

УДК 338.121

*В. І. Кифяк,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці  
ORCID ID: 0000-0002-6104-6403*

*О. О. Лакуста,  
магістрант кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці  
ORCID ID: 0000-0001-5057-1205*

*Л. Д. Водянка,  
к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці  
ORCID ID: 0000-0001-8153-2532*

DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19—20.88

## РЕІНЖИНІРИНГ ЯК ПРОЦЕС ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ З КОРОНАКРИЗИ

*V. Kyfyak,  
PhD in Economics, Assistant Professor of the Department of Business  
and HR management, Yuri Fedkovych Chernivtsi National University  
O. Lakusta,  
master's student of the Department of Business and HR management,  
Yuri Fedkovych Chernivtsi National University.  
L. Vodianka,  
PhD in Economics, Assistant Professor of the Department of Business  
and HR management, Yuri Fedkovych Chernivtsi National University*

### REENGINEERING AS A PROCESS OF ENTERPRISES EXIT FROM THE CORONACRISIS

**Новим викликом для економічних систем стали флуктуації зумовлені коронакризою, яка про-  
никла у всі сфери суспільного життя. Відповідно змінилась не лише середовище функціону-  
вання бізнесу, а й його внутрішня структура.**

**Зі світового досвіду найбільш успішними є такі зміни в організації підприємницької діяль-  
ності, які проводяться в критичні моменти. Практика функціонування бізнесу показує, що дер-  
жавна підтримка допомагає функціонуванню бізнесу в умовах пандемії COVID-19, але тільки в  
тимчасовій перспективі. Тому існує необхідність у застосуванні новітніх інструментів та техно-  
логій трансформації бізнесу та кардинальних змін відповідно до нових умов зовнішнього сере-  
довища.**

**У статті окреслено основні флуктуаційні зміни в умовах коронакризи в середовищі функціо-  
нування бізнесу, що відображено на економічних показниках України. Здійснено теоретичне  
обґрунтування сучасних методів реінжинірингу. Обґрунтовано системний підхід до здійснення  
реінжинірингу за умов флуктуаційних перетворень зумовлених COVID-19. Реінжиніринг є од-  
ним з основних високоефективних методів реорганізації бізнесу, який широко використовується  
підприємствами різних сфер провідними компаніями світу. Охарактеризовано та виокремле-  
но найважливіші бізнес-процеси підприємства та запропоновано власні рішення щодо їх опти-  
мізації та структуризації. Описано зв'язок між рівнями, процедурами та результатами реінжи-  
нірингу бізнес-процесів.**

**A new challenge for economic systems was the fluctuations caused by the coronacrisis, which  
covered all public spheres. So, not only the business environment has changed, but also its internal  
structure.**

*From the world experience, the most successful are such organization changes of entrepreneurial activity, which are carried out at critical moments. The greater the real crisis danger, the greater the likelihood of successful implementation change, as initiative and active implementation are quickly stimulated. The vast majority of companies today are built on a linear-functional management model. In fluctuations and uncertainty conditions, it creates some difficulties, namely that the various functional units are not interested in what does not directly affect them. The process of information transfer is inhibited due to the tendency to transmit data along a linear chain.*

*Businesses need to respond quickly to changes in the external environment and adequately reorganize their business processes to ensure continued operation. The enterprises operation in the context of the coronacrisis shows that the strategically important processes were company's departments communication, electronic document management and flexibility of relations with consumers (analysis and satisfaction of their needs). Business practice identifies that government support helps businesses to operate in a COVID-19 pandemic, but only in the short period. Therefore, there is a need to use the latest tools and technologies for business transformation and radical change in accordance with the new environmental conditions.*

*The main fluctuation changes in the conditions of coronacrisis in the business environment, which is reflected in the economic indicators of Ukraine are outlined in the article. Theoretical substantiation of modern reengineering methods is carried out. This is a method of radical change and fundamentally new approaches to business processes. So today, reengineering is a fluctuationally necessary, necessary choice of enterprises.*

*The system approach to reengineering under the conditions of fluctuation transformations caused by COVID-19 is outlined. Reengineering is one of the main highly effective business reorganization methods, which is widely used by enterprises of various fields by the world's leading companies. The most important business processes of the enterprise are characterized and singled out and own decisions concerning their optimization and structuring are offered. The relationship between levels, procedures and results of business process reengineering is described.*

*Ключові слова: системний підхід, флуктуації, реінжиніринг, бізнес-процеси, коронакриза, бізнес-модель.  
Key words: system approach, fluctuations, reengineering, business processes, coronacrisis, business model.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

З позицій системного та процесного підходу підприємство є структурою взаємопов'язаних компонент, функціональне призначення яких — процеси спрямовані на задоволення потреб споживача з метою отримання економічного ефекту. Система постійно зазнає змін, які спричинені флуктуаціями зовнішнього середовища.

