

С. Є. Клименко,  
аспірант, Класичний приватний університет

# АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*У статті вперше розглянуто та проаналізовано існуючі підходи зарубіжних і вітчизняних науковців до реструктуризації підприємств переробної промисловості та управління процесом реструктуризації.*

*For the first time in this article we considered and analyzed nowadays approaches to restructuring of process industry enterprises and restructuring process management by foreign and domestic workers of researches.*

*Ключові слова: аутсорсинг, бізнес-процес, інновація, механізм, модель, реінжиніринг, реструктуризація, стратегія.*

## ВСТУП

У сучасних ринкових умовах господарювання актуальності набуває питання підвищення ефективності діяльності підприємств переробної галузі. Аналіз ситуації свідчить, що нові компанії, змагаючись за ринки, активніше йдуть на ризик застосування нових технологій, ніж підприємства, які володіють багаторічним досвідом використання традиційних галузевих технологій.

На теперішній час одним із головних факторів виживання підприємств на глобалізованих конкурентних ринках стає впровадження інновацій у сфері управління підприємством та організації господарської діяльності.

Одним із засобів вирішення зазначеної проблеми є здійснення реструктуризації підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до умов швидкоплинного зовнішнього середовища.

Наукові роботи та дослідження таких науковців, як Ковальов А.І. [1; 2], Таранюк Л.М. [3], Москаленко Н.О. [4], Дунаєвська А. С. [5], Леміш К.М. [6] та інших містять широку теоретичну та методологічну базу для осмислення поняття "реструктуризація підприємства" та її класифікацію за видами.

Питання, пов'язані із побудовою структурно-логічних схем реструктуризації та визначенням послідовності етапів проведення реструктуризації підприємства, висвітлено в наукових працях Довбні С.Б. [7], Козицької Г.В. [8], Ращупкіної В.М. [9], Тимошик Л.П. [10].

Пошуку ефективних механізмів реструктуризації, стратегій та питань управління реструктуризацією підприємства присвячені роботи наступних українських дослідників: Леміш К.М. [6], Кальніченко Л.Ф. [11], Лельохіна І.О. [12], Клішейко А.В. [13], Моргулець О.Б. [14], Галгаш Р.А. [15] та інших.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є аналіз існуючих підходів до реструктуризації підприємств переробної промисловості.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Сучасний етап функціонування підприємств переробної промисловості характеризується наявністю кола проблем, серед яких: недосконалість ринкового механізму, агресивність швидкоплинного зовнішнього середовища, неефективність системи управління, відсталі технології, відсутність джерел фінансування, низька конкурентоспроможність продукції тощо.

Вирішення цих проблем пов'язане, насамперед, із запровадженням нових механізмів і методів реструктуризації, які були б адекватними організаційній структурі, економічному стану підприємства, галузевим особливостям підприємства та швидкоплинним умовам середовища господарювання.

Підприємства переробної промисловості мають певні галузеві особливості, як наявність сталого технологічного процесу та участь великої кількості персоналу вузької спеціалізації в процесі виробництва продукції, що унеможливає швидко зміну нерентабельної або збиткової діяльності на більш економічно привабливу сферу діяльності та перекваліфікацію робочої сили.

Водночас підприємства промисловості відрізняються за своєю організаційною структурою та товаром, який виробляють, тим самим зумовлюючи специфіку кола проблемних питань, що виникають у процесі їхньої господарської діяльності.

Враховуючи поле проблемних питань, що поставали перед підприємствами, та специфіку кожної галузі промисловості, науковцями були запропоновані різні підходи до реструктуризації та механізми проведення реструктуризації і з метою всебічного оздоровлення бізнес-процесів підприємств та підвищення ефективності діяльності.

Найбільш поширене визначення механізму реструктуризації було дано Леміш К.М. — "сукупність елементів, методів, інструментів, відносин і взаємозалежностей, врахування і використання яких дозволяє досягти цілей реструктуризації" [6, с. 8].

