



КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ, МАРКЕТИНГУ
ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

**«ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА
ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЗВИТКУ
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ»**

Колективна монографія

За загальною редакцією
доктора економічних наук, професора О. Л. Гальцової

**Запоріжжя
2019**

Рекомендовано до друку Вченою радою
Класичного приватного університету
(протокол № 2 від 28 жовтня 2019 р.)

Авторський колектив:

Алілуйко М.С., Бандура З.Л., Безугла Л.С., Братюк В.П., Гайдучок О.І., Градобоева Є.С., Дубницький В.І., Кадирус І.Г., Кернасюк Ю.В., Коблянська І.І., Колокольчикова І.В., Кононова О.Є., Кравченко С.І., Макаренко С.М., Мельникова М.В., Нефедова О.Г., Олійник Н.М., Рибачок С.А., Семенюк Л.В., Сопіга В.Б., Ступницький О.І., Троц І.В., Цибульська Е.І., Шевчук В.Р., Шедяков В.Є., Шпатакова О.Л., Юрченко Н.І.

Редакційна колегія:

Гальцова О. Л. – д.е.н., професор, завідувач кафедри національної економіки, маркетингу та міжнародних економічних відносин Класичного приватного університету.

Покатаєва О. В. – перший проректор Класичного приватного університету, д.е.н., професор, професор кафедри обліку та оподаткування.

Маргасова В. Г. – Заслужений економіст України, д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Чернігівського національного технологічного університету Міністерства науки і освіти України.

Салига К. С. – д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, підприємництва та біржової діяльності Класичного приватного університету.

Семенов А. Г. – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки Класичного приватного університету.

Стройко Т. В. – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського Міністерства науки і освіти України.

Коваль В. В. – д.е.н., професор, завідувач кафедри прикладної економіки Одеського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету.

Метеленко Н. Г. – д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Інженерного інституту Запорізького національного університету.

Шапошников К. С. – д.е.н., професор, директор Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій.

Шмиголь Н. М. – д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і аудиту Запорізького національного університету.

Рецензенти:

Сафонов Ю. М. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри макроекономіки та державного управління, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

Скидан О. В. – доктор економічних наук, професор, ректор Житомирського національного агроекологічного університету.

Анджеј Паулік – доктор економіки хабілітований, професор, завідувач кафедри підприємництва та інновацій Університету імені Яна Кохановського в м. Кельце, Польща.

Інституціональна трансформація розвитку економіки України :

I-71 колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. – 272 с.

ISBN 978-966-916-958-7

Монографія присвячена дослідженню методологічних і прикладних питань економічного розвитку. На сьогодні стратегія розвитку є домінуючою в дослідженні світової економіки. Світогосподарська практика підтверджує системну сутність економічного розвитку, її об'єктивний характер, дуалістичну природу, безпрецедентні (позитивні і негативні) впливи на мікро- та макрорівень економічного розвитку країн світу. Дана праця безперечно зацікавить науковців, аспірантів, студентів та всіх небайдужих до теми монографії.

УДК 330.341.2(477)

ЗМІСТ

РОЗДІЛ I. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Братюк В.П.

СТРАХОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ:
СУЧАСНИЙ СТАН ТА СТРАТЕГІЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ..... 5

Кернасюк Ю.В.

ЕКОНОМІКА НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВОГО РОЗВИТКУ:
ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ 20

Кононова О.Є., Шпатакова О.Л.

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ЕКОЛОГІЗАЦІЄЮ В РАМКАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ
БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 35

Кравченко С.І.

СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ
СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ
СВІТОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ 55

Ступницький О.І., Гайдучок О.І.

ГЕОЕКОНОМІЧНІ СТРАТЕГІЇ І НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА
У СУЧАСНОМУ ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ 71

Цибульська Е.І.

ІНСТИТУЦІЙНА КОНЦЕПЦІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ..... 86

Шедяков В.Е.

ИНФОРМАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ КОНКУРЕНТНОЙ
ВОЙНЫ ЗА РЫНКИ: МЕСТО СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ 113

РОЗДІЛ II. РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ТА ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО

Коблянська І.І.

НАТУРАЛЬНЕ ГОСПОДАРЮВАННЯ В АГРАРНОМУ
СЕКТОРІ УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ,
ВНЕСОК У РЕГІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ 129

Колокольчикова І.В.

ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПЛОДООВОЧЕВОЇ
ГАЛУЗІ ПІВДНЯ УКРАЇНИ 144

Мельникова М.В., Градобосва Є.С.

ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА
У СФЕРІ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ МІСТА..... 159

РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Алілуйко М.С., Сопіга В.Б.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ГОСПОДАРСТВ
ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПЕРСПЕКТИВИ ЇХНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 173

Бандура З.Л., Шевчук В.Р., Семенюк Л.В. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО ВИБОРУ МІСЦЯ РОЗМІЩЕННЯ ПРИДОРОЖНІХ ЗАКЛАДІВ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗШИРЕННЯ ЇХ МЕРЕЖІ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	187
Дубницький В.І., Нефедова О.Г. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	206
Олійник Н.М., Макаренко С.М., Рибачок С.А. ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	225
Троц І.В. КРИЗОВИЙ РЕІНЖІНІРИНГ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУТНІСТЬ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	237
Юрченко Н.І., Кадирус І.Г., Безугла Л.С. ОСНОВНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	254

