

УДК 640.43:330.341.1:005.332.4

Світлична Вікторія Юріївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова*

Svitlychna Viktoriya

*PhD, Associate Professor of the Department of Tourism and Hospitality
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
ORCID: 0000-0002-5135-0006*

Александрова Світлана Анатоліївна

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова*

Aleksandrova Svitlana

*PhD in Pedagogical Sciences,
Associate Professor of the Department of Tourism and Hospitality
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
ORCID: 0000-0001-9842-436X*

**ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ HORECA
ORGANIZATIONAL SECURITY RE-ENGINEERING OF BUSINESS
PROCESSES HORECA ENTERPRISES**

Анотація. *Досліджуються питання аспектів здійснення
реінжинірингу бізнес-процесів підприємств сфери HoReCa.*

Розкриваються аспекти переваг здійснення реінжинірингу бізнес-процесів як засобу значного покращення діяльності підприємств сфери гостинності.

Метою роботи виступає узагальнення наявних методичних підходів щодо процесів здійснення реінжинірингу бізнес-процесів та обґрунтування щодо змісту, етапів та формату організації реінжинірингу бізнес-процесів для підприємств HoReCa.

Автори статті констатують, що Covid-пандемія вдарила по туристичній індустрії. За оцінками фахівців сучасну кризу туризму по праву можна вважати надважкою за всю історію.

Автори підкреслюють, що послуги гостинності і громадського харчування завжди характеризувалися високоприбутковістю. Нажаль, наслідки коронакризи, світові кризові явища та розгортання воєнних дій в нашій країні стали важким випробуванням для всієї індустрії HoReCa.

Акцент роботи ставиться на тому, що реінжиніринг бізнес-процесів є ефективним заходом із забезпечення подальшого ефективного розвитку підприємств HoReCa. Реінжиніринг є основою радикальної зміни функціонування підприємств, забезпечення істотних конкурентних переваг та досягнення поліпшення фінансового стану.

Запропоновано авторське визначення поняття «реінжиніринг бізнес-процесів підприємств HoReCa». Під ним розуміється механізм кардинального удосконалення та оптимізації діяльності підприємств, дія якого спрямована на якісну перебудову бізнес-процесів, досягнення суттєвих змін і удосконалення показників якості, рівня витрат, швидкості обслуговування, а, отже, підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

У статті підкреслюється, що реінжиніринг бізнес-процесів є втіленням комплексної програми перетворень і докорінної перебудови функціонування підприємств. Його важливими складовими виступають:

заміна існуючої системи управління новими ефективними концепціями; розробка й впровадження поліпшених бізнес-процесів і методів управління ними; попередня оцінка прийнятності ризикованості проектів кардинальних змін.

У статті запропоновано основні характеристики реінжинірингу бізнес-процесів підприємств сфери HoReCa, а саме його цілі, завдання, позитивні наслідки

Автори підкреслюють, що реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери HoReCa є достатньо складним механізмом перетворень. Але саме завдяки йому кожне підприємство сфери гостинності здатне здійснити якісне вдосконалення своїх бізнес-процесів.

Ключові слова: підприємства сфери гостинності, HoReCa, реінжиніринг, бізнес-процеси, радикальні перетворення, менеджмент, ризику.

Summary. *Aspects of the reengineering of business processes of HoReCa enterprises are being studied. Aspects of the benefits of business process reengineering as a means of significantly improving the operations of hospitality enterprises are revealed.*

The aim of the work is to generalize the existing methodological approaches to the processes of business process reengineering and to justify the content, stages and format of the business process reengineering organization for HoReCa enterprises.

The authors emphasize that hospitality and catering services have always been characterized by high profitability. Unfortunately, the consequences of the corona crisis, global crisis phenomena and the deployment of hostilities in our country have become a difficult test for the entire HoReCa industry.

The emphasis of the work is on the fact that the reengineering of business processes is an effective measure to ensure the further effective development of

HoReCa enterprises. Reengineering is the basis of a radical change in the functioning of enterprises, ensuring significant competitive advantages and achieving an improvement in the financial condition.

