

Олександра Валеріївна МАНДИЧ

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Державного біотехнологічного університету
ORCID ID: 0000-0002-4375-2208

Артем Олександрович НАУМЕНКО

доктор наук з державного регулювання, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету
ORCID ID: 0000-0003-1015-2457

Тетяна Володимирівна УСТІК

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу та логістики Сумського національного аграрного університету
ORCID ID: 0000-0001-9967-0669

Наталія Володимирівна КОЛОДНЕНКО

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу та логістики, Сумський національний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0002-8661-9511

**РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ:
ОРГАНІЗАЦІЙНІ, УПРАВЛІНСЬКІ ТА ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ**

Мандич О. В., Науменко А. О., Устік Т. В., Колодненко Н. В. Реінжиніринг бізнес-проєктів: організаційні, управлінські та фінансові аспекти. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 53-59.

Анотація

Стаття присвячена опрацюванню інтеграційних механізмів в якості напряму стратегічного управління при запровадженні процедур реінжинірингу бізнес-проєктів. Визначено базисом для реінжинірингу окремі виробничо-комерційні процеси – бізнес-проєкти, які виокремлюються із загальної бізнес-структури компанії для забезпечення часткового залучення інноваційних інструментів з метою генерування, імплементації та реалізації відповідних алгоритмів з реінжинірингу і посилення дії на конкретні ринкові активності бізнесу. Представлено теоретичні напрацювання щодо окреслення можливостей забезпечення конкурентоспроможного розвитку бізнес-проєктів через залучення інструментарію в площині управління, формування різних моделей організаційних структур та напрямів залучення фінансових ресурсів. Запропоновано будувати модель реінжинірингу для проєктів через базис технологічного розвитку, організаційного розвитку та ринкового розвитку. Окреслені перспективи інтеграції організаційної та управлінської системи через поєднання інструментів та врахування результатів їх взаємодії. Представлені напрями залучення фінансових ресурсів до бізнес-проєктів, визначені можливості та перспективи проєктного фінансування, формування портфелю для підвищення інвестиційної привабливості, залучення механізмів кредитування. Опрацьовані рекомендації залучення інтеграційного механізму реінжинірингу бізнес-проєктів та представлено алгоритми процедурного запровадження з визначенням особливостей запровадження моделей ризик-менеджменту. В статті надано теоретичний базис та сформовано практичні пропозиції щодо забезпечення ефективного розвитку бізнес-проєктів на засадах реінжинірингу та активізації ринкової поведінки. Активізація ринкової діяльності суб'єктів бізнесу при реалізації окремих проєктів базується на передумовах створення внутрішніх ключових компетенцій та зовнішніх ринкових факторів успіху через посилення інноваційної орієнтації бізнесу в сучасних умовах невизначеності економічних систем.

Ключові слова: бізнес-проєкт, реінжиніринг бізнес-проєктів, організаційний механізм, управлінський механізм, фінансовий механізм, інтеграційні механізми, ризик-менеджмент, результативність.

Oleksandra MANDYCH

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Finance, Banking and Insurance
Department, State Biotechnological University

Artem NAUMENKO

Doctor of Science in State Regulation, Professor, Professor of Management, Business and
Administration Department, State Biotechnological University

Tetyana USTIK

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of Marketing and Logistics
Department, Sumy National Agrarian University

Nataliya KOLODNENKO

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics,
Sumy National Agrarian University

REENGINEERING BUSINESS PROJECTS: ORGANIZATIONAL, MANAGEMENT AND FINANCIAL ASPECTS

Mandych O., Naumenko A., Ustik T., Kolodnenko N. Reengineering business projects: organizational, management and financial aspects. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 2, pp. 53-59.

