспектів майбутніх змін. Ігнорування занепокоєння серед персоналу завжди негативно позначається на результатах реінжинірингу в компанії. У результаті активної роботи з персоналом формується позитивне мислення і сприятливе ставлення до змін. Без цього неможливо досягти успіхів у трансформації бізнес-процесів.

Часто причини, які зумовлюють невдачі та втрати при здійсненні реінжинірингу пов'язані з низькою або невідповідною компетенцією спеціалістів, які його проводять, надмірними амбіціями та неготовністю співробітників до змін у компанії, відсутністю довіри до керівництва. Крім того, втрати при здійсненні реінжинірингу можуть бути пов'язані з неправильним розподілом часу, з одного боку, надмірною його витратою на аналіз поточної ситуації, з іншого – з повільним здійсненням змін. Також дуже часто помилкою є застосування загальноприйнятого стилю реалізації у той час, як кожен процес змін є унікальним і потребує індивідуального та ситуативного підходу.

Успішна реалізація проекту реінжинірингу бізнес-процесів транспортного підприємства може забезпечити кардинальні зміни у продуктивності (що вимірюється вартістю, часом циклу, послугою та якістю). Крім того, реінжиніринг можна вважати результативним, якщо він:

- підвищує конкурентоспроможність операційної мережі за допомогою більш простих, оригінальних та продуктивних процесів;

- заохочує організацію відмовитись від традиційних підходів до вирішення проблем та застосовувати «революційне» мислення;

- сприяє зростанню темпів та якості реагування на потреби споживачів;

- здійснює трансформацію компанії з керованої правилами та орієнтованої на організаційну структуру в маркетингову структуру компанії, яка орієнтується безпосередньо на споживача;

- формує кардинально нові організаційні конструкції, які можуть допомогти компаніям краще реагувати на конкурентний тиск, збільшувати частку ринку та прибутковість, покращувати тривалість циклів, поліпшувати співвідношення витрат та якості;

- забезпечує оновлення організації на інноваційних засадах;

- змінює корпоративну культуру та основні принципи, за якими працюють департаменти. Працівникам усіх рівнів пропонується робити пропозиції щодо вдосконалення та вірити, що керівництво прислухається до того, що вони висловлюють. Реінжиніринг допомагає врешті-решт культурі організації перерости від традиційної до такої, яка сприймає зміни та знає, як до них адаптуватися;

- створює складніші та ефективніші робочі місця з ширшими обов'язками та відповідальністю для працівників (перепроєктування робочих місць).

**Висновки.** Сучасний менеджмент компанії має час від часу здійснювати реінжиніринг бізнес-процесів, щоб надавати їм оптимальної структури та організації, що дозволило б ефективно та з прибутком використовувати господарські активи. Проте, досить часто менеджерами допускаються помилки при управлінні реінжинірингом бізнес-процесів у своїх компаніях, зокрема стосовно структурних та людських компонент. Напруженість, блокування та затримки у реалізації запланованих змін бізнес-процесів часто породжують додаткові проблеми у бізнес-операціях, які мали б активізувати діяльність компанії. Таким чином, важливо у процесі реінжинірингу мати постійний зворотній зв'язок з персоналом, здійснювати моніторинг фінансових, технічних, ринкових показників у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі, а також мати чітку стратегію та методологію здійснення реінжинірингу бізнес-процесів.

### Література.

1. Hammer, M. (1990). Reengineering work: don't automate, obliterate. Harvard business review. 68(4), 104-112.
2. Hammer M., Champy J. (1993). Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. New York, NY: Harper Business. 223p.
3. Davenport, T.H. (1994). Reengineering: Business Change of Mythic Proportions? MIS Quarterly, pp. 121-127.
4. Grover, V., Jeong, S. R., Kettinger, W. J., & Teng, J. T. (1995). The implementation of business process reengineering. Journal of Management Information Systems, 12(1), 109-144.
5. Janse, B. (2018). Business Process Reengineering (BPR) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.toolshero.com/quality-management/business-process-reengineering-bpr/>
6. Дорошенко Ю. А., Дегтева Е. В. Реинжиниринг бизнес-процессов как необходимое условие эффективного организационного развития [Електронний ресурс]: – Режим доступу : <http://www.techros.ru/text/2877>.
7. Таранюк Л. М., Запорожченко О. М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств Механізм регулювання економіки, 2011, № 46 с.122-131.
8. Ілляшенко С. М. Методичні підходи до аналізу ризиків реінжинірингу бізнес-процесів / С. М. Ілляшенко // Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: [монографія]; за заг. ред. Л. М. Таранюка – Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2010, 440 с.
9. What are the risks associated Business Process Re-Engineering (BPR)? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://specialties.bayt.com/en/specialties/q/299375/what-are-the-risks-associated-business-process-re-engineering-bpr/>

10. The Easy Guide to Business Process Reengineering [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://creately.com/blog/business/what-is-business-process-reengineering/>

#### **References.**

1. Hammer, M. (1990) "Reengineering work: don't automate, obliterate", Harvard business review. 68(4), pp.104-112.
2. Hammer M., Champy J. (1993), "Reengineering the corporation: a manifest of business revolution", New York, NY: Harper Business, 223 p.
3. Davenport, T.H. (1994), "Reengineering: Business Change of Mythic Proportions?", MIS Quarterly, pp. 121-127.
4. Grover, V., Jeong, S. R., Kettinger, W. J., & Teng, J. T. (1995), "The implementation of business process reengineering", Journal of Management Information Systems, 12(1), pp. 109-144.
5. Janse, B. (2018), "Business Process Reengineering (BPR)", available at: <https://www.toolshero.com/quality-management/business-process-reengineering-bpr/> (Accessed 12 August 2020).
6. Doroshenko Yu. A., Dehteva E. V. "Business process reengineering as a necessary condition for effective organizational development", available at: <http://www.techros.ru/text/2877>. (Accessed 15 August 2020).
7. Taraniuk L. M., Zaporozhchenko O. M. (2011), "Organizational principles of reengineering business processes of enterprises" Mekhanizm rehulivannia ekonomiky, 4(b), pp.122-131.
8. Illiashenko S. M. (2010), "Methodical approaches to risk analysis of business process reengineering" Economic substantiation of reengineering of business processes of production enterprises: monograph; za zah. red. L. M. Taraniuka, Sumy: Vydavnycho-vyrobnyche pidpriemstvo «Mriia-1» TOV, 440 p.
9. What are the risks associated Business Process Re-Engineering (BPR)? available at: <https://specialties.bayt.com/en/specialties/q/299375/what-are-the-risks-associated-business-process-re-engineering-bpr/> (Accessed 12 August 2020).
10. The Easy Guide to Business Process Reengineering, available at: <https://creately.com/blog/business/what-is-business-process-reengineering/> (Accessed 12 August 2020).

*Стаття надійшла до редакції 20.09.2020 р.*