13. Федоренко В.Г. Інноваційна і інвестиційна стратегія України. *Економіка та держава*. 2003. № 8. С. 16-27.
14. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : учебник. 4-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 400 с.
15. Завлин П.Н., Барютин Л.С., Валдайцев А.В. Основы инновационного менеджмента: теория и практика : учебное пособие для вузов. Москва : Экономика, 2000. 475 с.
16. Вертакова Ю.В., Симоненко Е.С. Управление инновациями: теория и практика : учебное пособие для вузов. Москва : Эксмо, 2009. 432 с.
17. Кравченко С.И., Кладченко И.С. Исследование сущности инновационного потенциала. *Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: Экономическая*. 2003. Вып. 68. С. 88.
18. Ілляшенко С.М. *Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навчальний посібник*. Суми : Університетська книга, 2003. 278 с.
19. Квасницька Р.С., Ардашкіна Н.С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. С. 249.
20. Олійник Н.М., Макаренко С.М. Дослідження інноваційної активності та управління інноваційною діяльністю малих підприємств в Україні. *Управління економічними процесами та інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища* : колективна монографія / за заг. ред. М.В. Шарко. Херсон : ПП Вишемирський В.С., 2017. С. 56-69.
21. Олійник Н.М., Макаренко С.М. Роль малих підприємств у формуванні інноваційних процесів. *Проблеми нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності та шляхи їх вирішення*. Київ : Київський національний університет ім. Т. Шевченка, 2017. С. 119-123.
22. Наукова та інноваційна діяльність України : статистичний збірник за 2018 рік. Київ : Державна служба статистики України, 2019. 108 с. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.
23. Костерін Д.Д., Олійник Н.М., Макаренко С.М. Особливості інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості України. *Молодь – науці і виробництву – 2018: Інноваційні технології легкої промисловості* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. Херсон : ХНТУ, 2018. С. 83-85.
24. Карпіщенко О.О. Організаційно-економічні засади забезпечення інноваційного процесу на промисловому підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Суми, 2010. 23 с.

Троц І.В.

*кандидат економічних наук,
м. Хмельницький*

КРИЗОВИЙ РЕІНЖИНІРИНГ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУТНІСТЬ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Анотація

В роботі розглянуто питання кризового реінжинірингу, як однієї з найактуальніших та найбільш дієвих концепцій управління на підприємстві. Досліджено етимологію дефініції «реінжиніринг», деталізовано сутність та роль реінжинірингу в сучасному бізнес середовищі. Визначено ключові особливості, характеристики, передумови виникнення та використання реінжинірингу у діяльності підприємств. Наведено конститутивні типи

підприємств, залежно від їх фінансового стану і поточних характеристик та деталізовано їх цілі використання реінжинірингу в своїй діяльності. Запропоновано авторське визначення кризового реінжинірингу. Деталізовано принципи кризового інжинірингу та доведено неможливість їх реалізації без використання сучасних інформаційних технологій. Наведено порівняльну характеристику основних відмінностей поступової оптимізації бізнес-процесів та реінжинірингу. Окреслено переваги, недоліки та перспективи застосування реінжинірингу бізнес-процесів для сучасних суб'єктів господарювання. Деталізовано типові проблеми, помилки та труднощі, які виникають при впровадженні реінжинірингу у діяльності підприємств та запропоновано напрями їх вирішення. Доведено необхідність та актуальність застосування кризового реінжинірингу як одного з ефективних інструментів антикризового управління і стратегічного напрямку виходу із кризового стану.

Вступ. В сучасних умовах господарювання перепроєктування процесів, що відбуваються в організаціях з метою оптимізації витрат, підвищення ефективності та продуктивності персоналу, зниження собівартості продукції (послуг), збільшення кількості споживачів потребує створення нової бізнес-моделі, яка буде більш результативна з точки зору обсягів реалізації, формування витрат і більш гнучка для оперативної реакції на зміни зовнішніх чинників. Правильно вибудована система управління підприємством є основою його успішності. Саме по собі управління підприємством повинно бути антикризовим, тобто спрямованим на попередження таких обставин і виключення таких ризиків, які можуть привести підприємство до банкрутства. У період виникнення економічної кризи поряд з необхідністю розробки антикризових заходів і створенням антикризових стабілізаторів великого значення набуває пошук варіантів ефективних антикризових інструментів управління організацією [8, с. 158].

Невизначеність, мінливість, динамічність та непередбачуваність є на сьогодні основними характеристиками розвитку сучасної економіки. Тому швидкість та адекватність реакції на будь-які зміни, адаптованість і гнучкість повинні стати рисами переважної більшості підприємств, які прагнуть зберегти свої позиції на ринку, не допустити кризового рівня розвитку та запобігти банкрутству. За сучасних умов господарювання успіх та ефективна діяльність підприємства є напряму залежною саме від управління – грамотного менеджменту, який відповідає вимогам місця, часу та розвитку [16, с. 283].

Більшість організацій сьогодні побудовано за функціями і рівнями ієрархії. Широко використовується функціональне управління, що викликає вагомі труднощі. Зокрема, різні функціональні підрозділи підприємства часто мають дуже вузький погляд на його діяльність і не зацікавлені в тому, що їх безпосередньо не стосується. Проблема своєчасного обміну інформацією масштабується у зв'язку із надмірним бюрократизмом передачі інформації вищому керівництву по ланцюжку. З огляду на це сьогодні дедалі популярнішим стає визначення взаємозв'язків всередині підприємства на виокремленні в організації певних підрозділів, які виконують визначені функції, а так званих біз-

нес-процесів, тобто процесів, що наскрізно проходять через усі рівні організації і відповідають за будь-яку певну дію від початку до її кінця [10, с. 142-143].