The author's definition of the concept of «reengineering business processes of HoReCa enterprises» is proposed. It is understood as a mechanism of fundamental improvement and optimization of the activities of enterprises, the action of which is aimed at qualitative restructuring of business processes, achieving significant changes and improving indicators of quality, level of costs, speed of service, and, therefore, increasing the competitiveness of enterprises of the hospitality industry.

The article emphasizes that the reengineering of business processes is the embodiment of a complex program of transformations and fundamental restructuring of the functioning of enterprises. Its important components are: replacement of the existing management system with new effective concepts; development and implementation of improved business processes and their management methods; preliminary assessment of the acceptability of the riskiness of radical change projects.

The article offers the main characteristics of the reengineering of business processes of HoReCa enterprises, namely its goals, tasks, and positive consequences

The authors emphasize that the reengineering of business processes of HoReCa enterprises is a rather complex transformation mechanism. But it is precisely thanks to him that every enterprise in the field of hospitality is able to carry out qualitative improvement of its business processes.

Key words: *hospitality companies, HoReCa, reengineering, business processes, radical transformations, management, risks.*

Постановка проблеми. Підприємства сфери HoReCa є одним із динамічно функціонуючих ринкових сегментів світу. Послуги гостинності

і громадського харчування, дійсно, завжди характеризувалися високоприбутковістю та високим рівнем зайнятості. Але події останніх часів (наслідки коронакризи, світові кризові явища та розгортання воєнних дій в нашій країні) у сукупності стали найбільшим та важким випробуванням для всієї індустрії HoReCa.

Необхідність вживання та збереження свого потенціалу у таких жорстких умовах, а також адаптації до впливу непередбачуваних та непрогнозованих факторів зовнішнього оточення обумовлюють актуальність пошуку всіх можливих резервів та ресурсів. Одним з таких заходів може виступати реінжиніринг бізнес-процесів, який сприятиме збереженню сталості, життєздатності підприємств HoReCa, а також забезпечить відкриття нових напрямів функціонування й розвитку. Ефективне та грамотне використання важелів реінжинірингу бізнес-процесів несе в собі потенціал підвищення якості системи управління підприємствами HoReCa, а отже і їх конкурентоспроможності як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання реінжинірингу бізнес-процесів підприємств знайшли своє відображення у численних роботах багатьох учених, дослідників та фахівців у галузі менеджменту, а саме: Д'яконова А. К., Крупа К. В., Мельниченко С. В., Олексин С. М., Таранюк Л. М., Яковенко С. І. [5; 6; 14; 8; 10; 11].

Приймаючи до уваги всі напрацювання з питань реінжинірингу, вважаємо, що аспекти впровадження інструментів реінжинірингу бізнес-процесів саме на підприємствах сфери HoReCa вимагають подальшого дослідження. Це і обумовило формулювання мети роботи.

Формулювання цілей статті. Метою роботи виступає узагальнення наявних методичних підходів щодо процесів здійснення реінжинірингу бізнес-процесів та обґрунтування щодо змісту та формату організації реінжинірингу бізнес-процесів підприємств HoReCa.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сфера HoReCa (поняття отримане від позичення двох перших літер слів «hotel», «restaurant», «safe» або «catering») поєднує в собі всіх учасників готельного і ресторанного бізнесу і є важливим сектором ринку індустрії гостинності. Швидкі та динамічні зміни соціально-політичного життя, непередбачуваний хід впливу факторів оточуючого економічного середовища вимагає від суб'єктів цього важливого сектору вміння гнучко реагувати на всі виклики.

Вважаємо, що саме реінжиніринг бізнес-процесів є ефективним заходом щодо забезпечення подальшого існування та ефективного розвитку підприємств HoReCa. За своєю суттю реінжиніринг стає основою радикальної зміни функціонування підприємства, забезпечення істотних конкурентних переваг та досягнення поліпшення фінансового стану.