Abstract

The article considers the development of integration mechanisms as a direction of strategic management in the implementation of procedures for reengineering business projects. The basis for reengineering is certain production and commercial processes - business projects, which are separated from the general business structure of the company to ensure partial involvement of innovative tools to generate and implement appropriate algorithms for reengineering and strengthen action on specific market activities. Theoretical developments on outlining the possibilities of ensuring the competitive development of business projects through the involvement of tools in the field of management, the formation of various models of organizational structures and areas of attracting financial resources are presented. It is proposed to build a reengineering model for projects through the basis of technological development, organizational development and market development. Prospects for the integration of organizational and management system through a set of tools and taking into account the results of their interaction are outlined. The directions of attraction of financial resources to business projects are presented, possibilities and prospects of project financing are defined, formation of a portfolio for increase of investment attractiveness, attraction of crediting mechanisms are considered. Recommendations for involving the integration mechanism of business project reengineering are developed and algorithms of procedural implementation are presented with definition of features of introduction of risk management models. The article provides a theoretical basis and formulates practical proposals for effective development of business projects on the basis of reengineering and activation of market behavior. Market activity of business entities in the implementation of individual projects is based on the prerequisites for the creation of internal key competencies and external market success factors by strengthening the innovative orientation of business in the current uncertainty of economic systems.

Keywords: business project, business process reengineering, organizational mechanism, management mechanism, financial mechanism, integration mechanisms, risk management, effectiveness.

JEL classification: O32; P41

Вступ

Стратегічне управління бізнес-структурами в процесі провадження виробничо-комерційної діяльності з урахуванням постійних динамічних умов функціонування об'єктових ринків має на меті імперативне залучення інноваційного інструментарію до системи управління. Актуалізація процедур реінжинірингу бізнес-процесів викликає необхідність постійного оновлення існуючим методологічним забезпеченням та одночасно генерування, імплементації та реалізації власних процедур реінжинірингу для забезпечення конкурентоспроможного розвитку бізнесу загалом.

Базисом запровадження реінжинірингу має виступати не сам процес підприємницької діяльності, а лише окремі бізнес-проекти всередині. Варто розуміти,

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022 рік. Том 7. № 2.

що можливості повного реінжинірингу вимагатимуть більшого ресурсного забезпечення з одночасним довгостроковим періодом для їх повноцінного провадження в основну діяльність. Звичайно, такий процедурний підхід дозволить нівелювати окремі ризики підприємницької діяльності бізнес-структури в частині планомірного використання та надаватиме змогу постійного залучення інновацій та змін до діяльності компанії в якості інструментарію забезпечення активної ринкової поведінки. Тому приділення уваги саме окремим бізнес-проєктам та окреслення моделей їх розвитку посилює актуальність даної проблематики.

Існуючі дослідження з тематики залучення реінжинірингу до бізнес-проєктів мають повний спектр теоретично обґрунтованих та практично апробованих процедур використання інноваційних управлінських, виробничих, фінансових та інших інструментів. Крім того в наукових джерелах надано значний масив інформації щодо можливостей залучення окремих моделей до діяльності суб'єктів бізнесу з урахуванням різних сфер та галузевої приналежності. Дослідники наголошують на необхідності залучення процесів реінжинірингу як базового інноваційного підходу до розвитку бізнесу та акцентують увагу на можливостях саморозвитку та самовдосконалення, запровадження організаційних змін, проведення реструктуризації, прийняття управлінських рішень, швидкої адаптації до змін ринкового середовища тощо [1, 3-5]. Існуючі дослідження також окремо визначають результативність залучення окремих моделей в площині формування організаційних, управлінських та фінансових механізмів в якості ключових чинників забезпечення реінжинірингу бізнес-структур [1-7]. Але наукові здобутки більшою мірою стосуються процедурного моделювання умов діяльності компаній, організацій та структур, що не завжди враховує можливості пристосування до окремих внутрішніх проєктів. Таким чином, дослідження інструментарію забезпечення реінжинірингу бізнес-проєктів як складових виробничо-комерційної діяльності компанії вимагає подальших досліджень та оформлення інтеграційних моделей і алгоритмів в розрізі організаційних, управлінських та фінансових аспектів із одночасним врахуванням існуючих умов невизначеності в економічній системі країни.

