

## Реінжиніринг бізнес-процесів як технологія антикризового управління підприємствами паливно-енергетичного комплексу

**Коцко Т.А.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Шеховцова І.А.**

старший викладач кафедри менеджменту  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

---

У статті досліджено можливості реалізації технології реінжинірингу бізнес-процесів підприємств паливно-енергетичного комплексу в контексті пріоритетів антикризового управління. Розкрито особливості реінжинірингу як інструменту антикризового управління паливними та енергетичними підприємствами, передумови його ефективності, етапи та методологічні принципи реалізації в умовах активізації загроз зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** реінжиніринг бізнес-процесів, антикризове управління, паливно-енергетичний комплекс, система управління, розвиток підприємства.

Коцко Т.А., Шеховцова І.А. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ТЕХНОЛОГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

В статье исследованы возможности реализации технологии реинжиниринга бизнес-процессов предприятий топливно-энергетического комплекса в контексте приоритетов антикризисного управления. Раскрыты особенности реинжиниринга как инструмента антикризисного управления топливными и энергетическими предприятиями, предпосылки его эффективности, этапы и методологические принципы реализации в условиях активизации угроз внешней среды.

**Ключевые слова:** реинжиниринг бизнес-процессов, антикризисное управление, топливно-энергетический комплекс, система управления, развитие предприятия.

Kotsko T.A., Shehovtsova I.A. BUSINESS PROCESS REENGINEERING AS THE CRISIS MANAGEMENT TECHNOLOGY OF THE ENTERPRISES OF FUEL AND ENERGY COMPLEX

The possibilities of implementing the technology of business processes reengineering of enterprises of fuel and energy complex in the context of the crisis management priorities are investigated. The peculiarities of reengineering as a tool of crisis management of fuel and energy enterprises are characterized. The preconditions of its effectiveness, stages and methodological principles of implementation in the context of intensifying threats of the external environment are considered.

**Keywords:** reengineering of business processes, crisis management, fuel and energy complex, system of management, development of the enterprise.

---

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Тривала та глибока соціально-економічна криза, яка спостерігається в Україні протягом останніх років, зумовила цілий комплекс проблем у розвитку вітчизняних підприємств паливно-енергетичного комплексу (ПЕК). *Фінансова нестабільність, інфляційні процеси, девальвація національної грошової одиниці та розбалансування системи міжгалузевих зв'язків у результаті втрати контролю над частиною виробничого потенціалу у зоні військових дій суттєво дестабілізували їх діяльність, критично обмеживши ресурсні можливості, а отже, і конкурентоспромож-*

*ний потенціал.* Значна невизначеність та турбулентність зовнішнього середовища як результат поєднання комплексу внутрішніх та зовнішніх дестабілізуючих факторів на фоні часто нераціональної поведінки держави як суб'єкта економічної політики фактично унеможливили стратегічне планування діяльності підприємств. Донедавна успішні енергетичні компанії, які динамічно розвивалися, вимушені були перейти в режим «вичікування», згорнувши стратегічно важливі інвестиційні проекти. Визначальною стратегією більшості з них стала стратегія пасивної поведінки, яка не просто уповільнює динаміку відтворюваль-

них процесів, але й обмежує потенціал стратегічної конкурентоспроможності.

Таким чином, усе більшої актуальності набувають питання пошуку підходів до ефективного управління підприємствами ПЕК, їх реструктуризації та оздоровлення, які, незважаючи на несприятливий характер середовища діяльності, все ж повинні визначати пріоритети та формувати політику їх реалізації. Обґрунтування подібних підходів неможливе без упровадження антикризових моделей управління, переосмислення концепції розвитку та потребує критичної оцінки системи управлінських технологій із погляду їх антикризової спрямованості, однією з яких є реінжиніринг бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми антикризового управління підприємствами широко висвітлюються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, значний доробок у даній сфері належить В.М. Багацькому, Л.О. Лігоненко, С.В. Оборський, З.Є. Шершньовій, Е.М. Короткову та багатьом іншим. Науковцями ґрунтовно розкрито сутність антикризового управління, обґрунтовано підходи до побудови систем антикризового управління тощо. Разом із тим питання реалізації технології реінжинірингу бізнес-процесів як інструмента антикризового управління певною мірою залишаються поза увагою. Спеціалісти у сфері процесного управління, зокрема В.С. Барсукова, Л.Г. Мельник, Л.М. Таранюк, Н.М. Абдікеев, схильні розглядати реінжиніринг передусім із погляду формування нових передумов конкурентоспроможного розвитку підприємств, а не реалізації антикризових пріоритетів. Саме тому дослідження переваг даної технології через призму антикризових завдань підприємства залишаються надзвичайно актуальними.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Основними цілями статті є розгляд особливостей антикризового управління підприємствами ПЕК в умовах нестабільності зовнішнього середовища на основі технології реінжинірингу бізнес-процесів, обґрунтування передумов доцільності вибору даної технології та загальних методологічних принципів її реалізації в практичній площині.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до базових постулатів теорії і практики класичного менеджменту, *система управління будь-якого підприємства має характеризуватися антикризовою спрямованістю*, адже антикризове управління – це управління не лише в умовах кризи,

