УДК 351/352;353;332.14

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3\(9\)-193-204](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-193-204)

Погосян Віталій Валерійович аспірант, кафедра публічного управління та регіоналістики, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, вул. Генуезька, 22, м.Одеса, 65009, тел.: (050) 461-89-99, e-mail: vitaliy.pogosian@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5134-5493>

ЗАСТОСУВАННЯ ПІДХОДІВ РЕІНЖИНІРИНГУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ: ЗАВДАННЯ ТА ПРИНЦИПИ

Анотація. Для розвитку регіонального управління у частині здійснення управлінських функцій щодо підвищення та утримання регіональної конкурентоспроможності стає необхідним пошук оновлених підходів та технологій до вироблення та забезпечення процесів реалізації управлінських рішень, що відзначатимуться комплексністю та позитивними ефектами. Саме тому, зважаючи на доведену ефективність застосування реінжинірингових підходів у бізнес процесах, позитивний світовий досвід його адаптації до адміністративно-управлінських процесів, в Україні доцільно впроваджувати ефективні прийоми адміністративного реінжинірингу й реінжинірингу процесів управління на усіх рівнях.

Незважаючи на велику кількість праць, присвячених виявленню різних можливостей застосування реінжинірингу у сфері бізнесу, формується поле наукових робіт, що стосуються визначення особливостей адаптації концепції реінжинірингу до адміністративних процесів. Разом з тим, доцільно більш детально приділити увагу дослідженню реінжинірингу з позиції інноваційного управлінського інструменту щодо забезпечення конкурентоспроможності регіону. Мета статті полягає у виявленні особливостей реінжинірингу процесів регіонального розвитку, виокремленні основних завдань та принципів реінжинірингових підходів у забезпеченні конкурентоспроможності регіонів.

Методологічним підґрунтям наукового дослідження є сучасні методи наукових досліджень, серед яких: логічний, діалектичний, метод узагальнення, комплексного і системного підходів – для вдосконалення понятійного апарату дослідження; методи порівняння, аналізу та синтезу – для аналізу особливостей використання реінжинірингу органами публічної влади з питань, що стосуються регіонального та місцевого розвитку.

Встановлено, що у контексті підвищення конкурентоспроможності регіонального розвитку, за допомогою застосування підходів реінжинірингу до адміністративних процесів в органах публічної влади, доцільно вирішувати завдання, що передбачають сприйняття нового, адаптацію та зміни, розгалуження і кооперування системи зв'язків суб'єктів регіонального управління, з метою забезпечення досягнення визначених цілей стратегічного та тактичного рівнів.

Узагальнено основоположні принципи застосування технології реінжинірингу та з'ясовано, що до узгоджених з даними принципами підходів реінжинірингу в забезпеченні конкурентоспроможності регіонів можна віднести: стимулювання появи та функціонування кластерних структур, технопарків, використання інструментів агенцій регіонального розвитку тощо

В статті запропоноване визначення реінжинірингу процесів регіонального розвитку та зосереджено увагу, що такий підхід міститься в межах функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності регіонального розвитку.

Ключові слова: реінжиніринг, регіон, регіональний розвиток, конкурентоспроможність регіону, адміністративні процеси, органи публічної влади, інноваційний управлінський інструмент.

Pohosian Vitaliy Valeriiovych Postgraduate Student of the Chair of Public Administration and Regionalism, Odessa Regional Institute for Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Henuezka St., 22, Odesa, 65009, (050) 461-89-99, e-mail: vitaliy.pogosian@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5134-5493>

REENGINEERING APPROACHES USING IN ENSURING THE REGIONS COMPETITIVENESS: TASKS AND PRINCIPLES

Abstract. For the development and maintain regional competitiveness, it becomes necessary to search for updated approaches and technologies to develop and ensure the implementation of administrative decisions, which will be characterized by complexity and positive effects. That is why, given the proven effectiveness of reengineering approaches in business processes, positive world experience of its adaptation to administrative and management processes, in Ukraine it is advisable to implement effective methods of administrative reengineering and reengineering of management processes at all levels.

Despite the large number of works devoted to the identification of various opportunities for the application of reengineering in business, a field of scientific work is being formed to determine the features of the adaptation of the concept of

reengineering to administrative processes. At the same time, it is expedient to pay more attention to the study of reengineering from the standpoint of an innovative administrative tool to ensure the competitiveness of the region.