Однією з характерних умов флуктуацій є їх сила впливу, яка прямопропорційно впливає на трансформації (сукупність змін). Практика господарювання визначала умови ведення підприємницької діяльності як умови невизначеності, а різкі зміни — флуктуаціями.

Коронакриза зумовила флуктуації у всіх сферах: економічній, політичній, соціальній, навіть, екологічній та культурній. Це у свою чергу змушує підприємства до глибоких трансформацій. Підприємницька та наукова інтуїція та природно зумовлений процес появи та розвитку процесуального та системного підходів зумовили розвиток методики реінжинірингу бізнес-процесів. Це методика радикальних змін та принципово нових підходів до здійснення бізнес-процесів. Тож сьогодні реінжиніринг є флуктуаційно зумовленим, необхідним вибором підприємств.

Досвід провідних країн показує, що за допомогою інструментів державного регулювання можна впливати на покращення ситуації, але це не дієво у довгостроковій перспективі та не завжди ефективно. Тому дуже важливим є розробка нових інструментів та методик трансформації бізнесу, які допоможуть функціонувати в новому флуктуаційному середовищі, зумовленому коронакризою.

## ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Основними завданнями нашого дослідження є: характеристика ситуації в Україні, яка зумовлена флуктуаційними змінами в умовах коронакризи, визначення методики реінжинірингу бізнес-процесів як ефективного інструменту трансформацій підприємств з системного погляду.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематиці теоретичних та практичних аспектів реінжинірингу бізнес-процесів присвячені праці зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед зарубіжних відзначимо К. Грінта, В. Грувера, Е. Зіндера, В. Кеттінгера, Ф. Улаха, Е. Фезе, М. Хаммера та інших. Значний внесок в дослідження реінжинірингу внесли також і

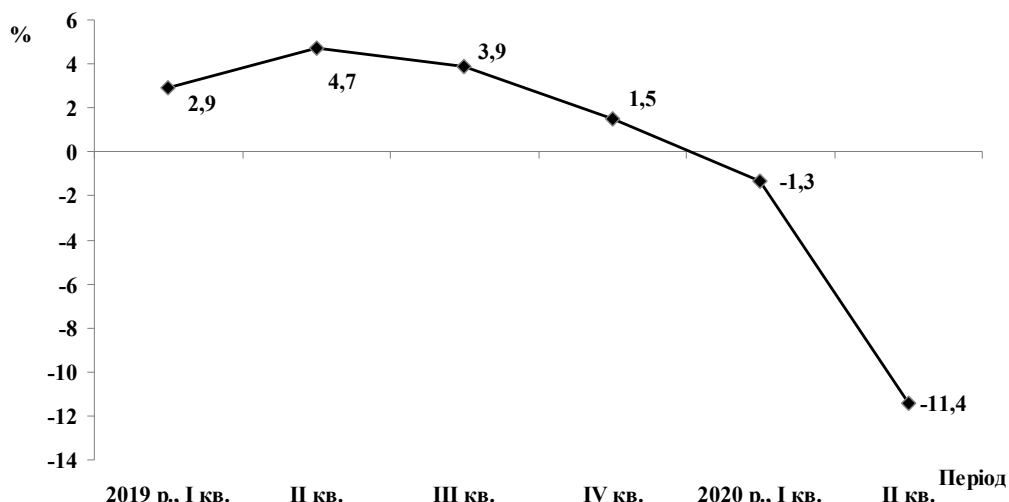


Рис. 1. Зміна реального ВВП (у % до відповідного кварталу попереднього року) за 2019–2020 рр.

Джерело [1].

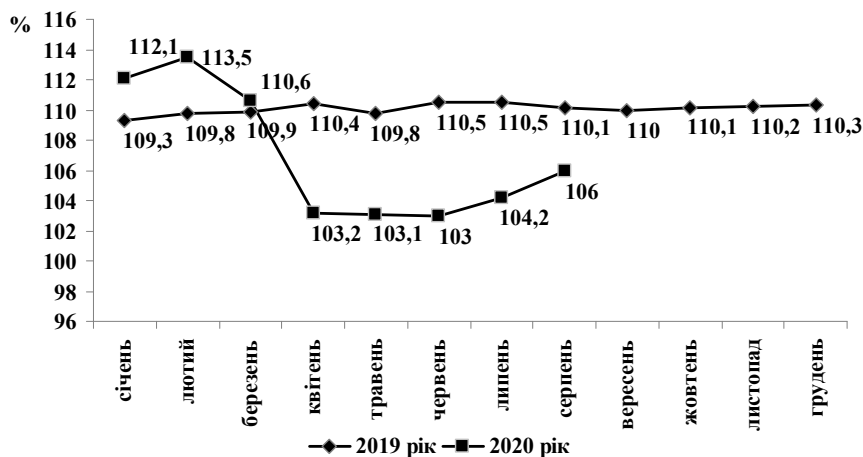


Рис. 2. Індеси фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі (у % до попереднього року, наростаючим підсумком) за 2019–2020 рр.