З початку, звичайно, необхідно розібратися у змістовому наповненні поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» та його особливостях саме для підприємств індустрії гостинності.

Численні трактування досліджуваного поняття характеризуються своєю різноманітністю, трактуючи реінжиніринг, як: явище, захід, метод змін і як сукупність методів і засобів. Останнє обумовлює суперечливість змісту реінжинірингу.

Перші кроки у вивченні реінжинірингу належать авторам праці «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі» (1993) Майкла Хаммера та Джеймса Чампі. Вони під реінжинірингом розуміли створення компанії наново (так би мовити «з нуля»), це як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показників результативності, як: витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність [1, с. 15]. Кардинальний характер реінжинірингу підкреслює у своєму трактуванні й Т. Давенпорт, стверджуючи, що реінжиніринг бізнес-процесів є частиною комплексу заходів із вдосконалення компанії

та кардинального підвищення ефективності бізнес-процесів за допомогою впровадження новітніх інформаційних технологій [2, с. 21].

Автори дослідження «Literature Review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation» схиляються до точки зору, що реінжиніринг спрямований на вироблення якісних, корисних результатів і являє собою необхідний набір кроків із досягнення основної мети [3]. Бабак О. А. під реінжинірингом бізнес-процесів розуміє реконструювання або створення нових бізнес-процесів (кардинальна їх зміна, а не поступове поліпшення) з метою підвищення ефективності діяльності підприємства [4, с. 56]. Дьяконова А. наводить визначення реінжинірингу бізнес-процесів, як фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування бізнес-процесів з метою кардинального поліпшення важливих поточних показників продуктивності, таких як витрати, якість і швидкість обслуговування [5, с. 111]. Крупа К. В. визначає реінжиніринг, як концепцію, що полягає у радикальному перепроєктуванні процесів підприємства з метою отримання відчутних покращень їхнього функціонування з використанням сучасних інформаційних технологій [6, с. 444]. Ладонько Л. С. вважає, що реінжиніринг бізнес-процесів представляє собою радикальну перебудову бізнес-процесів, які повинні задовольнити своїх клієнтів та практично доводить до автоматизму взаємовідносини з постачальниками, клієнтами та іншими партнерами по бізнесу, призводячи до підвищення ефективності промислових підприємств, фінансових установ та організацій сфери послуг [7, с. 116]. Олексин С. М. розкриває сутність реінжинірингу бізнес-процесів, як фундаментального переосмислення та радикальної модифікації комерційних, організаційно-управлінських, торговельно-технологічних та логістичних операцій для досягнення суттєвих змін у роботі з удосконалення в критичних показниках, таких, як витрати, якість, обслуговування та швидкість [8, с. 79]. У роботі «Business Process Re-

engineering: The Technique to Improve Delivering Speed of Service Industry in Tanzania» Дж. Сунгай розглядає реінжиніринг в якості поштовху організації до зміни її поточного напрямку та перебудови навколо бажаних результатів, що забезпечує покращення стану підприємства [9, с. 212]. Таранюк Л. М. трактує сутність реінжинірингу бізнес-процесів, як сукупності бізнес-процесів, що спрямовані на підвищення ефективності компанії, що, своєю чергою, приведе до збільшення конкурентоспроможності на певному ринку [10, с. 123]. Яковенко С. І. під реінжинірингом бізнес-процесів розуміє фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів компаній для досягнення корінних поліпшень в основних актуальних показниках їхньої діяльності: вартості, якості, послуг і темпів [11, с. 126–130].