Формулювання цілей статті

Опрацювання інструментарію, алгоритмів та процедур запровадження реінжинірингових моделей для бізнес-проєктів створює необхідність проведення аналітичних досліджень сучасних вимог та можливостей бізнес-структур в розрізі організаційних, управлінських та фінансових аспектів з одночасним урахуванням напрямів підвищення інвестиційної привабливості та визначення ризик-орієнтованої спроможності інноваційних моделей для забезпечення конкурентоспроможного розвитку бізнес-проєкту, чому й присвячено дане дослідження.

Виклад основного матеріалу

Бізнес-проєкти як складова підприємницької діяльності являють собою базис створення не лише виробничих можливостей та отримання фінансових результатів, а виступають в якості напряму розвитку економічних систем. При чому від ефективності реалізації окремих бізнес-проєктів залежатиме загальна результативність діяльності компанії та можливості її подальшого розвитку на обраних об'єктових ринках. Формування векторів розвитку бізнес-проєктів відбувається на засадах розуміння окремих механізмів їх створення. Виокремлення трьох базових засад розвитку полягає у визначенні [2]:

- технологічного розвитку, тобто спрямування на покращення чи створення нових якісних характеристик чи запровадження техніко-технологічних новацій;
- ринкового розвитку, який полягатиме у формуванні конкурентних переваг через ринкову активність, залучення сучасних ринкових технологій з метою збільшення потенційної та існуючої споживацької аудиторії та збільшення ринкової частки;

- організаційного розвитку, який включає в себе орієнтацію на посилення ролі розвитку людського капіталу компанії, вдосконаленні організаційних та управлінських систем та залученні інновацій.

Створення чи реінжиніринг існуючих бізнес-проектів вимагає залучення кожного з представлених напрямів, формуючи відокремлену модель власного розвитку та забезпечуючи передумови поступової інтеграції отриманих результатів до загальної бізнес-структури в якості успішно апробованого інструментарію. При чому саме організаційний аспект відіграватиме вирішальну роль при моделюванні інноваційної проектної моделі. Прерогативи формування організаційної структури мають забезпечувати ключовий функціонал [2]. Зокрема варто зазначити мобілізацію еволюційних змін в частині оновлення виробничих фондів та ресурсного забезпечення, оновлення технологій, підвищення кваліфікації кадрового забезпечення, удосконалення управлінської системи. По-друге, забезпечення інформаційного супроводу проектів, моделювання можливостей та формування методів прийняття управлінських рішень, розподіл функціоналу та відповідальності в управлінській системі також визначається саме рівнем розвитку організаційної структури. Крім того, слід зазначити розподільчу, інтеграційну та коопераційну функції управління в окремих проектах та їх формування саме через організаційний аспект бізнес-структури. Також доведено, що базис всієї управлінської системи внутрішнього бізнес-середовища чи проекту, чи компанії будується саме на засадах ефективного організаційного механізму.

Інтегроване формування організаційно-управлінської системи має низку передумов та викликано наявністю таких обставин [3]:

- спрямованість систем стратегічного управління бізнес-проектами на забезпечення постійного розвитку в площині залучення інновацій, забезпечення інтенсифікації комерційних зусиль шляхом постійного запровадження сучасних досягнень та на їх основі – створення нових моделей і запровадження радикальних змін до бізнес-проекту з метою посилення ринкових можливостей;

- підвищення ролі фінансового механізму та систем фінансового ресурсного забезпечення з метою отримання фінансової стабільності, підвищення показників фінансової стійкості та забезпечення «фінансового оздоровлення» бізнес-проекту загалом;

- посилення ринкових можливостей оновлених активів та створення товарних інновацій для підвищення попиту існуючих чи потенційних споживачів;

- збільшення впливу «людського фактору» на результативність організаційної структури через ефективність прийняття управлінських рішень, активність, адаптивність та гнучкість поведінкових моделей в ринковому середовищі функціонування бізнес-проектів;

- необхідність створення інноваційних бізнес-ідей та бізнес-проектів з метою їх перетворення на прибутковий бізнес в якості важелів нівелювання постійно зростаючої ринкової конкуренції;

- важливість збереження лідерських позицій на ринку порівняно з іншими учасниками через постійне інноваційне забезпечення бізнес-проектів та отримання конкурентних переваг через забезпечення швидкої адаптації до змін ринкового середовища при створенні унікальних бізнес-проектів;

- постійний пошук напрямів розвитку бізнес-проектів з урахуванням умов невизначеності в економічних системах, спричинених наявністю фінансової кризи, конфліктів інтересів між підприємницькими структурами, форс-мажорних ситуацій (зокрема, включаючи негативні наслідки та виклики світової пандемії) та ін.