При дослідженні підходів до реструктуризації, запропонованих як вітчизняними, так і зарубіжними вченими-економістами, ми наголошуємо на тому, що єдиної схеми або алгоритму проведення реструктуризації не існує, бо кожному суб'єкту господарювання притаманні власні проблеми, які вимагають індивідуального управлінського впливу, розробки і обґрунтування відповідного механізму реструктуризації.

Практика функціонування підприємств і промислових комплексів останніми роками наклала свій відбиток на визначення поняття реструктуризації та побудову її механізмів.

Так, Клішейко А.В. було здійснено обґрунтування механізму реструктуризації підприємства на основі реінжинірингових та організаційно-управлінських заходів [13].

Клішейко А.В. при визначенні організаційно-управлінської реструктуризації робить наголос на тому, що вона передбачає зовнішню адаптацію підприємства, а реінжиніринг — внутрішні, глибинні перетворення [13, с. 8]. Цього самого трактування дотримується і Ковальов А.І.; він зводить поняття "реінжиніринг" та "організаційно-управлінська реструктуризація" до таких перетворень, що спрямовані на "перебудову системи господарювання на основі бізнес-орієнтованого структурних підрозділів підприємства" [2, с. 11]. Соколенко Т.М. вкладає наступний сенс у поняття "реінжиніринг" — "це сукупність зусиль підприємства з перетворення систем виробництва в управління"; метою реінжинірингу є досягнення підприємством конкурентних переваг за різними показниками [16, с. 116].

Запропонований Клішейком А. В. механізм реструктуризації підприємства на основі реінжинірингу ставить за мету знизити витрати підприємства та собівартість продукції — синтетичних мийних засобів. Автор дійшов висновку щодо доцільності створення власного виробництва тари з поліетилену найбільш економічним екструзійним методом. Таким чином, науковцем обґрунтовано створення "кластерно орієнтованого виробництва синтетичних мийних засобів та пластикових виробів" (на основі комбінаторної диверсифікації) у вигляді поетапного освоєння технологічного парку, що дає змогу завершити повний цикл виробництва продукції [13, с. 17].

Проте, в процесі втілення у життя вищезазначеного механізму перед підприємством будуть поставати проблеми у вигляді поступового удосконалення виробничого процесу, зовнішнього вигляду тари та здійснення постійного маркетингового дослідження продукції конкурентів та вимог споживачів.

Питання, пов'язані з підготовкою та здійсненням на підприємствах переробної промисловості організаційно-управлінських перетворень, які полягають у структурі підрозділів господарюючого суб'єкта за технологічними, виробничими та господарськими ознаками, також досліджував Ковальов А.І. [1].

У сучасному розумінні реструктуризація — це засіб стратегічного розвитку і формування професійної команди управлінців підприємства, спрямованої на оптимізацію бізнес-процесів та бізнес-функцій підприємства, на створення нових необхідних підприємству структурних одиниць та підвищення ефективності їх діяльності.

Ковальовим А.І. обґрунтовано механізм поетапного проведення організаційно-управлінської реструктуризації, що передбачає: аналіз існуючих сценаріїв розвитку (вертикальна інтеграція підприємства, диверсифікація та дезінтеграція); визначення економічної доцільності та юридичної можливості проведення організаційно-управлінської реструктуризації на підприємстві; обґрунтування вибору засобів реалізації організаційно-управлінської реструктуризації; прийняття рішення про зміну організаційної структури підприємства з урахуванням інтересів зовнішніх (інвестори, держа-

ва, кредитори тощо) та внутрішніх (персонал, орган управління підприємством або власники підприємства) учасників процесу організаційно-управлінської реструктуризації, що дає змогу підвищити ефективність управління реструктуризацією [1].