Джерело: [1].

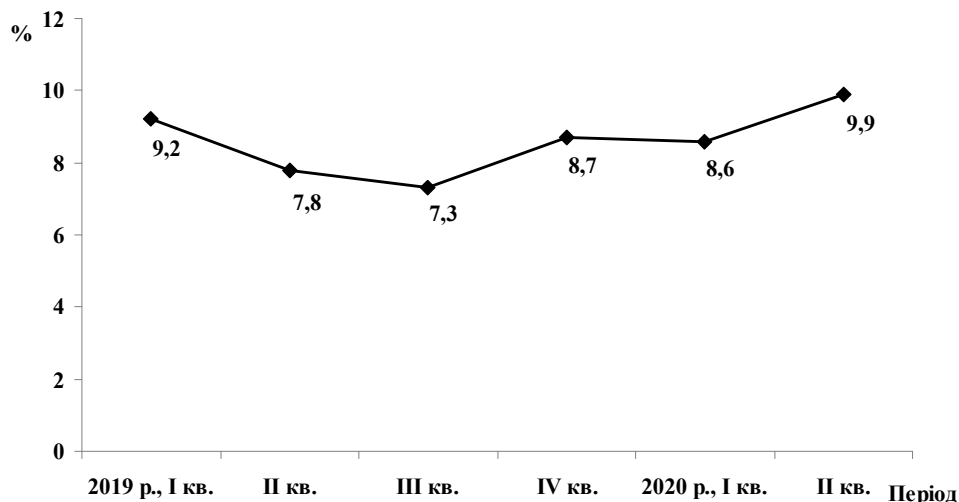


Рис. 3. Рівень безробіття населення віком 15–70 років (у % до робочої сили відповідного віку) за 2019–2020 рр.

Джерело: [1].

вітчизняні вчені, зокрема: О. Бабак, О. Виноградова, О. Гончарова, Л. Кльоба, І. Мельник, А. Момот, Л. Черчик. Проте у сучасних умовах нових флуктуаційних зрушень проблема реінжинірингу бізнес-процесів потребує нового погляду з позицій системного підходу до її реалізації.

Основний матеріал дослідження. Світова епідемія COVID-19 стала новим флуктуаційним викликом для бізнесу. Середовище ведення підприємницької діяльності змінилось назавжди. Уряди різних держав змушені були акумулювати всі наявні резерви для подолання наслідків коронавірусу в медицині, економіці та соціальній сфері. У таких важких умовах функціонування бізнес-суб'єкти потребували державної підтримки, адже недоотримання коштів загрожувало



**Рис. 4. Взаємозв'язок бізнес-процесів на підприємстві**

Джерело: складено авторами.

вало їм або скороченням діяльності, або повним припиненням подальшого функціонування.

Україна почала впроваджувати певні рішення щодо протидії поширення коронавірусу з початку березня 2020 року. Основною метою даних рішень стало максимальне відтермінування негативних наслідків з ціллю зменшити навантаження на систему охорони здоров'я та взяти час на підготовку необхідних дій. У період квітня — травня також були прийняті певні рішення щодо підтримки в економічній сфері, а саме: податкові пільги для ФОП, грошова підтримка працівникам, які втратили роботу та вразливим категоріям населення. Національний банк запровадив механізм довгострокового рефінансування банків (на строк до 5 років).

Застосування таких інструментів допомогло регулювати економічну ситуацію лише в короткостроковому періоді, адже вже в I кварталі 2020 року можна спостерігати від'ємну динаміку щодо росту реального ВВП (рис. 1). Можемо побачити, що реальний валовий внутрішній продукт у II кварталі 2020 року порівняно з попереднім кварталом (з урахуванням сезонного фактору) зменшився на 9,9%, а порівняно з II кварталом 2019 р. — на 11,4%. У III кварталі є шанс щодо кращої динаміки, адже він характеризується збором врожаю сільського господарства та його експортом.

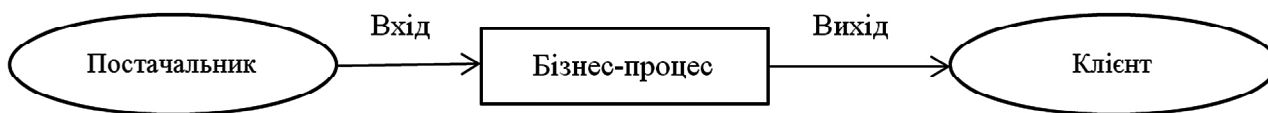
Значних змін через коронакризу зазнали і результати торгівельної діяльності в країні. За допомогою індексів фізичного обсягу обороту роздрібною торгівлі (рис. 2) можна побачити, флюктуаційні зміни у лютому 2019 році. Тобто динаміка розвитку торгівельної діяльності змінилася і, головне, дисбалансувалася.