Отже, проведене узагальнення численних наукових досліджень дозволяє сформулювати власне визначення реінжинірингу бізнес-процесів. На нашу думку, реінжиніринг бізнес-процесів підприємств HoReCa представляє собою механізм кардинального удосконалення та оптимізації їх діяльності, дія якого спрямована на якісну перебудову бізнес-процесів, досягнення суттєвих змін і удосконалення показників якості, рівня витрат, швидкості обслуговування, а, отже, підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Вважаємо за необхідне конкретизувати і зміст бізнес-процесів підприємств сфери HoReCa. Кожне з підприємств сфери гостинності є системою і в основі функціонування цієї системи лежать відповідні процеси із виробництва, надання послуг або реалізації продукції (товарів). Всі ці процеси тісно пов'язані між собою та забезпечують досягнення кінцевого результату діяльності підприємства – реалізації послуг (продукції, товарів) та отримання прибутку. Використовуючи матеріальні, трудові, фінансові й інформаційні ресурси на початку процесу надання послуг (вхід процесу) і перетворюючи їх на відповідний вид послуг

(продукції, товарів) підприємства HoReCa створюють в кінцевому рахунку кінцевий продукт (послугу) (вихід процесу). Враховуючи викладене, вважаємо, що бізнес-процес підприємства HoReCa – це сукупність взаємопов'язаних відповідних видів діяльності підприємства, яка шляхом використання всіх видів ресурсів цього підприємства (вхід), забезпечує отримання кінцевого результату (вихід) у вигляді послуг (продукції, товарів) для задоволення кінцевого споживача.

Необхідно підкреслити, що реінжиніринг бізнес-процесів є втіленням комплексної програми перетворень і докорінної перебудови функціонування підприємства. Його важливими складовими виступають: заміна існуючої системи управління новими ефективними концепціями; розробка й впровадження поліпшених бізнес-процесів і методів управління ними; попередня оцінка прийнятності ризикованості проектів кардинальних змін; усвідомлення кардинальності змін; зосередження уваги на потребах споживачів; відмова від застарілих схем та правил здійснення роботи; фокусування уваги менеджменту та персоналу на здійсненні змін; стимулювання та мотивація персоналу; використання збалансованої системи показників для моніторингу ефективності реалізації змін.

Ретельне планування всіх заходів із реінжинірингу бізнес-процесів підприємств, систематичний контроль їх здійснення, чітка кореляція стратегічних та тактичних цілей розвитку підприємств з етапами реінжинірингу, а також мінімізація негативного впливу ризиків та загроз здійснення реінжинірингу, – у сукупності є ключовими умовами успішності реінжинірингу бізнес-процесів HoReCa. Зміст основних цілей, завдань реінжинірингу бізнес-процесів та позитивні наслідки його здійснення наведено у табл.1.

**Характеристики реінжинірингу бізнес-процесів підприємств сфери
HoReCa**

Характеристика	Зміст
Цілі	підвищення ефективності діяльності та ефективності управління
	забезпечення гнучкості та адаптації до змін у мінливості і непередбаченості
	реорганізація матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів підприємств, їх оптимальне використання
	зниження рівня витрат підприємств
	суттєве підвищення ступеня задоволення споживача
	значне поліпшення процесу управління якістю
	забезпечення прискореного впровадження нових технологій
	забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань»
Завдання	кардинальна зміна, перебудова бізнес-процесів задля якісного переходу до нового рівня ефективності бізнесу та забезпечення конкурентоспроможності підприємств
Позитивні наслідки здійснення	нова організаційна структура управління (у тому числі зменшення кількості ієрархічних рівнів організаційної структури підприємств, її орієнтація не на функції, а на процеси)
	перехід до нового типу управління, що базується на принципі постійного втілення стратегічних змін із метою отримання певного виду результатів
	досягнення ефективного керування бізнес-процесами завдяки впровадженню системи інформаційно-аналітичного забезпечення та процесного управління між структурними підрозділами підприємств
	запровадження ряду організаційних, технологічних і маркетингових інновацій
	широке впровадження інформаційних систем та новітніх ІТ
	перетворення основних процесів підприємства на підтримку стратегічних змін, що здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства
	зміна критеріїв діяльності – зміщення акценту на задоволення потреб клієнта
	зміна функцій менеджерів з контролюючої на координуючу
	нові умови праці персоналу, нові обсяги прав та ресурсів персоналу (зміна вимог до персоналу: від контрольованого виконання розпоряджень до самостійного прийняття рішень; мотивація творчого підходу; зміна організації оплати праці від оцінювання діяльності до оцінювання фактичних результатів спільної роботи; безперервна освіта персоналу)