Екскурс у історію зародження теоретичних аспектів реінжинірингу свідчить, що тлумачення цього слова вперше було надано американськими вченими-економістами Хаммером М. та Чампі Дж. у 80-ті роки ХХ століття, і визначалась ця економічна категорія як "фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення різких (стрибокподібних) поліпшень у вирішальних показниках діяльності компанії, таких як вартість, якість, сервіс та оперативність" [17].

Автори концепції реінжинірингу Хаммер М. та Чампі Дж. виділили шість етапів реінжинірингу [17; 18]:

1) вступ до реінжинірингу (аналіз стану підприємства та формування цілей підприємства, яких необхідно досягнути);

2) визначення проектів (ідентифікація складових проекту реінжинірингу за напрямом "зверху вниз");

3) відбір та оцінка проектів реінжинірингу (відбір тих бізнес-процесів, які будуть реструктуризовані, та визначення рівня складності і ризикованості проектів);

4) осмислення обраних бізнес-процесів (постановка завдань нової структури бізнес-процесів, дослідження потреб керівництва організації та споживачів);

5) радикальна зміна обраних бізнес-процесів (розробка механізму реінжинірингу та вибір методів його впровадження);

6) втілення проекту реінжинірингу у життя.

Обмеженість концепції реінжинірингу американських вчених полягає у відсутності етапу завершення реінжинірингу певних бізнес-процесів, який традиційно передбачає оцінку результатів проведення реінжинірингу.

Відмінністю методологічного підходу Хаммера М. та Чампі Дж. до реінжинірингу від підходів до реструктуризації є те, що реінжиніринг підвищує ефективність бізнес-процесів підприємства та не сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. А реструктуризація ставить за мету не тільки всебічне покращення процесів суб'єкта господарювання, а й формування сталої конкурентної позиції підприємства, збільшення його ринкової вартості та вдосконалення організаційної структури підприємства.

Теоретичне підґрунтя для реінжинірингу також заклали такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Робсон М. [19], Уоллах Ф. [19], Давенпорт Т. [20], Фатхутдинов Р.А. [21] та Виноградова О.В. [22].

Не менш цікавим є запропонований та обґрунтований Леміш К.М. механізм реструктуризації машинобудівних підприємств на основі аутсорсингу [6]. У сучасній економічній літературі аутсорсинг трактується як передача сторонньому підрядному підприємству окремих бізнес-функцій або бізнес-процесів підприємства-замовника. Аутсорсинг дає змогу підвищити ефективність діяльності підприємства майже в усіх сферах: збут, закупівля матеріалів та сировини, фінанси, інформаційне забезпечення, виробництво тощо.

Запропонований науковцем механізм реструктуризації на основі аутсорсингу складається з наступних блоків: діагностика діяльності підприємства, розробка концепції, розробка проекту програми, реалізація програми реструктуризації, а також передбачає визначення функцій та бізнес-процесів для передачі на аутсорсинг та пошук підрядної організації. Автор приділяє значну увагу питанням, пов'язаним з прийняттям рішення про перехід на аутсорсинг та укладення аутсорсингового контракту.

Таким чином, підприємство перекладає коло "своїх" проблем на плечі сторонньої організації і тільки здійснює конт-

роль за ходом виконання делегованих підряднику бізнес-процесів та функцій. Проте зазначений механізм не враховує час і витрати підприємства на пошук постачальника аутсорсингових послуг та якості наданих послуг. Крім того, підприємство мусить постійно витрачати кошти на аутсорсинг, оскільки зовнішнє середовище господарювання підприємства є швидкоплинним і, вирішуючи одні проблеми, підприємство постає перед іншими, які потребують негайного реагування.

Останніми роками вітчизняні вчені вдосконалювали вже існуючі організаційно-економічні механізми реструктуризації підприємства, пропонуючи стратегії та моделі, які є невід'ємними складовими процесу реструктуризації.