Таким чином формуються не лише передумови створення інтегрованих механізмів із залученням організаційно-управлінських аспектів для моделювання бізнес-проектів, а й актуалізуються системи забезпечення потенціалу бізнес-суб'єктів для можливості залучення визначених інтегрованих моделей. Одним з напрямів підвищення результативності організаційно-управлінського механізму діяльності

компаній є залучення інноваційних управлінських систем та оформлення концептуальних положень забезпечення інноваційної стратегії розвитку із залученням фінансових механізмів, зокрема інноваційно-інвестиційної стратегії бізнес-проєкту. Формування останньої на засадах поведінкового моделювання сценаріїв та ситуаційних моделей прийняття управлінських рішень створює взаємодоповнюючий склад компонентів системи управління бізнес-проєкту, включаючи базові аспекти [4]. Крім того, формування визначеного інтегрованого механізму посилює роль саме управлінської системи при окресленні моделі бізнес-проєкту, а його організаційне, інноваційно-інвестиційне та фінансове забезпечення створюють вже подальше змістовне наповнення [5].

Сучасні погляди на управлінську складову компанії фокусуються на бізнес-процесах та передбачають необхідність систематизації, ідентифікації, взаємодії в межах окремих процедур бізнес-проєкту та компанії загалом. Даний підхід Business Process Management (BPM) використовується у практичній діяльності та дозволяє підвищувати рівень сучасного управління через прозорість, керованість бізнесу і поліпшувати результативність (вартісні показники, часові, якісні, витратні тощо). При чому саме залучення таких моделей створює умови обов'язкового залучення процедур реінжинірингу до бізнес-проєктів та зумовлює необхідність внесення радикальних змін до бізнес структур [6]. Умови ринкової орієнтації на сьогодні створюють вимоги до більшості вітчизняних компаній із залученням функціоналу за системою ресурс орієнтованої бізнес-моделі. Однак при інтегруванні до основної виробничо-комерційної діяльності компанії процедур реінжинірингу бізнес-проєктів є необхідним забезпечення переходу до бізнес-моделі BtoW (Business to Worker) – Бізнес до працівника [7]. Створення перспектив реінжинірингу через пристосування до даної управлінської моделі дозволить суб'єктам бізнесу підвищувати привабливість посилення кадрового потенціалу (привабливість для працівників – створення інноваційних ідей, продуктів, проєктів) та одночасно залучатиме можливості провадження структурних змін з інтеграції організаційно-управлінських систем.

Крім того, запровадження структурних змін викликатиме спрощення у ієрархічних структурах, забезпечуватиме децентралізаційні процеси з метою виокремлення бізнес-проєктів із загальної структури компанії, надасть можливість застосування адаптивних структур та відповідних адаптаційних змін. Механізм адаптаційного управління базуватиметься на інструментарії адаптаційних змін із залученням таких методів:

- орієнтованих на технологічні зміни;
- орієнтованих на запровадження стратегічних змін та структурної перебудови;
- орієнтованих на залучення проєктних змін та впровадження відповідних змін у бізнес-моделях;
- орієнтованих на посилення корпоративної культури та культури управління в окремих бізнес-проєктах та в компанії загалом [7].

Фінансові аспекти забезпечення реінжинірингу бізнес-проєктів в першу чергу полягають у залученні інноваційно-інвестиційного інструментарію в площині формування інвестиційної привабливості проєкту, створення необхідних передумов для залучення кредитних фінансових ресурсів (банківське кредитування, залучення підтримки фондів та грантових програм, державна підтримка та ін.), оформлення відповідного проєктного фінансування [8].