Найбільш фундаментальним рушієм кожного підприємства є потреба покращення свого фінансового стану [11, с. 13]. Підприємство не може бути стабільним, воно повинно постійно змінюватися, щоб задовольнити потреби споживачів, не поступатись суперникам в умовах жорсткої конкуренції, вдосконалювати свої внутрішні процеси, розширювати лінійку товарів та послуг, що пропонуються та ставити перед персоналом реальні цілі, надаючи для їх досягнення творчу свободу.

Необхідність реінжинірингу обґрунтовується високою динамічністю сучасного ділового світу. Безперервні і досить істотні зміни в технологіях, ринках збуту і потребах клієнтів стали звичайним явищем, і підприємства, прагнучи вижити і зберегти конкурентоспроможність, вимушені безперервно перебудовувати свою стратегію і тактику [11, с. 3].

Реінжиніринг відомий науці завдяки науковим доробкам і працям як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Першовідкривачами самого терміну як інноваційного і радикального способу управління були Дж. Чампі та М. Хаммер, які у спільній праці розглядали реінжиніринг корпорацій, як маніфест революції в бізнесі. Е.Г. Ойхман та Є.В. Попова продовжували досліджувати реінжиніринг у бізнесі з використанням інформаційних технологій. О.В. Виноградова працювала над практичним аспектом апробації реінжинірингу у діяльності торгівельних підприємств. О.М. Гончарова у своїх працях розглядала реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління та спосіб підвищення його ефективності. В той час, як А.І. Ковальов та О.М. Костіна досліджували реінжиніринг бізнес-процесів крізь призму антикризового управління підприємством.

Варто відзначити, що на сьогодні у період кризових та дестабілізаційних перетворень, питання збереження ринкових позицій та виживання підприємств у зазначених умовах залишається актуальним і передбачає необхідність пошуку принципово відмінних від існуючих та абсолютно нових інструментів в управлінні з метою запобігання поглибленню кризи чи доведенні до банкрутства.

Таким чином, рівень дослідження існуючих проблем та ступінь їх вирішення обумовили вибір теми та визначили її мету.

Метою даної роботи є дослідження сутності, типових проблем та перспектив імплементації кризового реінжинірингу в діяльність сучасних вітчизняних підприємств, як інноваційного та ефективного інструменту антикризового менеджменту.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити етимологію дефініції «реінжиніринг» та визначити ключові передумови його виникнення;
- систематизувати та згрупувати основні поняття та характеристики реінжинірингу як радикального способу управління;
- виокремити конститутивні типи підприємств, залежно від їх фінансового стану і поточних характеристик та деталізувати їх цілі використання реінжинірингу в своїй діяльності;

- визначити сутність кризового реінжинірингу та деталізувати його принципи;
- навести порівняльну характеристику основних відмінностей постійної оптимізації бізнес-процесів та реінжинірингу;
- визначити переваги, недоліки та наслідки використання реінжинірингу в діяльності вітчизняних підприємств;
- розглянути типові проблеми та помилки при проведенні реінжинірингу і запропонувати напрямки їх уникнення;
- деталізувати ключові складові планування комплексних змін (реінжинірингу) на підприємстві;
- навести рекомендації щодо до успішного проведення реінжинірингу.

1. Етимологія дефініції «реінжиніринг», ключові поняття, особливості та передумови виникнення.

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

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

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

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

Не менш важливою складовою реінжинірингу є бізнес-процес, що являє собою низку логічно впорядкованих дій та процедур, що створюють додану вартість для споживачів продукту чи послуги. Варто відзначити, що бізнес-процес визначається як цілісна система, яка передбачає використання «на вході» одного або більшої кількості ресурсів, що безпосередньо призводить до створення «на виході» цінного продукту для споживача [7, с. 127]

Сутність реінжинірингу полягає в першу чергу в тому, щоб почати все з початку. До реінжинірингу не належать коригування вже існуючого та поступові зміни, що не торкаються основних структур. Реінжиніринг – це відмова від усталених процедур, свіжий погляд на роботу зі створення продукту або послуги і надання цінності клієнту [18, с. 51]

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

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

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

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

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

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

Аналіз наукової літератури [1-18] дозволив систематизувати та згрупувати основні поняття та характеристики реінжинірингу, які дозволяють повно та водночас чітко зрозуміти зміст, мету, характерологічні особливості, ключові завдання, принципи та основні етапи впровадження реінжинірингу у діяльність підприємств (рис. 1).



Рис. 1. Основні поняття та характеристики реінжинірингу

Джерело: сформовано на основі [1-18]

Отже, з даних рис. 1, можемо пересвідчитися в тому, що реінжиніринг як один із радикальних напрямів дієвого управління передбачає в першу чергу готовність всієї компанії до кардинальних змін та перетворень. Крім того,

вкрай важливим є також наявність відповідно підготовленого керівника проекту, який зможе не лише чітко наскрізно спрогнозувати очікувані результати від впровадження реінжинірингу в діяльність підприємства, але й переконати та зорганізувати команду таким чином, щоб всі працівники компанії із запалом та ентузіазмом слідували наміченим цілям та були максимально зацікавлені у досягненні результатів з метою розвитку компанії або навіть виходу її із кризи.

Таким чином, на рис. 2 презентовані три конститутивні типи підприємств, які залежно від свого фінансового стану та його поточних характеристик націлені на використання у своїй діяльності реінжинірингу.