Щоб зрозуміти глибинну флюктуацій, породжених карантинними обмеженнями, розглянемо рівень безробіття як індикатор соціально-економічного розвитку економічної системи країни (рис. 3). За результатами

дослідження рівень безробіття в II кварталі 2019 року у віці 15—70 років становила 7,8 %, а вже в II кварталі 2020 року — 9,9 %, що є рекордним показником за останні 20 років в Україні.

Після впровадження в Україні адаптивного карантину Уряд дозволив працювати підприємствам та установам відповідно до територіального районування. Згідно опитування Європейської Бізнес-асоціації серед представників малого та мікробізнесу — учасників проєкту Unlimit Ukraine, яке проведене у вересні 2020 року, 42% опитаних відповіли, що їхній бізнес не витримає ще одного закриття, яке відбулося навесні 2020 року. Ще 29% підприємців стверджують, що готові до погіршення ситуації, і інші 29% вагаються щодо своєї реакції на розвиток такого сценарію [2]. У випадку другої масштабної хвилі захворювань, яке спричинить повторне закриття всіх закладів, крім тих, які забезпечують життєдіяльність людей, власникам малих підприємств доведеться шукати нові шляхи для того, щоб не закрити свій бізнес.

Одним із шляхів щодо підтримки власників малого та середнього бізнесу стала урядова кредитна програма "Доступні кредити 5—7—9%". Вона була створена в лютому 2020 року як інструмент для розвитку підприємництва на території України, але через непередбачувані обставини стала для багатьох справжнім "рятувальним жилетом". За тим же опитуванням, яке провела у вересні 2020 року Європейська Бізнес Асоціація, 27% підприємців відмовили в участі у програмі. В свою чергу вдалося отримати кредит тільки 11% опитаних, а 10% все ще очікують рішення по їхній заявці. Ще 25% тільки планують подаватися на участь в програмі 16% — не планують через невідповідність критеріям, а 11% — через відсутність зацікавленості. Водночас 89% підприємців зверталися до державного банку, і тільки 11% — до комерційних [2].



**Рис. 5. Схема типового бізнес-процесу**

Джерело: складено авторами на основі [6, с. 18].

Це опитування показує нам, що майже чверть підприємців не готові брати кредити в таких складних умовах. Причинами такого результату можуть бути:

- власники прийняли рішення щодо скорочення частини бізнесу;
- підприємці вважають, що навіть в таких умовах відсотки за кредитом є досить великими і просто очікують;
- власники залучатимуть в бізнес свої вільні кошти.

Саме тому їм слід організувати процес реінжинірингу та оптимізації своїх бізнес-процесів. Адже коронакриза зумовила зміни не тільки для функціонування бізнесу, а й в загальному середовищі функціонування економічних систем, поставила нові вимоги до управління бізнес-процесами. Розглянемо методіку реінжинірингу бізнес-процесами як механізм змін діяльності підприємств за умов флуктуацій. Реінжиніринг бізнес-процесів застосовують з метою:

- здійснення значного покращення самого підприємства в цілому задля якісного переходу до наступного рівня ефективності його діяльності. Основним маркером щодо оцінки результату проведеного реінжинірингу бізнесу є досягнення прориву у функціональних підрозділах підприємства з попередньо визначеними цілями, які б характеризували реалізацію стратегії підприємства;

- радикальної зміни підприємства (переорганізація бізнес-процесів з метою підвищення ефективності). Оцінкою результативності даного реінжинірингу є рівень інноваційності підприємства; масштаб запровадження продуктивних, маркетингових та організаційних інновацій; всеосяжне використання наявного інноваційного потенціалу; підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Тож такі завдання відповідають цілям бізнесу в умовах впливу флуктуацій.

Сутність терміну "реінжиніринг" бере свій початок в 90-х роках ХХ ст. як новий процес менеджменту. Першим, хто вжив термін в наукових працях вважається М. Хаммер. Він вважав, що реінжиніринг — це істотне

переосмислення та нове проєктування чинних бізнес-процесів з метою покращення якості їх функціонування [3, с. 106].

У своїй праці О. Момот пише, що реінжиніринг бізнес-процесів — це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування існуючих бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів застосовується за необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації [4, с. 141]. Що актуально в умовах флуктуаційних змін, у яких функціонують у сучасних умовах підприємства.