але й управління, пов'язане з попередженням та виходом із кризи [6, с. 84]. Отже, формування ефективної системи антикризового управління в методологічному плані є достатньо непростим завданням. У системі управління підприємством мають бути вбудовані дієві антикризові механізми. Їх ефективність, звісно ж, визначатиметься ефективністю всієї управлінської моделі, її структурно-логічною інтегрованістю, стратегічною зорієнтованістю, гнучкістю тощо. Тобто *ефективність антикризових механізмів, закладених у системі управління підприємством, досягатиметься за наявності формалізованої та обґрунтованої стратегії, інтегрованості стратегічних орієнтирів, відповідної організаційної структури та управлінської політики*. На жаль, для більшості вітчизняних підприємств, у тому числі і паливно-енергетичної сфери, питання формування стратегії розвитку взагалі не стоять на порядку денному або ж носять більшою мірою формальний характер, тому говорити про антикризові підходи до управління дуже часто немає сенсу.

*За оцінками західних експертів, криза на підприємстві, як правило, на 2/3 спричинена дією внутрішніх і тільки на 1/3 – впливом зовнішніх чинників* [11, с. 592]. Зазначена закономірність характерна для розвинутих країн із відносно стабільною економікою, достатньо конкурентними ринками та значно ефективнішими управлінськими підходами на рівні окремих підприємств. Зрозуміло, що для вітчизняних підприємств ПЕК вплив зовнішніх чинників є набагато важливіший, передусім з огляду на системну нестабільність економіки, визначальними особливостями якої є невідзначеність та турбулентність. Саме тому під час розроблення стратегії розвитку підприємств ПЕК необхідно враховувати вказані особливості, формувати стратегічні альтернативи, обґрунтовувати механізми їх реалізації на основі збалансованої оцінки потенційних та реальних ризиків.

Стратегії розвитку багатьох підприємств ПЕК вибудовувалися з огляду на макроекономічні тенденції та особливості паливно-енергетичних ринків, які спостерігалися в період післякризового розвитку економіки України (2010–2013 рр.). Стабілізація фінансово-економічної ситуації, активізація промислового виробництва тощо формували позитивні очікування господарюючих суб'єктів. Після падіння економіки в 2009 р. на 14,8% протягом 2010–2012 рр. усе ж спостерігалася позитивна динаміка економічного розвитку.

Початок військових дій на території України та втрата частини виробничого потенціалу виявилися абсолютно неочікуваними та зумовили дестабілізацію ПЕК у цілому, яка суттєво посилювалася через незавершеність реформ у даній сфері, низьку енергоефективність економіки, монополізацію ринків, непрозорість системи ціноутворення та обмежену платоспроможність споживачів паливно-енергетичних ресурсів. *Через суттєву взаємозалежність галузей ПЕК, утрати ресурсного потенціалу теплової генерації, кардинальні зміни в структурі паливних балансів генеруючих підприємств, різкі валютні коливання у паливно-енергетичній сфері було сформовано стійкі умови зростання витрат, які стали потужним обмежуючим чинником розвитку підприємств.*

В аналітичній записці Національного інституту стратегічних досліджень звертається увага на те, що на непідконтрольній території Донецької та Луганської областей знаходиться 85 шахт усіх форм власності, що становить 57% від їх загальної кількості по Україні, із них на 60 шахтах видобувалося енергетичне вугілля, у т. ч. майже 100% антрациту. При цьому близько 45% енергоблоків українських ТЕС працюють на вугіллі антрацитової групи [10]. Внаслідок скорочення власного видобутку вугілля в 2015 р. приблизно на 40% Україна була змушена нарощувати його імпорт [8], що стимулювало зростання системи витрат. Так, оптова ціна тонни товарної вугільної продукції державних підприємств за 2014 р. зросла на 27,6% і становила 627,8 грн., собівартість збільшилася на 30,8%, до 1 766,3 грн. [4, с. 52]. Таким чином, сформований комплекс проблем у сфері ПЕК суттєво посилив актуальність проблем паливозабезпечення ТЕС, оптимізації їх паливних балансів, а також мінімізації витрат виробництва енергії та вугілля.