Так, Москаленко Н.О. обґрунтована модель узгодження інтересів учасників реструктуризації, що базується на "теорії цілей зацікавлених груп" І. Ансоффа і Р. Холла і є складовою механізму реструктуризації на етапі формування оптимальної структури системи цілей реструктуризації. Автором зазначеної моделі розроблена система інтересів учасників процесу реструктуризації відкритого акціонерного товариства, а учасників процесу реструктуризації поділено на дві групи: внутрішніх (рада директорів, менеджери і працівники підприємства) і зовнішніх (зовнішні акціонери й інвестори, кредитори підприємства, уряд і регіональна влада) [4, с. 10]. Кореляція інтересів кожної групи учасників реструктуризації науковцем описана у вигляді функції інтересів.

Москаленко Н.О. акцентує увагу на тому, що дієздатність та ефективність механізму реструктуризації підприємства залежить від досягнення узгодженості інтересів усіх груп учасників реструктуризації та високого рівня "самоорганізації підприємства" [4, с. 12]. Проте використання зазначеної моделі дозволяє визначити пріоритетність інтересів певної групи учасників в системі цілей реструктуризації підприємства, а не першочерговість вирішення проблемних питань підприємства, оскільки залишені поза увагою інтереси інших учасників можуть істотно впливати на швидке "оздоровлення" бізнес-процесів підприємства.

Реструктуризація підприємства є поетапним процесом, здійснення якого вимагає розроблення комплексної програми реструктуризації, стратегії та дієвої системи управління.

На цьому тлі заслуговує на увагу запропонована Лепюхіною І.О. стратегія реструктуризації системи управління промислових підприємств, яка поділяється на дві складові: захисну та наступальну, у ній окреслено оперативні та стратегічні заходи, а також обґрунтовано механізм формування фінансової структури промислового підприємства в процесі реструктуризації його системи управління.

Змістом захисної стратегії є скорочення витрат на підприємстві, закриття підрозділів, скорочення персоналу, виробництва та збуту, а наступальна стратегія полягає в проведенні активного маркетингу на підприємстві та встановленні високих цін на промислову продукцію, використанні резервів підприємств, модернізації та вдосконаленні управління [12, с. 12].

Недоліком вищезазначеної стратегії реструктуризації є те, що такі заходи, як скорочення виробництва та персоналу, мають супроводжуватись автоматизацією виробництва і потребують вкладання додаткових коштів підприємства, та не враховують того факту, що вузькоспеціалізований персонал, звільнений з підприємства, не зможе швидко перекваліфікуватись та знайти роботу. Крім того, зростання ціни на промислову продукцію може викликати нездатність підприємства конкурувати на вітчизняних та світових ринках.

Розроблений автором механізм формування фінансової структури промислового підприємства складається з чотирьох етапів: побудова бізнес-структури підприємства; стратегічний аналіз господарської діяльності; розподіл функцій управління; створення системи економічної вза-

модії елементів фінансової структури [12, с. 13]. Науковцем виділено три типи центрів фінансової відповідальності у складі промислового підприємства: центр нормативних витрат, центр прибутку та центр інвестицій, які наділені певними повноваженнями. Так, центр прибутку самостійно визначає обсяг і структуру випуску та продажу промислової продукції, структуру і величину виробничих витрат, здійснює постачальницьку політику та залучає кошти. Центр інвестицій наділений повноваженнями щодо "капіталізації чистого прибутку і залучення довгострокових джерел фінансування" [12, с. 14]. Повноваження центру нормативних витрат зведені до мінімуму.

Перевагою механізму формування фінансової структури підприємства в процесі реструктуризації його системи управління є те, що підприємство поступово переходить від адміністративних до фінансових важелів управління, а ефективність діяльності структурних підрозділів визначається не якістю виконання закріплених за ними функцій і повноважень, а фінансовими результатами [12, с. 14]. Проте, зазначений механізм може ефективно функціонувати тільки при комплексній перебудові існуючої організаційної структури підприємства та сучасному переосмисленні керівництвом підприємства необхідності інноваційного розвитку.