Джерело: складено авторами на основі даних [12; 13; 8; 14]

Необхідно зазначити, кожне підприємство сфери HoReCa в процесі здійснення реінжинірингу бізнес-процесів обов'язково повинно враховувати вплив факторів (чинників) зовнішнього та внутрішнього середовища. Факторами, що здійснюють вплив на результат впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, виступають: державна регуляторна політика, кон'юнктура ринку, конкуренція, вимоги споживачів, рівень впровадження інновацій (фактори зовнішнього середовища), стан ресурсного потенціалу, ефективність менеджменту, організаційна структура підприємства, фінансові питання (фактори внутрішнього середовища або індивідуальні фактори).

В процесі здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств треба завжди пам'ятати і про його «зворотню» сторону. Мова йде про основні проблеми його реалізації. По-перше, реінжиніринг супроводжується ризиком, адже радикальність перебудови бізнес-процесів, нестабільність, масштабність змін, задіяння максимальної кількості ресурсів, реорганізація організаційної структури – все це у сукупності є значним викликом для будь-якого економічного суб'єкту сфери гостинності. По-друге, необхідність скорочення персоналу у зв'язку із оптимізацією організаційної структури та бізнес-процесів обумовлюють опір (а іноді і повну відмову чи свідому протидію) всім реформаційним перетворенням. Ці міркування тільки переконують, що мінімізувати такі негативні моменти можна завдяки чіткому визначенню цілей на початку реалізації змін, повному розумінню запланованих перетворень всіма учасниками, їх обізнаності, зацікавленості у позитивних результатах та перевагах реінжинірингу, а також створення мотивації до нововведень.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи, необхідно підкреслити, що реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери HoReCa є достатньо складним механізмом перетворень. Тим не менш завдяки йому кожне підприємство сфери гостинності здатне

здійснити якісне вдосконалення своїх бізнес-процесів з одночасним впровадженням нових інформаційних технологій з метою модернізації та суттєвого підвищення ефективності бізнесу. Окрім того, результатом здійснення реінжинірингу бізнес-процесів є ефективно функціонуючі підприємства, які мають конкурентні переваги і гнучко реагують на всі виклики сучасного економічного світу.

На думку авторів, у подальших дослідженнях доцільно зосередити увагу на вивченні аспектів побудови ефективних етапів здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств сфери гостинності.

Література

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business. 2001. 272 p.
2. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 352 p.
3. Anand A. A. Literature Review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation // ResearchGate. 2013. URL: <https://www.researchgate.net/publication/256062412> (дата звернення: 18.08.2022).
4. Бабак О. А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ*. 2011. № 17/1. С. 55-60.
5. Д'яконова А. К., Трішин Ф. А., Коротич О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний інструмент успішного розвитку ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. №29. С. 111-119.
6. Крупа К. В. Реінжиніринг – гідна відповідь на виклики оточення. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 10. С. 443-446.
7. Ладонько Л. С., Солошин Л. С. X-інжиніринг як новий напрям менеджменту змін. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2(2). С. 115-120.

8. Олексин С. М. Використання бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства. *Вісник ЛТЕУ*. 2018. Вип. 54. С.120-125.
9. Sungau J., Ndunguru P., Kineme J.. Business Process Re-engineering: The Technique to Improve Delivering Speed of Service Industry in Tanzania. *IJM &P*. 2013. № 1. V. 4. P. 208-227.
10. Таранюк Л. М., Запорожченко О. М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 4. С. 122-133.
11. Яковенко С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 9. С. 118-130.
12. Дідух В. В. Методичні підходи до процедур проведення реінжинірингу на підприємстві крізь призму циклічності розвитку. *Бізнес-Інформ*, 2013. № 11. С. 292-297.
13. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2(7). С. 87-94.
14. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.