Варто зауважити, що ринок теплової генерації є фактично конкурентним, оскільки працює за ціновими заявками. У перспективі конкуренція лише посилюватиметься. Завантаження енергоблоків відбувається за принципом «від найменших витрат до найбільших». Генеруючі компанії з найменшою собівартістю отримують найбільше завантаження і маржу. Зменшення собівартості виробництва енергії є пріоритетною метою їх розвитку, особливо в довготерміновій перспективі. Отже, *перед керівниками підприємств ПЕК постає стратегічно важливе завдання: пошук моделей розвитку підприємств на основі активізації*

*стратегічних чинників забезпечення оптимізації витрат та підвищення прибутковості.* Вказане завдання є актуальним і для вуглевидобувних підприємств з огляду на споживання ними значних обсягів електроенергії. Частка електроенергії у собівартості видобутку вугілля від 8% у 1990 р. зросла до 18–20% у 2012 р. [15, с. 41–42]. Збільшення впливу енергетичного фактору на економічний стан вугільних шахт пояснюється не тільки зростанням тарифів на електроенергію, а й постійним збільшенням питомої енергоємності вуглевидобутку через скорочення обсягів виробництва. Паливний складник у структурі собівартості електроенергії в 2015 р. збільшився на 58,72% за рахунок збільшення ціни на газ на 34% та вугілля – на 52% [9, с. 43].

Вирішення окреслених проблем розвитку підприємств ПЕК потребує кардинального перегляду їх стратегій, систем управління, підходів до організації виробничої діяльності тощо. Масштабність та гострота проблем зумовлюють необхідність орієнтації підприємств на формування антикризових систем управління, які б створювали можливості гнучкого розвитку, незважаючи на вплив дестабілізуючих факторів. З управлінського погляду завдання, які постають на порядку денному, є надзвичайно складними, адже у сфері ПЕК тісно пов'язані техніко-економічні чинники розвитку, а також має місце тісна міжгалузева взаємозалежність.

У науковій літературі можна знайти багато підходів до визначення сутності антикризового управління [2; 5; 6]. З.Є. Шершньова розглядає *антикризове управління як тип кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання для забезпечення життєздатності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення ситуації його банкрутства* [2, с. 495]. Це визначення розкриває сутність антикризового управління як цілеспрямованого процесу, зумовленого системою напрямів управлінської політики: стратегічним та оперативним-тактичним управлінням, ризик-менеджментом, менеджментом безпеки підприємства, фінансовим менеджментом тощо. Лише інтегрованість зазначених напрямів дає змогу реалізувати відповідну політику антикризової спрямованості на різних стадіях розвитку кризи. Разом із тим слід зазначити, що важливим інтегрованим критерієм ефективності не лише антикри-

зового управління, а й системи управління підприємством у цілому є спроможність трансформувати реальні та потенційні кризові фактори у фактори формування якісно нових передумов його конкурентоспроможного розвитку. Саме з урахуванням зазначеного пріоритету має вибудовуватися управлінська система антикризової спрямованості підприємств ПЕК, адже ті шоки, які виникли в системі ПЕК, незважаючи на їх деструктивні наслідки, створюють нові можливості для розвитку, реалізація яких суттєво залежить і від раціональної поведінки держави.

Науковці наводять різні класифікації моделей, технологій та інструментарію антикризового управління, описуючи передумови їх вибору та особливості застосування [2; 6]. Л.О. Лігоненко класифікує сучасний антикризовий інструментарій за метою проведення та часовими обмеженнями, суб'єктами антикризового процесу, джерелами фінансування, функціональним спрямуванням [6, с. 548]. Звичайно ж, вибір того чи іншого інструменту визначається комплексом чинників: видом кризи, її глибиною, стадією та тенденціями розвитку, особливостями поєднання кризових явищ, потенціалом підприємства, динамікою та спрямованістю змін зовнішнього середовища тощо. Велике значення для вибору інструментарію антикризового управління має стадія розвитку кризи. З огляду на зазначений критерій виділяють [6, с. 84]: *передкризове управління*, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем із метою запобігання кризі; *управління в умовах кризи*, мета якого – стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи; *управління процесами виходу з кризи* – здійснюється для мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства з кризи; *управління ліквідацією наслідків кризи* або, у разі неможливості подолання кризи, – *управління ліквідацією підприємства*; *управління розвитком підприємства на новій основі* – за наявності позитивних результатів антикризової діяльності.