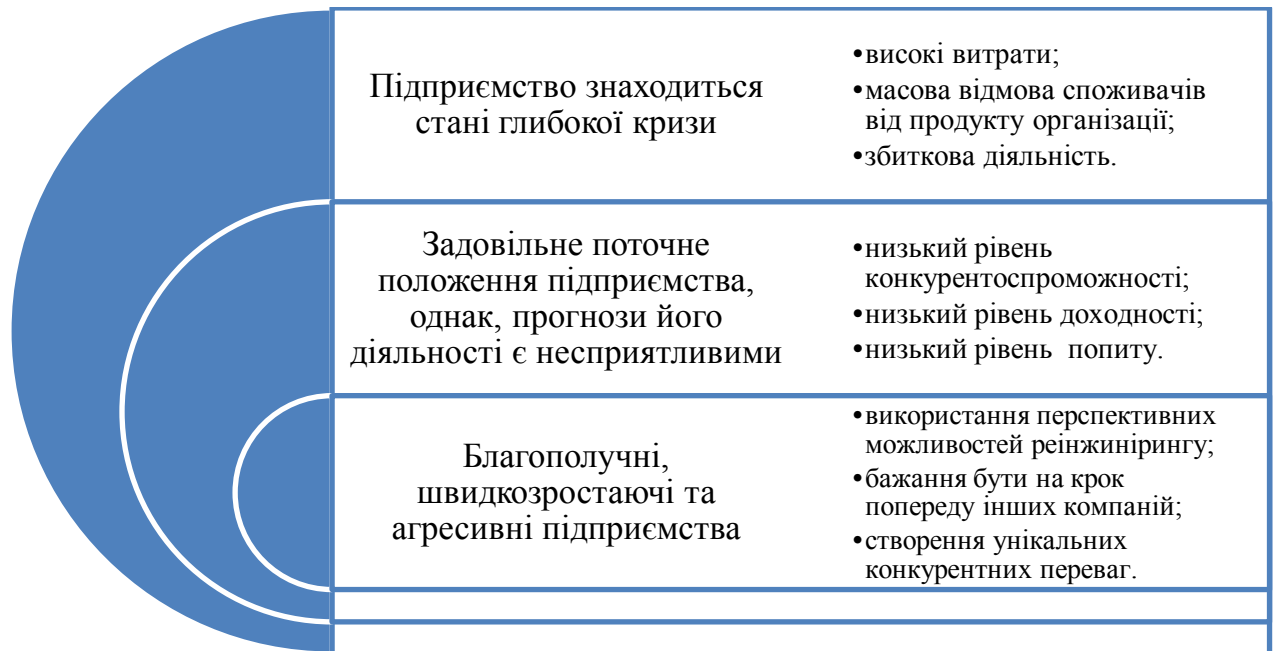


Рис. 2. Ключові ситуації використання реінжинірингу підприємствами

Джерело: сформовано на основі [16, с. 284]

Як бачимо з рис. 2, реінжиніринг є актуальним для всіх типів підприємств, незалежно від їх життєвого циклу та фінансового стану результатів діяльності. Однак цілі, які переслідуватиме кожен тип підприємств, використовуючи реінжиніринг у своїй діяльності, залежатимуть саме від їх фінансового стану.

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

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

Окремої і найбільшої уваги заслуговують саме підприємства, які знаходяться у стані глибокої кризи і потребують докорінних змін з метою подолання загрози їх існуванню. Реінжиніринг є для таких підприємств свого роду рятівним колом та можливістю уникнути загрози банкрутства і пережити тимчасові труднощі, а також перспективою і досить непоганим шансом повернути втрачені позиції на ринку господарювання.

Отже, резюмуючи, можемо дійти висновку, що квінтесенцією реінжинірингу є його побудова на системі ґрунтовних та кардинальних перетворень на підприємстві. Означений підхід надає можливість радикального відновлення отримання результату за рахунок створення новітніх технологій бізнес-процесів.

2. Актуальність, проблеми та перспективи впровадження кризового реінжинірингу на підприємстві.

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

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

У реінжинірингу виділяють два види діяльності, що істотно відрізняються:

– *кризовий реінжиніринг* – передбачає вирішення істотних проблем підприємства, коли справи пішли дуже погано і необхідний комплекс заходів, що дозволить ліквідувати «джерела захворювання»;

– *реінжиніринг розвитку* – застосовується, коли справи в організації в цілому йдуть непогано, але погіршилась динаміка розвитку, почали випереджати конкуренти [17, с. 47].

Щодо українських підприємств, то у нинішній економічній ситуації, для них властивий кризовий реінжиніринг, оскільки більшість підприємств в країні знаходяться у стані довготривалої кризи та коливаються між «життям» та «смертю» компанії [17, с. 48].

Методи кризового реінжинірингу склалися на початку 1990-х рр. і з того часу розглядаються в якості ефективного засобу розробки антикризових стратегій. Кризовий реінжиніринг спрямований в першу чергу на вирішення кризових явищ господарюючого суб'єкта. Він застосовується в тих випадках, коли результативність фінансово-комерційної та виробничо-торговельної діяльності господарюючого суб'єкта постійно знижується, конкурентоздатність різко падає, намітилася тенденція банкрутства й потрібен комплекс заходів для ліквідації цієї кризи.

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

Кризовий реінжиніринг, спрямований на виведення підприємства з кризи, базується на таких **принципах**:

1. У кожен окремий бізнес-процес має бути залучено мінімум персоналу. Відповідно для цього слід поєднувати завдання таким чином, щоб кожен окремий співробітник виконував якомога більшу кількість окремих завдань і, бажано, щоб це були цілісні завдання.