Моргулець О.Б. при дослідженні питань, пов'язаних із функціонуванням підприємств на умовах давальницької сировини, розроблено бізнес-модель реструктуризації швейного підприємства шляхом створення самостійної бізнес-єдиниці, яка дозволяє зменшити залежність підприємства від іноземних замовників та наділяє підприємство конкурентними перевагами. Запропонована науковцем модель передбачає здійснення реструктуризації в три етапи [14, с. 15]:

- 1) створення малого підприємства, основними функціями якого були б вивчення ринку швейних виробів та пошук ринків збуту;
- 2) вихід малого підприємства на зовнішні ринки збуту продукції;
- 3) перехід головного підприємства — відкритого акціонерного товариства — до повного управління всім ланцюгом бізнес-процесів з метою оптимізації джерел постачання і ринків збуту, підвищення на цій основі рентабельності виробництва.

Враховуючи підхід дослідника до реструктуризації, головне підприємство перекладає усі ризики, пов'язані зі здійсненням маркетингової політики, закупівлі сировини та збуту готової продукції, на підконтрольне підприємство.

Помилковість цієї бізнес-моделі реструктуризації промислового підприємства полягає в тому, що неможливо уникнути ризиків, які супроводжують господарську діяльність підприємства, тим паче, що мале та головне підприємства пов'язані відносинами контролю та повного господарського відання.

На увагу також заслуговує запропонована Галґаш Р.А. комплексна динамічна модель управління процесом реструктуризації підприємства, складовими якої є блок аналізу факторів та мотивів, блок інформаційного аналізу та блок аналізу варіантів і прийняття рішення [15, с. 9—10].

На першому етапі зазначеної моделі реструктуризації здійснюється аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на механізм формування стимулів, мотивів і мети реструктуризації, а також аналіз мотивів зацікавлених груп чи окремих індивідів всередині підприємства. Перший блок заходів цієї моделі є своєрідним вдосконаленням обґрунтованої Москаленко Н. О. моделі узгодження інтересів учасників реструктуризації [4], оскільки враховує постійну дію незалежних від підприємства змін зовнішнього середовища.

Другий етап (блок) динамічної моделі полягає у впровадженні моніторингу стану підприємства, його діагностики й контролю реалізації програми реструктуризації.

Третій блок заходів моделі реструктуризації спрямований на вибір методів управлінського впливу та формування оптимальної структури управління підприємством.

Позитивізм вищезазначеної моделі полягає в тому, що "оптимальне управління в ієрархічних системах означає такий вибір управлінського впливу, що припускає при даних значеннях функцій, що характеризують інтереси окремих ланок, максимізацію цільової функції контролюючої групи" [15, с. 10]. Проте автор залишає поза увагою питання економічного забезпечення процесу управління реструктуризацією та методології управлінського впливу.

Узагальнюючи вищенаведене, запропоновані вітчизняними та зарубіжними вченими-економістами механізми реструктуризації та моделі управління реструктуризацією підприємств переробної галузі суттєво відрізняються за характером перетворень (радикальні чи локальні зміни) та об'єктом реструктуризації (виробництво, збут, управління тощо).

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити наступний висновок, що реструктуризація підприємств переробної промисловості — це безперервний процес здійснення комплексу фінансово-економічних, технологічних, соціально-кадрових та адміністративно-управлінських заходів, спрямованих на: вдосконалення організаційної структури підприємства, "оздоровлення" бізнес-процесів та вдосконалення фінансової та економічної діяльності господарюючого суб'єкта.

У даній статті вперше розглянуто та проаналізовано існуючі підходи зарубіжних і вітчизняних науковців до реструктуризації підприємств переробної промисловості та управління процесом реструктуризації.

Разом із цим, акцентовано увагу на тому, що єдиної схеми або алгоритму проведення реструктуризації не існує, бо кожному суб'єкту господарювання притаманні власні коло проблем і галузеві особливості, які вимагають індивідуального управлінського впливу та розробки і обґрунтування відповідного механізму реструктуризації з урахуванням його фінансового становища.