Вітчизняні підприємства здебільшого стикаються з проблемами антикризового управління саме в умовах реальних криз, причому в період найбільш гострих її стадій або ж на посткризовому етапі, коли підприємство дезорієнтоване у виборі пріоритетів. Подібна ситуація є наслідком домінуючої управлінської практики і значною мірою зумовлена відсутністю повноцінних ринків та нерозвиненістю конкурентного середовища. Результати

досліджень дають змогу виділити характерні особливості побудови систем управління на вітчизняних підприємствах ПЕК, які суттєво обмежують ефективність антикризового інструментарію, а саме: відсутність реальних стратегій розвитку підприємств, домінування формального підходу до їх розроблення; орієнтація системи управління на функціонування, а не на розвиток; неузгодженість стратегічних планів підприємств із ресурсними можливостями; безсистемність та певна хаотичність стратегічного планування; відсутність навичок і прагнення стратегічно планувати на основі комплексної оцінки ресурсного потенціалу, прогнозування загроз; неусвідомлення важливості використання маркетингового інструментарію в системі управління розвитком підприємства; негнучкість цінової політики; відсутність ефективних систем контролінгу, а також (дуже часто) сподівання на державну підтримку з огляду на стратегічний характер галузі.

Можливості застосування технології реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах ПЕК як інструмента антикризового управління потребує врахування низки аспектів, що пов'язано як з особливостями технології, так і наявністю певних передумов ефективності її застосування, а також особливостями сфери ПЕК. Реінжиніринг передбачає фактично впровадження процесного підходу до управління підприємством, отже, його застосування потребує комплексного обґрунтування. *Реінжиніринг являє собою технологію процесного управління, в основі якого – виділення в організації бізнес-процесів та управління ними*. Підприємство, у якого не було ефективної стратегії, мала місце розбалансована, тактично зорієнтована система управління, володіє дуже обмеженими можливостями ефективного застосування даної технології.

*Виникнення процесного підходу пов'язане з пошуком антикризових моделей, з пошуком відповідей на фундаментальні проблеми розвитку підприємств у нових умовах, сформованих у результаті переходу від економіки серійного і масового виробництва до економіки орієнтованої на споживача, та обмеженістю функціонально-орієнтованого підходу*. Реінжиніринг – це передусім відмова від сталих процедур, свіжий погляд на роботи зі створенням продукту чи послуги і надання цінності клієнту [1, с. 51; 13, с. 112]. Головна мета реінжинірингу – позбутися зайвих компетенцій та функцій, правильно розподілити

повноваження і відповідальність в організації, побудувати ефективну систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Найбільш вагомий внесок у розвиток технології реінжинірингу бізнес-процесів здійснив М. Хаммер, який розглядав *реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних зрушень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність* [16]. Л.М. Таранюк, наводячи власне тлумачення сутності реінжинірингу, конкретизує складові елементи організаційно-економічного механізму діяльності підприємства, в якому здійснюється перепроєктування бізнес-процесів. *Реінжиніринг науковець розглядає як спосіб кардинальної перебудови бізнес-процесів підприємства з кардинальними якісними змінами, які відзначаються стрибкоподібним перепроєктуванням елементів фінансового, виробничого, маркетингового, логістичного, ресурсного, кадрового, інформаційного, екологічного складників організаційно-економічного механізму і забезпечують його адаптацію до ринкового середовища, що змінюється* [14, с. 102].

Доцільність застосування технології реінжинірингу полягає у тому, що вона дає змогу реалізувати ті переваги для підприємства, які досягнути через інші управлінські підходи вкрай важко. До використання даної технології керівники та менеджери підприємств удаються в різних ситуаціях, переслідуючи систему цілей [1; 16]. Найчастіше очікування зводяться до вирішення проблем оптимізації витрат, їх зменшення; обмеження можливостей втрати доходів, прибутків підприємства; підвищення рентабельності; покращення якості продукції; прискорення процесів виробництва; підвищення ефективності системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій; наближення до споживача, більш повніше задоволення його потреб; підвищення керованості.