Створення привабливого інвестиційного портфелю вимагає залучення інструментів в частині повного аналітичного представлення концепції бізнес-проєкту, а також прорахованих можливих сценаріїв отримання фінансових результатів за кожним етапом життєвого циклу проєкту, за короткостроковим періодом реалізації проєкту та фінансовими результатами можливостей і перспективного розвитку на довгострокову перспективу. Слід розуміти, що фінансовий аспект реінжинірингу бізнес-проєктів

вимагає проведення аналітичних досліджень для формування фінансового портфелю (плану) за трьома векторами: існуючі (попередні) результати, ринкова ситуація та активність всіх учасників на момент запровадження процедур реінжинірингу та план фінансового розвитку при вдалому опрацюванні запропонованих змін. Фінансові механізми інтегруються до організаційно-управлінської системи, виходячи з обраного сценарію фінансування і, таким чином, відповідного залученого інструментарію.

Сформований інтеграційний механізм має повне організаційне, управлінське та фінансове забезпечення, тому побудова алгоритмів реінжинірингу та його прикладної адаптації включатиме наступні етапи:

- оцінювання результатів аналітики сильних та слабких сторін за змінних умов;
- аналітика можливостей функціонування на існуючих та потенційних ринках, можливості отримання конкурентних переваг;
- створення моделей позиціонування бізнес-проєкту в існуючих та запропонованих ринкових системах;
- формування стратегії розвитку бізнес-проєкту та її візуалізація через окреслення мети, завдань та перспектив;
- створення стратегії провадження бізнес-процесів в організаційному та управлінському аспекті;
- розробка стратегії фінансового забезпечення, окреслення альтернатив і можливостей фінансування та інвестиційного плану;
- опрацювання можливих загроз та існуючих ризиків при запровадженні бізнес-проєкту у життя та формування моделей антикризового управління (створення попереджувальної системи ризик-менеджменту проєкту);
- реалізація бізнес-проєкту;
- оцінювання реальних отриманих результатів, запровадження механізмів антикризового управління задля нівелювання наслідків впливу чинників внутрішнього впливу на формування ключових компетенцій бізнес-проєкту та зовнішнього впливу при формуванні ринкових факторів успіху.

Представлені механізми інтеграції організаційного, управлінського та фінансового аспектів реінжинірингу бізнес-проєктів формуються на засадах ризик-орієнтованого ринкового підходу [9]. Запровадження механізмів ризик-менеджменту має на меті не лише пом'якшення впливу негативних факторів на результативність проєкту, а й створення моделей зниження впливу кризової ситуації в економічній системі та, тим самим, створення можливостей для залучення сценаріїв реінжинірингу загалом. Отже, слід зазначити, що моделі ризик-орієнтованого управління виступають в якості базису створення реінжинірингових процедур та одночасно є моделями антикризового управління після запровадження змін у бізнес-проєктах.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Прийняття управлінських рішень в площині реінжинірингу бізнес-проєктів із залученням інноваційних управлінських моделей лежить у площині опрацювання моделей розвитку, базисом формування яких виступатимуть організаційні, управлінські, виробничі, фінансові, маркетингові та інші механізми. Окреслення кожного із зазначених є елементом платформи створення єдиного синергічного механізму, який поєднуватиме всі процедури, складові та компоненти з використанням сучасних систем інформаційного забезпечення. Крім того, зважаючи на мінливу ринкову ситуацію, слід зазначити можливості отримання конкурентних переваг суб'єктами бізнесу через залучення не лише внутрішніх ключових компетенцій компанії, а й формувати оновлені бізнес-моделі через посилення ролі зовнішніх ринкових факторів успіху. Окреслення важливості найповнішого залучення інструментів ризик-орієнтованих моделей реінжинірингу бізнес-проєктів викликано сучасним станом розвитку ринкової системи країни.