2. Клієнт процесу повинен виконувати цей процес. Це означає, що там, де це можливо, клієнт має бути залучений у виконання процесу набагато більше, ніж це традиційно передбачалося.

3. Необхідно звертатися до постачальників так, ніби вони є частиною організації. Дана вимога передбачає те, що іноді від постачальників потрібно виконувати ті дії, які раніше здійснювалися в організації. Так, наприклад, процес, що складається з трьох субпроцесів, можна трансформувати в процес, що підрозділяється лише на один субпроцес, у той час як інші два будуть виконуватися постачальниками.

4. Створення безлічі варіантів складних процесів. Передбачається, що контроль, кількість задіяних людей (особливо фахівців) можуть змінюватись у межах виконання тих самих процесів залежно від тривалості, обсягу необхідних ресурсів тощо.

5. Зменшення кількості входів в процеси. Це один із способів зменшення чисельності задіяних співробітників. Щоб удосконалити процеси, просто прибирають ті входи, які необхідно співставляти з іншими входами. На практиці цей принцип проявляється у створенні єдиної системи контролю, обліку, планування і т.д.

6. Централізація обміну інформацією при збереженні децентралізованих підрозділів. Коли в процесах є кілька точок дотику з клієнтами, доцільно централізувати служби, відповідальні за окремі ділянки роботи з клієнтами, наприклад, видачу довідок про просування виконання замовлень або диспетчерську службу. Нові можливості для цього надають на сьогодні комп'ютерні технології [12, с. 163-164.]

За теперішніх умов господарювання цілком зрозумілим є те, що реалізація принципів реінжинірингу бізнес-процесів неможлива без використання сучасних інформаційних технологій, які, з одного боку, прискорюють зв'язки учасників бізнес-процесів, а, з другого боку, підвищують якість прийнятих рішень в ході виконання бізнес-процесів. Стратегічна ціль інформаційних технологій – сприяти менеджменту, реагувати на динаміку ринку, створювати, підтримувати та поглиблювати конкурентну перевагу. Адже реінжиніринг бізнес-процесів спрямований в

першу чергу на досягнення високих результатів за рахунок удосконалення виконання всіх процесів, реалізованих в організації [9].

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

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

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

Таблиця 1

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

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

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

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

Таким чином, можемо констатувати, що реінжиніринг організацій являє собою різновид спеціальних інструментів управління, спрямованих на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, мінімізацію витрат, підвищення

якості, результативності та ефективності діяльності організації. Отже, перевагами та завданнями реінжинірингу як інноваційного менеджменту є наступні: швидке освоєння нововведень для забезпечення конкурентоспроможності і в кінцевому рахунку – виживання підприємств у динамічному середовищі [8, с. 159].

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

В свою чергу, А.П. Міщенко [9] відзначає, що успішне застосування реінжинірингу бізнес-процесів може мати ряд позитивних наслідків:

- зменшується кількість рівнів управління, тобто відбувається «сплощення» структури управління і, як наслідок, розширення діапазону контролю (числа співробітників, безпосередньо підлеглих менеджеру);
- багатоплановість роботи окремого співробітника приводить до збагачення його роботи, що слугує додатковим мотиваційним фактором;
- співробітникам делегуються додаткові повноваження, що дозволяє їм багато рішень приймати самостійно, без узгодження з вище стоячим керівником;
- ефективність роботи співробітника оцінюється за досягнутими результатами, а не за його участю в діяльності;
- змінюються критерії підвищення в посаді: від ефективності виконання роботи до спроможності виконувати роботу та ін. [9].

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

Цілком погоджуємося із твердженням А.І. Ковальова [7], що реінжиніринг має бути застосований на всіх стадіях процесу антикризового управління:

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

Однак в процесі впровадження реінжинірингу, як відносно нового для вітчизняних підприємств засобу управління мають місце певні труднощі та помилки.

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

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

До помилок, пов'язаних з організацією реінжинірингу бізнес-процесів можна віднести: слабке зосередження на бізнес-процесах; занадто вузьке окреслення задачі; спроби скорегувати процес, а не розробити його із самого початку; недосконале ресурсне забезпечення реінжинірингу; проведення реформування «знизу», а не «зверху»; передчасне завершення процесу реінжинірингу; штучне розтягування проведення реформування; неефективне розподілення ресурсів між багатьма проектами реінжинірингу [11, с. 81].

Типовими помилками при проведенні реінжинірингу є наступні:

- компанія намагається покращувати існуючий процес замість того, щоб перепроєктувати його, що є в корені не вірним, адже оптимізація діяльності і реінжиніринг є абсолютно протилежними як за часом, так і результатом;

- компанія не концентрує достатньо зусиль і ресурсів на бізнес-процесах, нівелюючи їх важливість як базового елемента реінжинірингу;

- компанія орієнтується тільки на перепроєктування бізнес-процесів, не звертаючи уваги на необхідність проведення інших змін, що є недостатнім, оскільки охоплює хоч і важливий, але вузький напрямок для розвитку;

- присутня недооцінка ролі культурних традицій, організаційного клімату, переконання виконавців, що веде до неадекватної оцінки готовності персоналу активно брати участь у змінах, передбачуваних реінжинірингом, адже саме колективна робота, єдина ціль та ідея в разі підвищують шанси на успіх, і саме виконавці є його рушійною силою;

- недооцінка стратегічних перспектив змін і прагнення обмежитися малим, локальним успіхом, як правило передбачає недостатнє доопрацювання проекту або ж страх ризику втратити більше, ніж можливість здобути;