У свою чергу О. Данченко вважає, що бізнес-процес — це певна діяльність компанії (послідовність робіт), метою якої є перетворення входів (ресурсів) на виходи (продукти, послуги), що становлять цінність для клієнта. Ресурсами бізнес-процесів можуть бути матеріали, інформація, фінанси, персонал, устаткування, технологія, програмне забезпечення, інфраструктура тощо [5, с. 18].

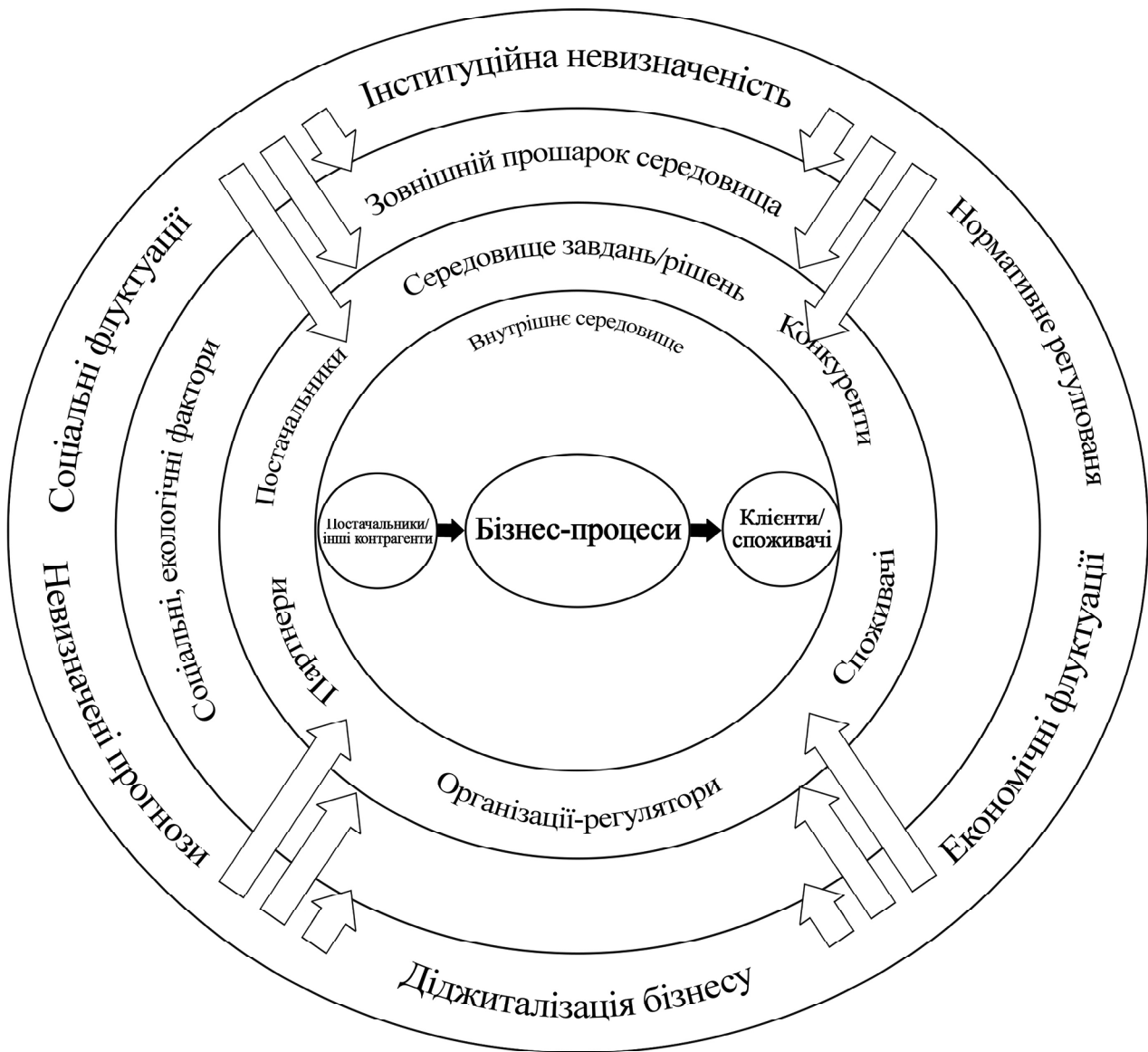
Можна стверджувати, що основу поняття "реінжиніринг" складає акцентування уваги на терміні "бізнес-процес". За визначенням М. Хаммера, бізнес-процес — це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої "на вході" використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності "на виході" створюється продукт, що становить цінність для споживача [3, с. 107]. Згідно з системним підходом ці процеси знаходяться у взаємозв'язку та взаємодії (рис. 4).