The objective of the article is to identify the features of reengineering of regional development processes, highlighting the main tasks and principles of reengineering approaches in ensuring the competitiveness of regions.

The methodological basis of scientific research are modern methods of scientific research, including: logical, dialectical, method of generalization, complex and systemic approaches - to improve the conceptual apparatus of research; methods of comparison, analysis and synthesis - to analyze the peculiarities of the use of reengineering by public authorities on issues related to regional and local development.

It has been established that in the context of increasing the competitiveness of regional development, through the application of reengineering approaches to administrative processes in public authorities, it is advisable to solve problems involving the perception of new, adaptation and change, branching and cooperation of regional government. in order to ensure the achievement of certain goals of the strategic and tactical levels.

In the article the basic principles of application of reengineering technology are generalized and it is found out that the approaches of reengineering in ensuring competitiveness of regions coordinated with these principles include: stimulation of emergence and functioning of cluster structures, technoparks, use of tools of regional development agencies, etc.

The article proposes a definition of reengineering of regional development processes and focuses on the fact that such an approach is contained within the functioning of the mechanism for increasing the competitiveness of regional development.

Keywords: reengineering, region, regional development, competitiveness of the region, administrative processes, public authorities, innovative administration tool.

Постановка проблеми. В умовах постійних змін, сучасні управлінці мають якісно вирізнятися прогресивністю поглядів, вмінням швидко реагувати на зміни та, при цьому, орієнтуватися на довготривалий результат у прийнятті рішень щодо розвитку територій громад і регіону в цілому. Пошук рішень, що приймаються з метою забезпечення конкурентоспроможності регіонів, для системи владних структур і для кожного органу публічного управління ускладнюється тим, що вони торкаються широкого спектру управлінських дій: від залучення інвестицій в економіку, забезпечення сприятливих умов для функціонування та розвитку промислових підприємств, поліпшення інвестиційного іміджу, створення нових робочих місць, збільшення надходжень

до всіх рівнів бюджету, розвитку сучасної виробничої та ринкової інфраструктури тощо, до забезпечення сталого розвитку і стійкого нарощування потенціалу території. Відтак, для розвитку регіонального управління у частині здійснення управлінських функцій щодо підвищення та утримання регіональної конкурентоспроможності стає необхідним пошук оновлених підходів та технологій до вироблення та забезпечення процесів реалізації управлінських рішень, що відзначатимуться комплексністю та позитивними ефектами.

Саме тому, зважаючи на доведену ефективність застосування реінжинірингових підходів у бізнес процесах, позитивний світовий досвід його адаптації до адміністративно-управлінських процесів, в Україні доцільно впроваджувати ефективні прийоми адміністративного реінжинірингу й реінжинірингу процесів управління на усіх рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення сутності конкурентоспроможності регіону, фактори, напрями та підходи до її забезпечення відображені в наукових працях таких вчених: Н.Калюжнова, Я. Витвицький, М.Палійчук, В. Петренко, О. Романко, Л. Яремко, ін.

Загальні характеристики реінжинірингу, надані науковцями М. Хаммер та Д. Чампі, Т. Давенпортом, Г. Мелешиною, Б. Арістовим та ін. Переважно дослідники вивчають можливості застосування реінжинірингу у сфері бізнесу, акцентуючи увагу на адаптації зарубіжних методології та інструментів реінжинірингу у вітчизняну практику.

Поряд з цим формується поле наукових робіт, що стосуються визначення особливостей адаптації концепції реінжинірингу до адміністративних процесів в органах публічної влади, застосування підходу в ряді інноваційних інструментів управління цільовими програмами та проектами тощо. Такі дослідження представлені в працях: Л. Приходченко, О. Федорчак, А. Дайнеко, М. Лугіної, М. Робсона, ін.