- компанія передчасно завершує процес реінжинірингу при появі труднощів, які виступають на думку керівництва найвагомим бар'єром для продовження та побоювань щодо ще більшого погіршення ситуації;

- керівником команди реінжинірингу призначається менеджер, який погано розбирається в суті і застосуванні методу, не може прорахувати вигоди та ризику, а також мотивувати команду до необхідних дій;

- на проведення реінжинірингу виділяється обмежена кількість ресурсів, що і не дозволяє в повній мірі здійснити кардинальні перетворення у компанії, адже обмеженість фінансування, компетентної ідейної команди або навіть часу, в разі обмежують можливості застосування відповідного та ефективного інструментарію реінжинірингу;

– компанія концентрується виключно на цілі, у той час як необхідно забезпечити її реалізацію, дотримуючись чіткого стратегічного плану змін на чолі з досвідченим керівником проекту та мотивованою і сильною командою, яка одночасно прагне до змін та кращих перетворень власної компанії.

З метою уникнення даних помилок під час імплементації реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві пропонуємо наступні **напрями їх вирішення:**

– проведення компанією абсолютно повного та докорінного перепроєктування і перетворення всіх звичних процесів на підприємстві;

– приділяти максимальну увагу алгоритмам та логіці побудови бізнес-процесів, чітко співставляти весь ланцюжок відповідності і послідовності дій;

– не зациклюватися виключно на бізнес-процесах, а враховувати інші стратегічно необхідні зміни та перетворення для покращення діяльності;

– активно формувати та розвивати корпоративну культуру компанії, мінімізувати та попереджати можливі конфліктні ситуації між працівниками, намагаючись їх взагалі виключати, проводити підготовчу мотиваційну роботу для стимулювання зацікавленості та захопливості персоналом майбутніми позитивними змінами, які залежатимуть виключно від них самих;

– детальне та ретельне пропрацювання всіх варіантів проекту, ставлячи стратегічно амбітні цілі з врахуванням всіх наявних у підприємства ресурсів та можливістю за необхідності залучення додаткових;

– бути готовим до труднощів та не зупинятися при першій ж невдачі, підготувати альтернативні варіанти вирішення найбільш ймовірних проблем і перешкод;

– керівником реінжинірингу має бути виключно компетентний та підготовлений менеджер, який володіє не лише практичним інструментарієм впровадження змін, а й має відповідні лідерські та харизматичні якості, щоб переконати персонал в успіху змін та мотивувати його до максимально продуктивної роботи;

– виділяти на перепроєктування достатню кількість всіх видів необхідних для цього ресурсів з метою успішного досягнення поставлених цілей;

– діяти, а не лише планувати, досягати цілі шляхом виконання чітких стратегічних кроків для змін у компанії.

Отже, виходячи з вище зазначеного, можемо відзначити, що основу ідеології успішного реінжинірингу складає ідея, що для досягнення успіху компанії необхідно злагоджене функціонування всіх її структурних елементів. Люди, технології, виробничий процес, стратегічні і тактичні кроки фірми є об'єктом пильної уваги менеджерів, і саме на них спрямовані рішучі зусилля керівництва при плануванні комплексних змін (рис. 3).

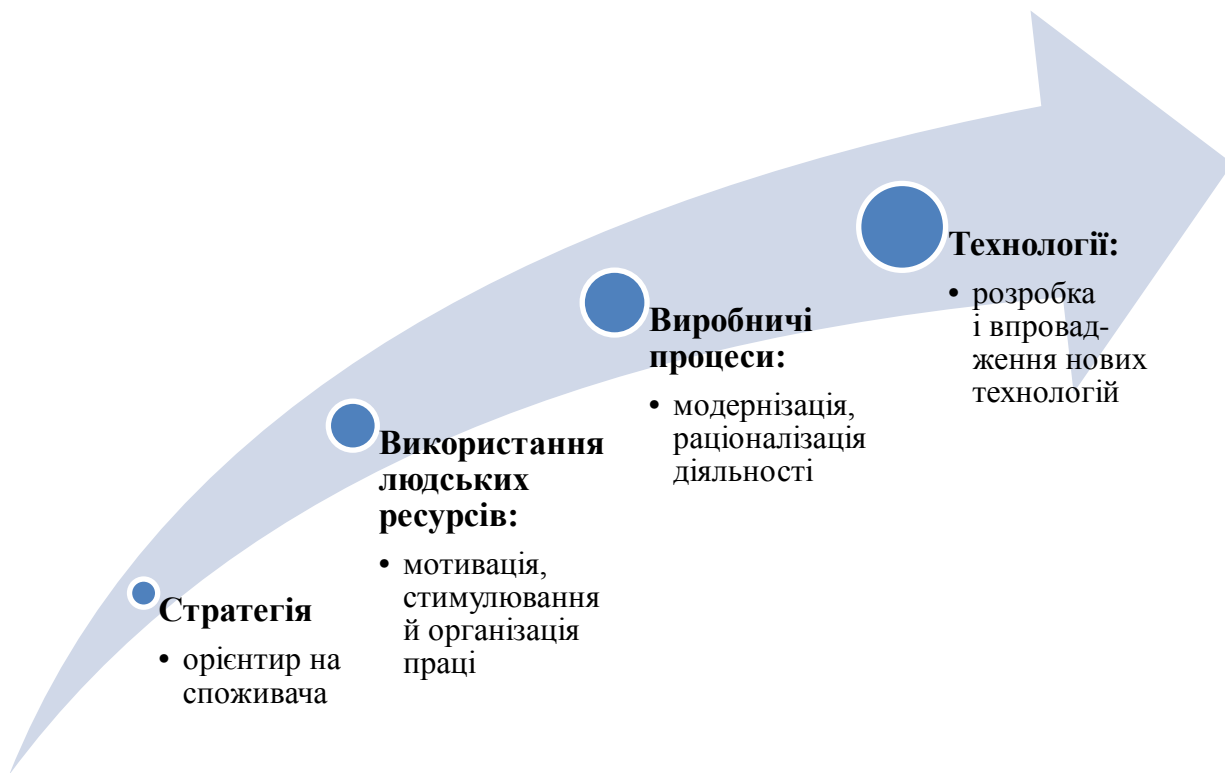


Рис. 3. Складові планування комплексних змін (реінжинірингу)