Тож ядром трансформації функціонування підприємства за методикою реінжинірингу є новий погляд на бізнес-процес. Бізнес-процес — це певна діяльність, яка обов'язково має мету, певні напрями, вхід, наявні ресурси та результат, тобто те, що описує початкову мету роботи процесу. В сукупності всі бізнес-процеси доповнюють одне одного та складають механізм внутрішнього функціонування, де на виході споживач отримує результат — продукцію чи послугу. Приклад бізнес-процесу наведено на рисунку 5.

**Таблиця 1. Зв'язок між рівнями, процедурами та результатами реінжинірингу**

Рівні	Процедури	Результати
1	2	3
Бізнес-процеси управління	Перегляд політики і цілей. Зміна оргструктури та персоналу. Аналіз та контроль керівництва	Досягнення стратегічних цілей та конкурентоспроможності
Бізнес-процеси операційної діяльності	Підвищення якості продукту/послуги. Автоматизація основних засобів	Забезпечення доходу підприємства та задоволеності споживачів.
Бізнес-процеси забезпечення	Скорочення часу, витрат та персоналу на виконання процесів. Мобілізація ресурсів. Зміна деяких процесів	Забезпечення фінансовими, кадровими та інженерно-технічними ресурсами

Джерело: складено авторами на основі [7, с. 39].



**Рис. 6. Модель реінжинірингу бізнес-процесів в умовах коронакризи**

Джерело: складено авторами.

Для формування та реалізації такої методики, передусім, треба зрозуміти середовища функціонування бізнесу за умов впливу коронакризи. Важливим є розуміння не тільки структури бізнес-процесу, а й умов за якого його здійснюють. Удосконалена нами модель здійснення реінжинірингу бізнес-процесу в умовах середовища буде мати такий вигляд (рис. 6).

З системного погляду бізнес-процеси доцільно структурувати за рівнями, процедурами та результатами. Встановлено зв'язок між рівнями, процедурами та результатами реінжинірингу, враховуючи класифікаційну ознаку бізнес-процесів (табл. 1) [7, с. 39].

На кінцевий результат реінжинірингу впливає сукупність ключових факторів, а саме для українських підприємств:

- організаційні (створення цілісної організаційної структури або створення групи відповідальних за здійснення необхідних завдань підприємства; розподіл чітких обов'язків членів групи; мотивація персоналу підприємства для необхідності здійснення процесу реінжинірингу; залучення кращих креативних співробіт-

ників, що мають великий потенціал та готові до змін на підприємстві);

- ресурсні (опис необхідних матеріально-технічних і кадрових ресурсів для здійснення реінжинірингу бізнес-процесів);

- фінансові (наявність грошових коштів для реалізації обґрунтованих заходів здійснення реінжинірингу);

- інноваційні (забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням функцій підприємства та на основі впровадження інноваційних товарів, послуг чи технологій).

Процес реінжинірингу розпочинається з проведення оцінки бізнес-процесів підприємства та подальшого складання матриці ранжування. Для складання такої матриці слід провести два види оцінювання: оцінювання важливості та оцінювання проблемності. Оцінювання важливості бізнес-процесів здійснюється в з метою виявлення чинників, який найбільшою мірою впливають на кінцевий результат діяльності. Важливість можна оцінити за 5-ти бальною шкалою, де 5 — найважливіший фактор. Оцінювання проблемності здійснюється щодо

того стану бізнес-процесів, в якому вони перебувають на момент здійснення такої оцінки. Шкала цієї оцінки теж знаходиться в межах від 1 до 5, де:

— 1 — процес позбавлений всіх дефектів, у ньому немає недоліків, є поліпшення в роботі, зміни плануються в майбутньому;

— 2 — раніше було досягнуто підвищення якості, уже розроблені критерії щодо дефектів, плануються зміни в майбутньому;

— 3 — дані методи є ефективними, періодично проводяться заходи для покращення якості, розроблялися критерії щодо дефектної продукції;

— 4 — бізнес-процес має деякі недоліки, які потребують істотних заходів для виправлення ситуації, проводяться заходи для покращення якості;

— 5 — процес є неефективним або не діє, є недоліки, які вимагають кардинально нових заходів, основні заходи щодо управління якістю не проводяться.

В оптимальному варіанті слід оцінити за певних умов всі бізнес-процеси на підприємстві, адже це дасть змогу побачити ширшу картину щодо проблемних місць. Матриця ранжування відображена на рисунку 7.

Після розподілу кожного бізнес-процесу до відповідних оцінок важливості та проблемності слід виділити декілька основних (переважно це 3—4). Щодо них слід скласти певну таблицю, яка стосується можливих бар'єрів. У цій таблиці слід описати основні бізнес-процеси та бар'єри, пов'язані з ними та надати кожному з них власну оцінку (від 1 до 5). Для всіх бізнес-процесів оцінки додаються та визначається той, в якого найменше перешкод. Завершує процес реінжинірингу детальний опис змін, який слід впровадити для виживання в кризових ситуаціях.