Як зауважує О. В. Федорчак, реінжиніринг широко використовувався у приватному секторі та дуже обмежено у державному управлінні, оскільки він пропагує радикальні зміни, які можуть загрожувати інтересам суспільства [1]. Це пояснюється тим, що цей метод передбачає підвищення якості, зменшення вартості, зменшення розмірів, скорочення витрат, проте не враховує людський чинник та мотивацію працівників [1]. Разом з тим реінжиніринговий метод фокусується на очікуваннях клієнтів та досягненні конкретних цілей і бажаних результатів, а отже такий інноваційний управлінський інструмент доцільний для використання органами публічної влади, особливо на регіональному та локальному рівні з питань, що стосуються регіонального та місцевого розвитку, а отже і забезпечення конкурентоспроможності регіону.

Мета статті полягає у виявленні особливостей реінжинірингу процесів

регіонального розвитку, виокремленні основних завдань та принципів реінжинірингових підходів у забезпеченні конкурентоспроможності регіонів.

Виклад основного матеріалу. Серед формулювань дефініції «конкурентоспроможності регіону», що їх пропонують вітчизняні та зарубіжні вчені, варто звернути увагу на визначення дослідниці Н. Калюжної, яка визначає її, як «здатність сприймати нові знання та тенденції глобального розвитку, пристосування до них і пристосування їх до себе таким чином, щоб увійти у глобалізаційні процеси, не руйнуючи внутрішньої їх цілісності і зберігаючи свою національно-культурну ідентичність, що дозволить конкурувати та відвоювати собі гідне місце у системі міжнародного територіального поділу праці» [2, с. 83-84]. Разом з тим, група вчених Витвицький Я. С., Палійчук М. В., Петренко В. П. на цій підставі виокремлюють поняття конкурентоспроможності регіональних суспільних систем та визначають її як «динамічну характеристику, що відображає їх здатність успішно функціонувати на основі сприйняття і адаптації до змін та тенденцій світових цивілізаційних процесів з врахуванням своїх гео економічних інтересів, національно-культурної ідентичності та існуючих конкурентних переваг [3].

Зважаючи на ці визначення, розуміємо, що управлінські рішення, спрямовані на досягнення належного рівня конкурентоспроможності регіону, мають базуватися, в першу чергу на наявних конкурентних перевагах та на застосування інструментів, підходів методів, спрямованих на сприйняття нового, адаптацію та зміни.

За факторним складом конкурентних переваг, виділяють такі види регіональних рент: природно-ресурсна, яка стосується отримання доходу за рахунок місцевих унікальних ресурсів, які присутні, або створюються у регіоні (земельні, водні, мінеральні, лісові, рекреаційні); соціальна, яка формується завдяки перевагам регіону у кваліфікованій робочій силі та засобах її відтворення (освіта, наука, охорона здоров'я, культура тощо); інфраструктурна, що пов'язана зі зростанням доходів завдяки забезпеченості потреб підприємництва у ринкових, виробничих, рекреаційних та інших послугах; рента геоположення у регіоні, яка формується завдяки зменшенню транспортних та інших витрат при комплексуванні виробничих об'єктів, забезпеченні найбільш вигідного і надійного зв'язку суб'єктів підприємництва з ринками сировини та збуту продукції, економії таким чином суспільних витрат [4, с. 465]. Ці конкурентні переваги називають «успадкованими» і роль регіональної влади та громади полягає у їх найбільш ефективному використанні, умінні скористатись ними, наприклад, транзитивністю чи прикордонним розміщенням території, агломераційними ефектами [5].

Окрім «успадкованих», можемо виокремити ще й «набуті» конкурентні

переваги, до яких можемо віднести [за джерелом 2]: стан регіонального бізнес-середовища (розміщення у регіоні виробників, постачальників матеріальних ресурсів, освітніх і дослідницьких закладів); сформована у даному регіоні система культурних цінностей, стереотипів мислення, рівень освіченості (полегшує і покращує взаєморозуміння та взаємодію між господарюючими суб'єктами, сприяє прояву синергізму, який забезпечує регіональні конкурентні переваги); наявність на інтегрованих господарюючих суб'єктів на території (в умовах глобалізації у світовій економіці конкурують не децентралізовані підприємства, а промислові кластери, тобто групи підприємств, організованих за типом мережових); рівень надходження іноземних інвестицій (перш за все, прямих іноземних інвестицій для росту «технологічної конкурентоспроможності», запозичення організаційних інновацій, здійснення міжнародної промислової кооперації тощо); наявність сформованого соціального капіталу (зростання довіри і злагоди у громаді, розвиток соціально відповідального бізнесу, поглиблене розуміння концепції сталого розвитку - соціальна сфера не лише як зона піклування та забезпечення, але і як механізм відтворювального розвитку продуктивних сил).