Джерело: сформовано автором

Як бачимо з рис. 3., для успішної впровадження реінжинірингу з метою підвищення ефективності діяльності, покращення фінансового стану та виходу з кризи менеджерам необхідно враховувати ключові складові плануючи комплексні зміни. Зокрема, ключовим стратегічним орієнтуванням будь-якої організації, яка хоче бути успішною у сучасних умовах господарювання є *орієнтир на споживача*, що в свою чергу у нових конкурентних умовах зміцнить становище компанії на ринку та створить її привабливий образ.

Вкрай важливим є також *вміле та продуктивне використання людських ресурсів*, які є власне, основним рушієм всіх змін. Для даної складової є дуже важлива ефективна мотивація колективу, стимулювання й організація праці персоналу таким чином, щоб досягти максимально високої продуктивності праці та зацікавленості працівників у їх кінцевому результаті.

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

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

Погоджуємося з І.Я. Іпполітовою [5], що реінжиніринг бізнес-процесів не є простою процедурою, яку можливо провести за короткий проміжок часу.

Необхідно підібрати команду компетентних спеціалістів, які своїми знаннями та досвідом зможуть побудувати правильні моделі, оцінити їх якість, розробити процедуру впровадження й оцінки ефективності таких змін.

Під час розробки плану реінжинірингу підприємства слід пов'язувати всі дії та заходи зі стратегічними цілями та завданнями підприємства, оформлюючи кожний етап документально. Завдяки цьому можливо буде реально оцінити ефективність упроваджених заходів та вивести підприємство на новий етап розвитку. Якщо ефективність проекту з реінжинірингу бізнес-процесів буде доведена, наступним кроком є безперервне управління процесами для підтримки показників їх діяльності на належному рівні. За правильної організації цієї процедури відбувається не тільки кількісний ріст основних показників діяльності, але й якісні зміни.

Підприємство стає більш пристосованим до будь-яких змін у зовнішньому середовищі, підвищується його конкурентоспроможність на ринку, відбувається процес переходу від застарілих схем управління до інноваційних методів, досягаються стратегічні цілі та в довгостроковій перспективі розкривається його потенціал [5, с. 268-269].

В свою чергу Т.М. Сердюк [15] наводить головні рекомендації, дотримання яких призведе до успішного реінжинірингу, основні з них: обґрунтована мотивація проекту і компетентне управління ним; ефективний проект-менеджмент, чітко визначені ролі та обов'язки; зрозумілість та прозорість проекту; прийнятний ризик; відчутні результати; зосередженість на поставлених цілях; достатнє та своєчасне фінансування проекту; необхідне конституційне забезпечення [15, с. 316-317].

Враховання та дотримання всіх зазначених вище рекомендацій є запорукою вдалого і результативного впровадження кризового реінжинірингу бізнес-процесів у діяльність організацій, які потребують якнайшвидшого виходу із глибокої кризи та укріплення власних ринкових позицій за рахунок принципово нових методів управління, максимальної оптимізації витрат, запровадження програми лояльності споживачів, гнучкої та справедливої системи акцій та знижок, підвищення якості товарів (послуг) та сервісного обслуговування.

Висновок. Сучасні світові тенденції свідчать про все більшу актуальність вдосконалення управління організаціями, пошук нових методик покращення управлінських процесів. В сучасних умовах найновішою концепцією в управлінні є реінжиніринг бізнес-процесів, який активно витісняє всі інші підходи. Саме завдяки реінжинірингу бізнес-процесів суб'єкти господарювання можуть перемогти в сучасних умовах боротьби не лише з конкурентами, а й з кризовими явищами, які все частіше мають місце в сучасних умовах. Реінжиніринг бізнес-процесів визнається найбільш радикальним управлінським підходом, і в той же час він може використовуватись як в умовах кризи, так і в умовах успішної діяльності, щоб надати конкурентні переваги [3].

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо дійти наступних висновків щодо ефективності, доцільності та необхідності впровадження кризового реінжинірингу у діяльність сучасних суб'єктів господарювання:

По-перше, для вітчизняних підприємств реінжиніринг може стати гарною можливістю виходу на нові рівні бізнес-відносин, чинником підвищення конкурентоспроможності компанії та можливістю виходу її на світові ринки.

По-друге, ефективне використання інструментів системного реінжинірингу дозволить зробити організацію більш гнучкою до змін зовнішнього середовища і більш стійкою в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Оскільки завдання реінжинірингу включають об'єднання інформаційних ресурсів структурних підрозділів організації і створення інтегрованої корпоративної інформаційної системи управління, яка функціонує в реальному масштабі часу і базується на об'єктивних даних щодо фінансових й матеріальних потоків усіх напрямів господарської діяльності, що забезпечує загальне зниження витрат і надає можливість гнучкого реагування на зміни ринкової ситуації, попереджувати виникнення і розвиток кризових явищ [8, с. 163].