Актуальність застосування даної технології зростає в умовах динамічного розвитку компанії, зростання її масштабів і ускладнення організаційно-управлінської структури, диверсифікації діяльності та виходу на нові ринки, у тому числі зовнішні, або ж у разі появи потужних конкурентів, які застосовують інноваційно орієнтовані моделі розвитку в ситуації, коли необхідно забезпечити швидкий стрибок у динаміці компанії. Тобто до реінжинірингу можуть і повинні вдаватися

прибуткові компанії, які займають достатньо міцні позиції на ринку та швидко розвивають бізнес. Аналіз діяльності компанії через призму процесного підходу може виявити колосальні резерви оптимізації витрат та підвищення ефективності розвитку в цілому, чого в межах функціонально-орієнтованого підходу зробити інколи неможливо.

Л.О. Лігоненко, обґрунтовуючи місце реінжинірингу в системі антикризового інструментарію залежно від мети проведення та часових обмежень, пропонує розрізняти окремі *типи поведінки підприємства, що характеризуються особливим набором антикризових заходів* [6, с. 549]:

- захисну тактику (оперативні антикризові заходи) – продаж надлишкових активів, скорочення основних фондів, закриття нерентабельних виробництв, звільнення частки персоналу, санація балансу тощо;

- наступальну тактику (стратегічні антикризові заходи) – освоєння випуску нових видів продукції, вихід на нові ринки, зовнішня та внутрішня реорганізація, розроблення нової стратегії розвитку і реінжиніринг бізнес-процесів.

Таким чином, реінжиніринг як інструмент антикризового управління науковець відносить до групи стратегічних антикризових заходів наступального характеру, із чим важко не погодитися. Однак реінжиніринг також можна використовувати й як інструмент захисного характеру, який дає змогу реалізувати базові антикризові пріоритети, причому через перепроєктування процесів окремих підсистем підприємства. *Саме так доцільно в першу чергу вивчати можливості даної технології на вітчизняних підприємствах ПЕК, які часто через нерозвиненість систем управління фактично неспроможні до її реалізації на концептуальній основі.*

У роботі [12, с. 5], де досліджуються проблеми реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах енергетики Російської Федерації, автор виділяє систему факторів реінжинірингу бізнес-процесів у сфері ПЕК, а саме: лібералізація галузей ПЕК, залежність від кон'юнктури світових енергетичних ринків, галузеві особливості бізнес-процесів, проблеми функціонування галузей ПЕК, значення галузей ПЕК для національної економіки, техніко-економічні особливості продукції і процесів виробництва. До зазначеного переліку, звичайно ж, слід віднести й обмеження ресурсної бази енергетичного сектору, різкі зовнішні шоки, пов'язані з розбалансуванням системи ПЕК. На думку

автора, зазначені фактори визначають пріоритетні напрями перетворень, відповідно до яких реінжиніринг можна розглядати як технологічний, інноваційний, фінансовий. При цьому окрема увага звертається на те, що на підприємствах ПЕК реінжиніринг є трансформаційним, оскільки для нього характерним є переосмислення підходів до управління операційними системами у відповідь на глибинні перетворення зовнішнього середовища.

У сучасних умовах технологію реінжинірингу на підприємствах вітчизняного ПЕК слід розглядати передусім як інструмент моделювання їх структури й оцінки системи витрат, надійності паливозабезпечення, можливостей ефективного використання виробничих фондів, параметрів екологічної ефективності, перспектив розвитку тощо. Реінжиніринг може давати змогу формувати моделі розвитку підприємств, їх стратегічні альтернативи, необхідність яких суттєво зростає в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Гнучкість підприємства, яка вважається важливою передумовою його безпечного функціонування, безпосередньо пов'язана з наявністю обґрунтованих варіантів розвитку. Окрім того, реінжиніринг є важливим інструментом моделювання варіантів формування інтегрованих структур – енергопаливних компаній, які володіють системою переваг, пов'язаних з ефектом синергії.