## Література:

1. Ковалев А.И. Управление реструктуризацией предприятия / Ковалев А.И. — К.: АВРИО, 2006. — 367 с.
2. Ковальов А.І. Управління реструктуризацією підприємств переробної промисловості: теорія та практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (підприємства легкої, харчової промисловості та машинобудівної галузі)" / А.І. Ковальов. — Одеса, 2007. — 28 с.
3. Таранюк Л.М. Економічне обґрунтування реструктуризації промислових підприємств в умовах перехідної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.02.03 "Організація управління, планування та регулювання економікою" / Л.М. Таранюк. — Суми, 2005. — 21 с.
4. Москаленко Н.О. Організаційно-економічний механізм реструктуризації підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / Н.О. Москаленко. — Харків, 2003. — 21 с.
5. Дунаєвська А.С. Організаційно-економічний механізм поетапної реструктуризації підприємств машинобудування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / А.С. Дунаєвська. — Одеса, 2006. — 17 с.
6. Леміш К.М. Реструктуризація машинобудівних підприємств на основі аутсорсингу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / К.М. Леміш. — Маріуполь, 2008. — 20 с.

7. Довбня С.Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности / Довбня С.Б. — Днепропетровск: Наука и образование, 2002. — 312 с.

8. Козицька Г.В. Реструктуризація підприємств в умовах ринкових відносин: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Г.В. Козицька. — Маріуполь, 2008. — 23 с.

9. Ращупкіна В.М. Організаційно-економічний механізм реструктуризації підприємств металургійної промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / В.М. Ращупкіна. — Донецьк, 2003. — 23 с.

10. Тимошук Л.П. Реструктуризація промислового виробництва (на прикладі гірничо-металургійного комплексу України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.01 "Економіка промисловості" / Л.П. Тимошук. — Київ, 2005. — 23 с.

11. Кальніченко Л.Ф. Реструктуризація підприємств та шляхи підвищення її ефективності (на матеріалах підприємств трубної промисловості України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / Л.Ф. Кальніченко. — Київ, 2002. — 23 с.

12. Лепьохіна І.О. Реструктуризація системи управління промислових підприємств в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / І.О. Лепьохіна. — Запоріжжя, 2006. — 23 с.

13. Клішейко А.В. Реструктуризація промислового підприємства на основі реінжинірингових та організаційно-управлінських заходів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / А.В. Клішейко. — Одеса, 2007. — 21 с.

14. Моргулець О.Б. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / О.Б. Моргулець. — Київ, 2008. — 23 с.

15. Галгаш Р.А. Удосконалення організаційно-економічного механізму реструктуризації підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / Р.А. Галгаш. — Луганськ, 2005. — 20 с.

16. Соколенко Т.М. Кризовий реінжиніринг як інструмент менеджменту змін [Електронний ресурс] // Вісник Донецького інституту економіки та права: зб. наук. пр. — 2008. — №1—2. — С. 114—119. — Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.

17. Хаммер М. Реінжиніринг корпорации: манифест революції в бізнесі / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер.с англ. — Санкт-Петербург: Изд. С.-Петербургск. ун-та, 1997. — 246 с.

18. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня: Что необходимо сделать каждой компании, чтобы стать лидером рынка в текущем десятилетии: Эволюция управленческих технологий и принципы ведения бизнеса в новом тысячелетии / М. Хаммер; пер. с англ. Т. Таланова. — М.: Добрая книга, 2005. — 334 с.

19. Робсон М. Практическое руководство по реінжинірингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уоллах; пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. — М.: ЮНИТИ, 1997. — 381 с.

20. Davenport T. H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. — Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.

21. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. — [6-е изд., перераб. и доп.]. — Санкт-Петербург: Питер, 2008. — 448 с.

22. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті / Виноградова О.В. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. — 195 с.

*Стаття надійшла до редакції 16.05.2010 р.*