Щодо умов застосування реінжинірингу бізнес-процесів в умовах коронакризи слід застосовувати такі інструменти вдосконалення деяких бізнес-процесів:

1. Комунікація.

— Використання CRM-систем як єдиного захищеного комплексу для делегування повноважень, спілкування та контролю за виконаною роботою (внутрішня комунікація).

— Створення цифрового електронного підпису для реалізації можливості підпису документів (зовнішня комунікація).

2. Фінанси.

— Користування сервісами безпечного переказу грошей за сировину, матеріали або отримання грошей після продажу готової продукції чи надання послуг (наприклад, Рау4, іРау.ua, KARTON і т.д);

— Впровадження автоматичних сервісів складання фінансової звітності (наприклад, Liga: REPORT);

3. Кадрова політика.

— Внутрішній перерозподіл повноважень шляхом передачі їх на аутсорсинг.

— Налагодження онлайн-відносин з HR-агенствами.

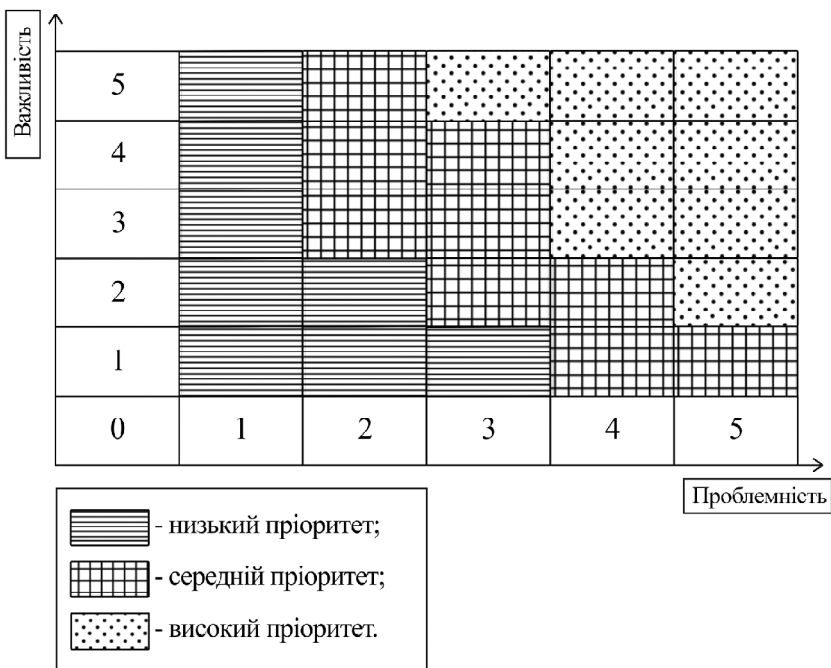


Рис. 7. Матриця ранжування бізнес-процесів

Джерело: складено авторами на основі [8, с. 143].

4. Маркетинг.

— Перерозподіл коштів на рекламу в онлайн-сегмент (соціальні мережі, стрімінгові сервіси, онлайн-ігри, онлайн-кінотеатри тощо).

— Пошук найбільш віддалених ринків збуту (співпраця з поштовими сервісами для доставки).

Ефективний комплекс вищезазначених дій дасть реалізувати реінжиніринг бізнес-процесів за нових умов функціонування та вибудувати ефективну методику трансформацій в умовах флуктуацій.

Тож, базисом реінжинірингу є концептуальне усвідомлення радикальних перетворень економічних систем та розробка сучасного інструментарію дослідження глибинних механізмів соціально-економічних трансформацій. Відтак важливо реалізувати методичну основу реінжинірингу бізнес-процесів, що стане платформою для застосування інструментарію у практиці господарювання [9].

Необхідною умовою успішної реалізації методики реінжинірингу бізнес-процесів є системний підхід, що дасть змогу об'єднати управління підприємством, цілі його розвитку (збільшення споживчої цінності для споживачів продукції та підвищення прибутку підприємства загалом; підвищення стабільного розвитку підприємства та рівня заробітної плати працівників) та флуктуаційні зміни в середовищі. Успіх та ефективність бізнес-процесів забезпечить визначення ризиків у реалізації реінжинірингу на підприємстві та запровадження певних інструментів та способів зниження їх поганого впливу на досягнення остаточного результату.

**ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ**

Отже, з аналізу основних соціально-економічних показників функціонування національної економіки,

визначено основні флуктуаційні зрушення зумовлені коронакризою. Бізнес як економічна система повинен застосувати новітню методику трансформації бізнес-процесів — реінжиніринг. Процес реінжинірингу бізнес-процесів вимагає застосування системного підходу до аналізу зовнішнього середовища та структурування бізнес-процесів. Він дозволить першочергово обрати найбільш проблемні фактори, які впливають на діяльність фірм. Можна стверджувати, що за законом Парето 20% реорганізованих бізнес-процесів дасть змогу на 80% підвищити їх ефективність. Основним інструментом в умовах коронакризи є діджиталізація, інструменти якої слід застосувати в управлінні бізнесом. Невідомо скільки часу підприємствам залишається працювати в такому режимі, а тому в кінцевому підсумку переможе той, хто реалізує новітні гнучкі підходи до управління бізнес-процесами.

Вважаємо, що перспективами подальших розвідок повинні стати оцінка ризиків реінжинірингу бізнес-процесів за умов нових флуктуаційних змін.

#### Література:

1. Державна служба статистики України. <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2020).

2. Більше 40% малих підприємств не готові до посилення карантину. URL: <https://eba.com.ua/bilshe-40-malyh-pidpryyemtsiv-ne-gotovi-do-posylennya-karantynu/> (дата звернення: 16.09.2020).

3. Hammer M. Reengineering work: don't automate, obliterate. Harvard Business Review. 1990. 68 (4), pp. 104—112.

4. Момот О. Реінжиніринг — один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи. Збірник наукових праць "Високі технології в машинобудуванні". 2010. Вип. 1 (20). С. 140—149.

5. Данченко О. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права "КРОК", 2017. 238 с.

6. Москаленко Л., Хринюк О. Методи антикризового управління підприємством. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2011. Вип. 5. С. 114—118.

7. Дідух В. Доцільність інструментарію ранжування бізнес-процесів з метою їх оптимізації при реінжинірингу. Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: збірка праць XI (XXIII) наук.-практ. конф. 2015. С. 22—32.

8. Дідух В. Ієрархія рівнів бізнес-процесів управління при реінжинірингу на прикладі машинобудівних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 1. С. 37—40.

9. Kyfyak V., Lopatynskyi Y. Methodical Approaches To Business Processes Reengineering At Modern Enterprises. Baltic Journal of Economic Studies. 2018. vol. 4, С. 151—158.

#### References:

1. State Statistics Service of Ukraine [online]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed: 01.10.2020).

2. More than 40% of small businesses are not ready to increase quarantine [online]. Available at: <https://>

[eba.com.ua/bilshe-40-malyh-pidpryyemtsiv-ne-gotovi-do-posylennya-karantynu/](http://eba.com.ua/bilshe-40-malyh-pidpryyemtsiv-ne-gotovi-do-posylennya-karantynu/) (Accessed: 16.09.2020).

3. Hammer, M. (1990), "Reengineering work: don't automate, obliterate", Harvard Business Review, 68 (4), pp. 104—112.

4. Momot, O.Iv. (2010), "Reengineering is one of the ways to get Ukrainian companies out of the global crisis", Vysoki tekhnolohii v mashynobuduvanni, vol. 1 (20), pp. 140—149.

5. Danchenko, O.B. (2017), Praktychni aspekty reinzhynirynhu biznes-protsesiv [Practical aspects of business process reengineering], University of Economics and Law "KROK".

6. Moskalenko, L.A. and Hryniuk, O.S. (2011), "Methods of anti-crisis management of the enterprise", Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 5, pp. 114—118.

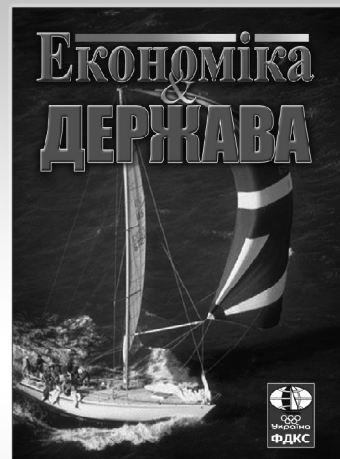
7. Didukh, V.V. (2015), "The feasibility of tools for ranking business processes in order to optimize them for reengineering", Mizhnarodne naukovo-tekhniche spivrobitnytstvo: pryntsyipy, mekhanizmy, efektyvnist', vol. 11, pp. 22—32.

8. Didukh, V.V. (2016), "Hierarchy of levels of business management processes in reengineering on the example of machine-building enterprises", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 1, pp. 37—40.

9. Kyfyak, V.I. and Lopatynskyi, Y.M. (2018), "Methodical approaches to business processes reengineering at modern enterprises", Baltic Journal of Economic Studies, vol. 4, pp. 151—158.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2020 р.

### Науково-практичний журнал «ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»



Передплатний індекс: 01751

**Виходить 12 разів на рік**

наукове фахове видання України  
З ПИТАНЬ ЕКОНОМІКИ

(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643

Спеціальності — **051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.**

[www.economy.in.ua](http://www.economy.in.ua)

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73