По-третє, реінжиніринг застосовується практично у всіх сферах бізнесу, оскільки його використання в управлінні підприємством сприяє не лише підвищенню економічної ефективності, а й визначається всебічним використанням людського фактору, масштабним застосуванням новітніх технологій та розробок, вирішенням складних комплексних проблем.

В Україні застосування реінжинірингу може стати суттєвою передумовою покращення ринкової діяльності та ліквідації кризових явищ. Врахування специфіки української економіки дозволяє констатувати, що стратегічним завданням організацій є впровадження комплексної системи реінжинірингу, яка включає якісне вдосконалення основних бізнес-процесів з одночасним застосуванням новітніх інформаційних технологій.

За результатами проведеного дослідження змісту, ролі, сутності, проблем та перспектив впровадження кризового реінжинірингу в діяльність вітчизняних підприємств, нами визначені перспективи досліджень в контексті означених проблем. Так, наявність зазначених в роботі переваг та результативності впровадження кризового реінжинірингу на підприємстві є свідченням того, що даний метод управління є досить ефективним та адаптивним у вітчизняній практиці. Саме тому, подальші дослідження питання кризового реінжинірингу бізнес-процесів, доцільно спрямувати у таких напрямках:

- розгляді практичного аспекту імплементації кризового реінжинірингу бізнес-процесів у діяльності українських підприємств як ключового антикризового інструменту;

- деталізації та порівняльній характеристиці сучасних інформаційних технологій в еру діджиталізації як ключової бази автоматизації бізнес процесів та інструменту якісного аналізу з метою прийняття вірних управлінських рішень під час планування, розробки та впровадження

кризового реінжинірингу в діяльність компанії, яка перебуває в стані глибокої кризи або майже на межі банкрутства.

Список використаних джерел:

1. Hammer, M. 1990. Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review* (July-August): P.104–112.
2. Виноградова О.В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія [Текст] : автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / О.В. Виноградова; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2006. – 37 с.
3. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління / О.М. Гончарова. // *Ефективна економіка*. – 2012. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_27.
4. Гуцало А.В. Розробка операційних модулів цільового аудиту проектів реінжинірингу підприємств-виконавців у підрядному будівництві / А.В. Гуцало // *Ефективна економіка*. – 2016. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5355>
5. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / І.Я. Іпполітова // *Глобальні та національні проблеми економіки* : ел. наук. фахове видання. – Миколаїв : Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. – Вип. 13. – 2016. – С. 264-270.
6. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доповн. — К.: Знання, 2010. – 406 с.
7. Ковальов А.І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів / А.І. Ковальов // *Вісник соціально-економічних досліджень*. – 2014. – Вип. 3. – С. 124-130. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_3_21.
8. Костіна О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового управління підприємством / О. М. Костіна // *Інтелект XXI*. – 2018. – № 3. – С. 158-164. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_3_35.
9. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К.: «Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с.
10. Момот О.І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи / О.І. Момот, П.І. Самойлов // *Високі технології в машинобудуванні = High technologies of machine-building* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2010. – Вип. 1 (20). – С. 140-149.
11. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
12. Осипова Є.Л. Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент ефективного управління підприємствами водного транспорту / Є.Л. Осипова // *Водний транспорт*. – 2019. – Вип. 1. – С. 159-165. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2019_1_27.
13. Осипова Є.Л. Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент ефективного управління підприємствами / Є.Л. Осипова // *Водний транспорт*. – 2016. – Вип. 2. – С. 162-168. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_2_25.
14. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів [Електронний ресурс] / О.І. Продіус // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2016. – № 6(28). – С. 79-87. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html>.
15. Сердюк Т.М. Реінжиніринг як запорука успіху/ Т.М. Сердюк // *Великі війни, великі трансформації: історична соціологія 20-го століття, 1914-2014: Матеріали міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 27-28 листопада 2014 р.)*. – К.: Політехніка, 2014. – 337 с. – С. 316-317.

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

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

18. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: Манифест революції в бізнесі / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.

Юрченко Н.І.

*кандидат економічних наук, старший викладач,
старший викладач кафедри маркетингу
Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

Кадирус І.Г.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

Безугла Л.С.

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

ОСНОВНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Анотація

У статті проаналізовано питання актуальності системи оподаткування туристичної галузі в Україні. Визначено проблемні аспекти у договірних відносинах «туроператор – турагент». Розглянуто види оподаткування туристичної діяльності та сутність основних понять у сфері туристичної галузі, таких як «туристичний продукт», «туристична послуга», «туристичні агенти», «туристичні оператори». Виявлено особливості оподаткування туроператорської та турагентської діяльності. Розглянуто порядок визначення винагороди туроператора та туристичного агента задля оподаткування. Сформовано особливості оподаткування турагентської та туроператорської діяльності, які обумовлені характером туристичного продукту. Згруповано основні недоліки оподаткування туристичної галузі.

Вступ. Вчені-економісти вважають туристичну галузь важливим напрямом розвитку для інших секторів економіки (зокрема,

Наукове видання

**«ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА ТРАНСФОРМАЦІЯ
РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ»**

Колективна монографія

За редакцією
доктора економічних наук, професора О. Л. Гальцової

Підписано до друку 31.10.2019. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Цифровий друк.
Ум. друк. арк. 15,81. Тираж 300. Замовлення № 1119м-238.
Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Видавничий дім «Гельветика»
73034, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а.
Тел.: +38 (0552) 39-95-80,
+38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08.
E-mail: mailbox@helvetica.com.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.