Список літератури

1. Демчук Н. І., Ткаченко Г. А. Реінжиніринг – інноваційний інструмент перебудови управлінських рішень. *Агросвіт*. 2018. № 15-16. С. 21 – 24. URI: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2940>
2. Ткачук М. Основні аспекти організаційно-управлінського процесу забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Review of transport economics and management*. 2020. № 4(20). С. 83–91. <https://doi.org/10.15802/rtem2020/228745>
3. Грабовська І. Організаційно-управлінські інновації креативного менеджменту як необхідна умова ефективного розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 52-57. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6-9
4. Соколова Л.В., Верясова Г.М., Іванова В.Б., Соколов О.Є. Теоретично-методологічні аспекти прийняття стратегічних рішень у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств: ситуаційний підхід. *Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку : монографія / за ред. к.е.н., доцента Ілляшенко Н.С.* Суми : Триторія, 2020. С. 275-281.
5. Борзенко В. І. Бізнес-планування інтелектуально-інноваційних проектів в системі економіки та менеджменту підприємства. Законодавство України у сфері інтелектуальної власності та його правозастосування: національні, європейські та міжнародні виміри: матеріали 8-ї Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів з проблем інтелектуальної власності. Київ, 2020. С. 11-16. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/49815>.
6. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. ДонДУЕТ, 2015. 195 с.
7. Сакун Л. М., Сухомлин Л. В., Різніченко Л. В., Велькін Б. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С. 81-97.
8. Левковець О.М. Інвестиційний бізнес-консалтинг: зміст, технології, потенціал. *Економічна теорія та право*. 2019. № 4(39). С. 65-82.
9. Шилова Т. О. Ризик-орієнтований підхід до визначення бізнес-процесів на основі реінжинірингу. *Інтелект XXI*. 2020. № 6. С. 136-142.

References

1. Demchuk, N. I., Tkachenko, H. A. (2018). «Reengineering - an innovative tool for restructuring management decisions». *Ahrosvit*. № 15-16. Pp. 21 – 24. Available at: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2940>
2. Tkachuk, M. (2020). «The main aspects of the organizational and managerial process of ensuring the stable development of the enterprise». *Review of transport economics and management*. no. 4(20), pp. 83–91. Available at: <https://doi.org/10.15802/rtem2020/228745>
3. Hrabov'ska, I. (2021). «Organizational and managerial innovations of creative management as a necessary condition for effective business development». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. no. 6, pp. 52-57. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6-9
4. Sokolova, L.V., Veryasova, H.M., Ivanova, V.B., Sokolov, O.YE. (2020). Teoretychno-metodolohichni aspekty pryunyattya stratehichnykh rishen' u sferi innovatsiyno-investytsiynoyi diyal'nosti promyslovykh pidpryyemstv: sytuatsiynyy pidkhid [Theoretical and methodological aspects of strategic decision-making in the field of innovation and investment activities of industrial enterprises: a situational approach]. *Upravlinnya stratehiyamy vyperedzhayuchoho innovatsiynoho rozvytku: monohrafiya*. In Illyashenko, N.S. (ed.). Sumy: Trytoriya, pp. 275- 281.
5. Borzenko, V. I. (2020). «Business planning of intellectual and innovative projects in the system of economy and management of the enterprise». *Zakonodavstvo Ukrainy u sferi intelektual'noyi vlasnosti ta yoho pravozastosuvannya: natsional'ni, yevropeys'ki ta mizhnarodni vymiry*. [Legislation of Ukraine in the field of intellectual property and its law enforcement: national, European and international dimensions]. *Proceeding of the Materials 8th All-Ukrainian. scientific-practical conf. young scientists and students on intellectual property issues*. Kyiv. pp. 11-16. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/49815>.
6. Vynohradova, O. V. (2015). *Reinzhyrnirynh biznes-protsesiv u suchasnomu menedzhmenti*. [Reengineering of business processes in modern management]. DonDUET. Donetsk. Ukraine.
7. Sakun, L. M., Sukhomlyn, L. V., Riznichenko, L. V., Vyel'kin, B. O. (2020). «Reengineering of business processes as a modern method of managing strategic change in the enterprise». *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*. no. 2 (38), pp. 81-97.
8. Levkovets', O. M. (2019). «Investment business consulting: content, technologies, potential». *Ekonomichna teoriya ta pravo*. no. 4(39), pp. 65-82.
9. Shylova, T. O. (2020). «Risk-oriented approach to the definition of business processes based on reengineering». *Intelekt KHKHI*. no. 6, pp. 136-142.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2022 р.