На основі вивчення підходів до проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства [3; 13] можна *виділити такі основні його етапи в контексті саме антикризового управління підприємствами ПЕК, ураховуючи рівень розвитку системи управління та специфіку управлінської практики:*

- формулювання загального бачення реінжинірингу – визначення мети, цілей та завдань реінжинірингу, формалізація управлінської структури, яка б відповідала за впровадження проекту. На даному етапі необхідно оцінити можливості реінжинірингу через призму управлінського потенціалу;

- підготовчий етап реінжинірингу – аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, критична оцінка проблем, альтернативних технологій оздоровлення підприємства;

- проведення операційного аудиту та оцінка можливостей формування бажаної моделі розвитку підприємства;

- стратегічне планування процесу реінжинірингу – визначення бізнес-процесів, їх оцінка;

- розроблення робочих проектів реінжинірингу для обраних бізнес-процесів;

- розроблення детального проекту реінжинірингу бізнес-процесів;

- реалізація та контроль проекту реінжинірингу;

- оцінка ефективності реінжинірингу, визначення можливих корегуючих заходів, обґрунтування додаткових управлінських механізмів, які б сприяли прискоренню процесів оздоровлення підприємства, визначення напрямів подальшого перепроєктування бізнес-процесів.

Оцінювання ефективності реінжинірингу має враховувати специфіку цілей, які ставляться, та часову визначеність антикризових пріоритетів. Розрахунок економічної ефективності того чи іншого проекту реінжинірингу можна здійснювати на основі відомих показників, таких як чиста приведена вартість, внутрішня норма прибутку, термін окупності проекту, індекс прибутковості, дисконтований період окупності вкладених ресурсів та ін. [3]. Проте зазначені показники не завжди відображають важливі стратегічні результати проекту, тим більше коли мова йде про реалізацію антикризових пріоритетів на підприємствах ПЕК. Кількісна оцінка ефективності реінжинірингу має відображати сформованість принципово нових можливостей для безпечного та якісного розвитку підприємства, забезпечення його стратегічної конкурентоспроможності. Інакше кажучи, існує необхідність структурування критеріїв ефективності реінжинірингу з урахуванням поставлених цілей його реалізації.

**Висновки з цього дослідження.** Таким чином, реалізація технології реінжинірингу бізнес-процесів як інструменту антикризового управління підприємствами ПЕК характеризується певною специфікою та потребує комплексного обґрунтування з огляду на проблеми управлінської практики вітчизняних підприємств. Отримання відповідного ефекту від її застосування можливе за умови сформованості достатньо раціональної системи управління, внутрішніх і зовнішніх комунікацій та ґрунтового аналізу середовища діяльності підприємств. Складність даної технології певною мірою обмежує можливості реалізації стратегічних переваг, але в будь-якому разі дає змогу значно глибше оцінити конкурентоспроможний потенціал підприємства та обґрунтувати проекти комплексної реструктуризації на основі побудови моделей розвитку.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев [и др.]. – М. : Эксмо, 2005. – 592 с.
2. Антикризове управління підприємством : [навч.-метод. посіб. для ВНЗ] / За заг. ред. З.Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
3. Барсукова В.С. Реинжиниринг бизнес-процесів як метод стратегічного управління підприємством / В.С. Барсукова, Т.В. Котуранова // Економічний простір. – 2012. – № 61. – С. 249–255.
4. ДТЭК 2014. Интегрированный отчет. Финансовые и нефинансовые результаты. – 198 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dtek.com/uk/home>.
5. Коротков Э.М. Антикризисное управление : [учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец.] / Э.М. Коротков [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 431 с.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : [підручник] / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 824 с.
7. Мельник Л.Г., Таранюк Л.М. Сутність та природа бізнес-процесу при реалізації реінжинірингу на промислових підприємствах / Л.Г. Мельник, Л.М. Таранюк // Бізнес Інформ. – 2012. – № 10. – С. 88–92.
8. Міністерство енергетики та вугільної промисловості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mpe.kmu.gov.ua>.
9. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Звіт про результати діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, у 2015 році. – 274 с.
10. Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1890/>.
11. Оборська С.В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством / С.В. Оборська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 628. – С. 592–595.
12. Остроухова Н.Г. Принципы реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях энергетики / Н.Г. Остроухова // НАУКОВЕДЕНИЕ. – 2015. – Т. 7. – № 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://naukovedenie.ru>.
13. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / Л.М. Таранюк // Механізм регулювання економіки, 2011. – № 1. – С. 111–119.
14. Таранюк Л.М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / Л.М. Таранюк // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – 2009. – № 4. – Т. 1. – С. 97–104.
15. Трифонова О.В. Управління потоками вугільної продукції та стійким функціонуванням збиткових шахт України : [монографія] / О.В. Трифонова, О.Ю. Кравець ; М-во освіти і науки України ; Нац. гірн. ун-т. – Д. : НГУ, 2014. – 202 с.
16. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі / М. Хаммер, Д. Чампі – СПб., 2000. – 332 с.