Разом з тим, суттєвим фактором регіональної конкурентоспроможності є державна економічна і соціальна політика. За допомогою податкового регулювання, амортизаційної політики, регулювання оплати праці, надання різноманітних преференцій держава створює базові умови для ефективного господарювання [3]. Проте, попри всю важливість загальнодержавної політики, все ж треба відзначити вирішальну роль регіональної влади. Саме вона формує та стимулює основні джерела конкурентних переваг, від активності регіональної влади, бізнесової та громадської еліт залежить досягнутий рівень конкурентоспроможності регіону [5].

А відтак, саме від дій регіональних та місцевих органів публічної влади, найчастіше залежить рівень збереження «успадкованих» та відтворення і зростання «набутих» конкурентних переваг. З цією метою органи публічної влади, розуміючи складність регіону як системи, що є об'єктом управління, а також велику кількість суб'єкт-суб'єктних зв'язків в процесі підтримки і забезпечення зростання конкурентоспроможності регіону, вдаються до пошуку найбільш ефективних і доцільних технологій та методик з метою досягнення позитивних змін.

В даному аспекті, вищевикладене підтверджується позицією вітчизняної дослідниці Л.Л. Приходченко, яка зазначає, що «саме реінжиніринг створює підґрунтя для переходу від адміністрування до стимулювання розвитку, самоконтролю та самокоригування як органів публічної влади, так і приватного та громадського секторів, конструктивного використання потенціалу інститутів

громадянського суспільства в реалізації реформ» [6], а отже такий підхід сприяє активізації сил найширшого кола суб'єктів регіонального розвитку.

Проведені аналітичні оцінки відомих управлінських технологій цільового управління змінами через реструктуризацію і реорганізацію, також дозволили прийти до висновку, що найбільш адекватною цим вимогам можна вважати технологію реінжинірингу [7]. Це різновид управлінської технології, покликаний трансформувати регіональну суспільну систему обтяжену наслідками і недоліками неринкової економіки індустріального типу в сучасну, інноваційну, конкурентоспроможну соціально-економічну систему сталого розвитку, на основі використання удосконалених та адаптованих процедур і інструментів реінжинірингу та найбільш ефективного використання природного, виробничого та інтелектуального потенціалу регіону [3].

Виходячи із особливостей формування конкурентоспроможності регіону як системи можемо виокремити завдання (зокрема, основуючись на [5]) що їх доцільно вирішити за допомогою застосування підходів реінжинірингу до адміністративних процесів в органах публічної влади в контексті підвищення конкурентоспроможності регіонального розвитку:

- вибір, відповідного рівню регіональної конкурентоспроможності, типу політики, що формує індивідуальний регіональний підхід;
- здійснення відповідних заходів реалізації політики, які адекватні регіональному стану конкурентоспроможності;
- підбір відповідної системи інструментів та технологій підвищення регіональної конкурентоспроможності з ефективністю впливу, акцентуючись на інноваційних підходах;
- урахування функціональної приналежності та необхідності в реалізації усіх регіональних суб'єктів, а також стимулювання інноваційної активності;
- можливість упровадження інноваційних заходів для їх використання в економіко-соціальному середовищі на регіональному рівні;
- підвищення споживання інновацій для регіональних потреб управління;
- розгалуження і кооперування ієрархії суб'єктів територіального управління, встановлення та підтримка характеру і системи їх взаємозв'язків, з метою забезпечення досягнення визначених цілей стратегічного та тактичного рівнів.

Зосереджуючись на виокремлених задачах, не варто забувати, що управлінська технологія реінжинірингу хоч і полягає у створенні цілком нових, більш ефективних управлінських процесів, а також у заміні існуючих в організації процесів на більш продуктивні, проте базується на значній кількості рекомендацій та принципів. В своєму дослідженні [8] Ю. В. Ковбасюк та В. В. Голубь, ґрунтуючись на світових наукових надбаннях з даного питання, виокремлюють

основоположні принципи застосування технології реінжинірингу, що їх подано в табл.1.