References

1. Hammer M., Champy J. (2001) Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business. 272 p. (in English)
2. Davenport T. (1993). Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 352 p. (in English)
3. Anand A. A. (2013). Literature Review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation //

- ResearchGate. URL: <https://www.researchgate.net/publication/256062412>
(data zvernennya: 18.08.2022). (in English)
4. Babak O. A. (2011). Reinzhyrnyrnh yak suchasnyi instrument innovatsiinoi diialnosti pidpriumstv [Reengineering as a modern tool of innovative activity of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Pereiaslav-Khmelnyskoho DPU*. [Economic Bulletin of the Pereyaslav-Khmelnyskyi DPU]. Vol. 17/1. P. 55–60. (in Ukrainian)
 5. Diakonova A. K., Trishyn F. A., Korotych O. M. (2021). Reinzhyrnyrnh biznes-protsesiv yak suchasnyi instrument uspishnoho rozvytku restorannoho hospodarstva [Reengineering of business processes as a modern tool for the successful development of the restaurant industry]. *Ekonomika ta suspilstvo*. [Economy and society]. Vol. 9. P.111-119. (in Ukrainian)
 6. Krupa K. V. (2011). Reinzhyrnyrnh – hidna vidpovid na vyklyky otochennia [Reengineering is a worthy response to environmental challenges]. *Aktualni problemy ekonomiky*. [Actual problems of the economy]. Vol. 10. P. 443–446. (in Ukrainian)
 7. Ladonko L. S., Soloshyn L. S. (2015). Kh-inzhynirnyrnh yak novyi napriam menedzhmentu zmin [X-engineering as a new direction of change management]. *Naukovyi visnyk Polissia*. [Polissya scientific bulletin]. Vol. 2(2). P. 115–120.
 8. Oleksyn S. M. (2018). Vykorystannia benchmarkinhu v modeli reinzhyrnyrnhu biznes-protsesiv optovoho pidpriumstva [The use of benchmarking in the reengineering model of business processes of a wholesale enterprise]. *Visnyk LTEU*. [Bulletin of LTEU]. Vol. 54. P. 120-125. (in Ukrainian)
 9. Sungau J., Ndunguru P., Kineme J. (2013). Business Process Re-engineering: The Technique to Improve Delivering Speed of Service Industry in Tanzania. *IJM & P*. №1. V. 4. P. 208-227. (in English)

10. Taraniuk L. M., Zaporozhchenko O. M. (2011). Orhanizatsiini zasady provedennia reinzhyrynnyhu biznes-protseviv pidpryiemstva [Organizational principles of reengineering business processes of the enterprise]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*. [Mechanism of economic regulation]. Vol. 4. P. 122–133. (in Ukrainian)
11. Yakovenko S. I. (2004). Reinzhyrynnyh biznes-protseviv shliakhom informatyzatsii upravlinnia na pidpryiemstvakh Ukrainy [Reengineering of business processes by informatization of management at enterprises of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*. [Actual problems of the economy]. Vol. 9. P. 118–130. (in Ukrainian)
12. Didukh V. V. (2014). Metodychni pidkhody do protsedur provedennia reinzhyrynnyhu na pidpryiemstvi kriz pryzmu tsyklichnosti rozvytku [Methodical approaches to reengineering procedures at the enterprise through the prism of cyclical development]. *Biznes-Inform*. [Business- Inform]. Vol. 11. P. 292-297. (in Ukrainian)
13. Kryvoviazuk I. V., Kulyk Yu. M. (2013). Reinzhyrynnyh lohistychnykh biznes-protseviv i system yak osnova yikh samovdoskonalennia ta rozvytku [Reengineering of logistics business processes and systems as a basis for their self-improvement and development]. *Ekonomika: realii chasu*. [Economy: realities of time]. Vol. 2 (7). P. 87-94. (in Ukrainian)
14. Melnychenko S. V., Sheienkova K. A. (2015). Upravlinnia biznes-protsevy v turyzmi [Management of business processes in tourism] : *monohrafiia* [monograph]. K. : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. 264 p. (in Ukrainian)