Таблиця 1

Основоположні принципи застосування технології реінжинірингу

№	Назва принципу	Загальна характеристика
1	Суміщення завдань і функцій	Пошук та вибір таких варіантів організації процесу, в яких би було задіяно якомога менше людей. Фокус реінжинірингу спрямовується насамперед на об'єднання функцій як на макроорганізаційному рівні, так і в рамках однієї функції або підрозділу. Тобто і диференціація, і поєднання функцій мають певну межу доцільності, за якою вони починають вже губити свій конструктивний потенціал.
2	Виконання клієнтом процесу (користувачем результату) певної його частини, після перепроєктування цього процесу.	Принцип зосереджує на тому, що там де це тільки можливо, клієнт залучений до виконання процесу набагато більше ніж це передбачається у традиційних формах організації роботи.
3	Залучення зовнішніх поставників для виконання окремих частин процесу	Принцип орієнтує на ставлення до поставників процесу, тобто тих осіб та організацій від яких до процесу надходять матеріальні, технічні, фінансові, інформаційні та інші ресурси, як до таких, неначе вони є частиною організації. Відповідно, скрізь де це тільки можливо, команда реінжинірингу повинна шукати шляхи залучення зовнішніх поставників. Це також дає можливість знизити зайву ускладненість процесу, зробити його більш оптимальним і економічним.
4	Продумування можливості заміни одного складного процесу двома, або кількома його варіантами, залежно рівня складності завдань	Складність процесу повинна відповідати складності задачі. Складні задачі варто розв'язувати за допомогою складного процесу, але не доцільно за допомогою цього ж складного процесу виконувати, як часто буває на практиці, і порівняно прості завдання. Для простих раціональніше розробити і впровадити більш спрощену і економічну версію процесу.
5	Зменшення кількості входів у процеси	Невиправдане дублювання субпроцесів у структурі основного процесу залучає чималу кількість людських ресурсів. Для удосконалення процесу вилучають входи, які вимагають співставлення з іншими входами і перебудовують у відповідності з цим інші частини процесу. Видалення навіть одного зайвого входу може зекономити досить багато часу даючи можливість здійснювати процес за меншу кількість кроків і за допомогою меншої кількості людей.
6	Удосконалення процесу через поєднання децентралізації підрозділів з централізацією	Переваги децентралізації часто починають нівельовуватися саме наростанням утруднень у сфері обміну інформацією між працівниками та

	обміну інформацією	підрозділами, що порушує процеси внутрішньої організаційної взаємокоординації. Однак сучасні інформаційні технології надають все більш і більш широкі можливості децентралізованим підструктурам організації обмінюватися інформацією, практично, на тому ж рівні якості, коли вони були централізованими. Завдяки розвитку цих технологій все більш звичним стає взагалі таке явище як віртуальний офіс.
--	--------------------	---

Таблицю складено за [8]

Варто відмітити, що сьогодні до таких підходів реінжинірингу в забезпеченні конкурентоспроможності регіонів, які корелюють з даними принципами можна відмітити стимулювання появи та функціонування кластерних структур, технопарків, використання інструментів агенцій регіонального розвитку тощо, які зокрема є не лише каталізаторами економічного зростання але й інноваційного розвитку. Зауважимо, що на нашу думку, підходи до підтримки та підвищення рівня конкурентоспроможності мають бути основаними на виборі саме політики, що має в основі активізацію інноваційної діяльності регіону. Підкреслимо, що управлінський підхід, що ґрунтується на інноваціях чітко витікає із визначення сутності реінжинірингу бізнес-процесів, що його сформулювали основоположники цього методу М.Хаммер та Дж.Чампі: «Реінжиніринг бізнес-процесів – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів з метою отримання принципових покращень в критично важливих показниках діяльності компанії, таких як вартість, якість, послуги, швидкість» [цит. за 9, с. 87].

Якщо ж ми говоримо про регіональний розвиток, то можемо стверджувати, що реінжиніринг процесів регіонального розвитку – це переосмислення управлінських процесів та сприяння управлінським інноваціям, що спрямовані на досягнення високого рівня конкурентоспроможності регіону, з акцентом на розвиток його інноваційної складової. В даному контексті варто враховувати те, що такий підхід міститься в межах функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності регіонального розвитку та має призвести до закладення фундаменту для регіонального інноваційно-інвестиційного розвитку, що, відповідно, має стати рушійною силою зростання конкуренції відповідного регіону.

Разом з тим, проведений порівняльний аналіз стану інноваційної системи України відносно світового рівня на основі міжнародних індексів (індексу інноваційного розвитку, Глобального індексу інновацій, Глобального індексу конкурентоспроможності), наведений в Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [10], свідчить, що Україна має високий освітній

та науковий потенціал, здатний продукувати різноманітні нововведення у вигляді ідей, наукових розробок, патентів. Відтак, вважаємо за доцільне продовжити наукові пошуки, зосередившись на визначенні компонентів механізму підвищення конкурентоспроможності регіонального розвитку та детальному розгляді його інноваційної складової.

Висновки. Нерівномірність розвитку регіонів та територій, світовий та вітчизняний досвід подолання проблем регіонального розвитку свідчить, що досягнення належного рівня конкурентоспроможності регіону може бути досягнуто не лише за рахунок наявних конкурентних переваг. Управлінські рішення мають спрямовуватися на застосування інструментів, підходів методів, спрямованих на сприйняття нового, адаптацію та зміни. Серед управлінських технологій цільового управління змінами через реструктуризацію і реорганізацію, також найбільш адекватною цим вимогам визначається технологія реінжинірингу. В контексті підвищення конкурентоспроможності регіонального розвитку, за допомогою застосування підходів реінжинірингу до адміністративних процесів в органах публічної влади, доцільно вирішувати наступні завдання: вибір типу політики, що формує індивідуальний регіональний підхід; здійснення заходів реалізації політики, які адекватні регіональному стану конкурентоспроможності; підбір ефективної системи інструментів та технологій підвищення регіональної конкурентоспроможності; урахування функціональної приналежності та необхідності в реалізації усіх регіональних суб'єктів, а також стимулювання інноваційної активності; упровадження інноваційних заходів для їх використання в економіко-соціальному середовищі на регіональному рівні; підвищення споживання інновацій для регіональних потреб управління; розгалуження і кооперування ієрархії суб'єктів територіального управління, встановлення та підтримка характеру і системи їх взаємозв'язків, з метою забезпечення досягнення визначених цілей стратегічного та тактичного рівнів.

Заходи з виконання цих завдань мають ґрунтуватися на основоположних принципах застосування технології реінжинірингу, а саме: суміщення завдань і функцій; виконання клієнтом процесу (користувачем результату) певної його частини, після перепроєктування цього процесу; залучення зовнішніх поставників для виконання окремих частин процесу; продумування можливості заміни одного складного процесу двома, або кількома його варіантами, залежно рівня складності завдань; зменшення кількості входів у процеси; удосконалення процесу через поєднання децентралізації підрозділів з централізацією обміну інформацією. До узгоджених з даними принципами підходів реінжинірингу в забезпеченні конкурентоспроможності регіонів, які, в тому числі, спрямовуються на виконання завдань підвищення конкурентоспроможності регіону можна віднести стимулювання появи та функціонування кластерних структур, технопарків,

використання інструментів агенцій регіонального розвитку тощо.

В статті запропоноване визначення реінжинірингу процесів регіонального розвитку як переосмислення управлінських процесів та сприяння управлінським інноваціям, що спрямовані на досягнення високого рівня конкурентоспроможності регіону, з акцентом на розвиток його інноваційної складової.

Такий підхід міститься в межах функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності регіонального розвитку та має призвести до закладення фундаменту для регіонального інноваційно-інвестиційного розвитку, що, відповідно, має стати рушійною силою зростання конкуренції відповідного регіону. Це і складатиме основу для детальних подальших досліджень.

Література:

1. Федорчак О.В. Інноваційні інструменти управління цільовими програмами та проектами. URL:<http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/1/10.pdf>.
2. Калюжнова Н. Я. Конкурентоспособность российских регионов в условиях глобализации /Н. Я. Калюжнова. – М.: ТЕИС, 2003. – 526 с.
3. Витвицький Я. С., Палійчук М. В., Петренко В. П. Економічний розвиток регіональних суспільних систем у постіндустріальний період. URL: <https://cutt.ly/ByCi6Nf>
4. Романко О. П. Формування стратегії ефективного управління конкурентоспроможністю регіону . *Причорноморські економічні студії*. .2019. Вип. 39(2). С. 48-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39\(2\)__11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39(2)__11).
5. Яремко Л. А. Глобальна конкурентоспроможність регіону: джерела конкурентних переваг. *Регіональна економіка*. 2009, № 1. С. 51- 58.
6. Приходченко Л. Адаптація концепції реінжинірингу до адміністративних процесів в органах публічної влади: підходи, методи та моделі. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Спецвипуск. 2020. С. 126–130.
7. Палійчук М. В., Крижанівський Є. І., Витвицький Я. С., Петренко В. П. Постіндустріальний реінжиніринг регіональних суспільних систем . *Регіональна економіка*. 2009. № 3 (53). С. 27-35.
8. Ковбасюк Ю. В., Голубь В.В. Модернізація державного управління та децентралізація влади в контексті реалізації реформи “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” : навч.-метод. матеріали; упоряд. О. В. Жур. К. : НАДУ, 2013.56 с.
9. Мелешина Г.А., Аристов Б.Н. Реинжиниринг – путь к реорганизации компании: *ЭКО*. 2001. № 1. С. 85-97.
10. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>

References:

1. Fedorchak O.V. (2012). Innovatsiini instrumenty upravlinnia tsilovymy prohramamy ta proektamy. [Innovative tools for managing target programs and projects]. Retrieved from <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/1/10.pdf> [in Ukrainian].

2. Kaliuzhnova N. Ya. (2003). *Konkurentosposobnost rossiiskikh regionov v usloviakh globalyzatsii* [Competitiveness of Russian regions in the context of globalization] – M.: TEYS [in Russian].
3. Vytvytskyi Ya. S., Paliichuk M. V. & Petrenko V. P. (2010). Ekonomichnyi rozvytok rehionalnykh suspilnykh system u postindustrialnyi period. [Economic development of regional social systems in post-industrial period]. Retrieved from <https://cutt.ly/ByCi6Nf> [in Ukrainian].
4. Romanko O. P. (2019). Formuvannia stratehii efektyvnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu rehionu. [Formation of a strategy for effective management of the region's competitiveness]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 39(2), 48-51. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39\(2\)__11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39(2)__11) [in Ukrainian].
5. Yaremko L. A. (2019). Hlobalna konkurentospromozhnist rehionu: dzherela konkurentnykh perevah. [Global competitiveness of the region: sources of competitive advantages]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 1, 51- 58 [in Ukrainian].
6. Prykhodchenko L. (2020). Adaptatsiia kontseptsii reinzhynirynhu do administratyvnykh protsesiv v orhanakh publichnoi vlady: pidkhody, metody ta modeli. [Adaptation of the reengineering concept to administrative processes in public authorities: approaches, methods and models] *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. – Journal of research papers of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Spetsvypusk – The special issue*, 126–130 [in Ukrainian].
7. Paliichuk M. V., Kryzhanivskyi Ye. I., Vytvytskyi Ya. S. & Petrenko V. P. (2009). Postindustrialnyi reinzhynirynh rehionalnykh suspilnykh system. [Post-industrial reengineering of regional social systems] *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 3(53), 27-35 [in Ukrainian].
8. Kovbasiuk Yu.V. & Holub V.V. (2013). *Modernizatsiia derzhavnoho upravlinnia ta detsentralizatsiia vlady v konteksti realizatsii reformy “Zamozhne suspilstvo, konkurentospromozhna ekonomika, efektyvna derzhava”*. [Modernization of public administration and decentralization of power in the context of the reform "Wealthy society, competitive economy, efficient state"]. (Zhur O. V., Orderier). K. : NADU. [in Ukrainian].
9. Meleshina H.A.& Aristov B.N. (2001). Reinzhiniring – put k reorhanyzatsyy kompanii [Reengineering is the way to reorganize the company]. *EKO – EKO*, 1, 85-97 [in Russian].
10. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy “Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku”. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the Strategy for the development of innovation for the period up to 2030”] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80> [in Ukrainian].