

КРИЗОВИЙ РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК СУЧАСНИЙ МЕТОД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

*Л. А. Бондаренко, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
bondarenko.l.a@ntu.one, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4904-7435>*

Методологія дослідження. Під час проведення дослідження особливостей впровадження кризового реінжинірингу бізнес-процесів у сфері туристичних послуг було застосовано наступні методи наукового пізнання: аналіз і синтез – при виокремленні актуальних методів, інструментів та заходів з впровадження кризового реінжинірингу бізнес-процесів, зокрема з урахуванням специфіки сфери туризму; структурування – при характеристиці факторів впливу, елементів, характерних рис та проблем реалізації кризового реінжинірингу бізнес-процесів; порівняння – при співставленні підходів до визначення терміну кризового реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

Результати. Досліджено теоретико-методологічні основи впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, узагальнено наукові підходи до дефініції терміну «кризовий реінжиніринг бізнес-процесів». Охарактеризовано основні цілі та завдання кризового реінжинірингу, відокремлено складові елементи процесу його впровадження на підприємстві. Виокремлено специфіку роботи з кадровими ресурсами у процесі кризового реінжинірингу. Досліджено фактори впливу на успішність проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства, відокремлено загрози і ускладнення, які виникають у процесі реінжинірингу. Проаналізовано специфічні особливості функціонування бізнес-процесів у сфері туризму. Охарактеризовано особливості та можливі проблеми кризового реінжинірингу бізнес-процесів підприємств туристичної галузі.

Новизна. На основі дослідження науково-методичних підходів до визначення сутності терміну «кризовий реінжиніринг бізнес-процесів» сформовано власне тлумачення даної категорії, яке, на відміну від існуючих, поєднує у собі як вітчизняний, так і зарубіжний досвід вивчення особливостей кризового реінжинірингу. Сформовано єдину систему взаємопов'язаних елементів, що у комплексі складають основні завдання кризового реінжинірингу бізнес-процесів. Відокремлено базові принципи і можливі ризики у процесі впровадження кризового реінжинірингу на підприємствах туристичної галузі.

Практична значущість. Запропонований автором комплекс інструментів та заходів з успішного впровадження кризового реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві сфери туризму враховує специфічні умови ведення господарської діяльності у даній галузі та є надійним підґрунтям підвищення якості туристичних послуг і зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процеси, сфера туризму, кризові умови, кризовий реінжиніринг, підвищення якості, ефективність бізнес-процесів, туристичний бізнес.

Постановка проблеми. В умовах мінливого середовища сучасної господарської діяльності та важкої всебічної кризи багато підприємств змушені шукати нові шляхи отримання доходів та адаптуватися до нових реалій ведення бізнесу. Однією з головних форм адаптації на сьогодні фахівці називають трансформацію бізнес-моделей, що вже

діють, у відповідності до нових реалій підприємництва. Всесвітня пандемія COVID-19 та початок повномасштабного вторгнення спричинили закриття офлайн-точок продажу та туристичних агентств, ускладнили ведення бізнесу у туризмі. Закриття кордонів та обмеження на виїзд, вимушене переведення на дистанційну роботу тисяч

співробітників, призвело до найбільшої кризи у туризмі в Україні.

У зв'язку з цими обставинами для українських туристичних підприємств вижити в настільки серйозних кризових умовах і максимально зберегти власний потенціал можна лише за умов грамотної трансформації бізнесу. Ті фірми, які ефективно, гнучко і максимально швидко відреагують на сьогоднішні виклики, зможуть не тільки залишитися на ринку, а й наростити свій економічний потенціал, знаходячи можливість розвивати його в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема кризового реінжинірингу бізнесу, зокрема у туристичній сфері, наразі є гострою та актуальною в умовах сучасного мінливого середовища ведення господарської діяльності. Теоретико-методологічним основам поняття «кризовий реінжиніринг бізнес-процесів» присвячені наукові статті таких дослідників, як: Троц І. В. [1], Осипова Є. Л. [2], Костіна О. М. [3], Продіус О. І., Найда Є. Д. [4] та ін. Також проблемам визначення сутності кризового реінжинірингу бізнесу присвячено дослідження таких зарубіжних науковців, як: Т. Джозеф [5], Я. Грегусова [6], А. Баайер [7] та Р. Пател [8].

Особливості реалізації та успішного впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві висвітлено у наукових працях таких дослідників, як: Піляєва О. В. [11], Мельник А. О., Соловійова Т. М. [12], Пашко В. В., Ільїн О. А. [13] та Коцко Т. А. і Шеховцова І. А. [14]. У свою чергу, вплив застосування кризового реінжинірингу на результати діяльності підприємства відокремили у своїх роботах: Назаров Н. К. [15], Сакун Л. М., Сухомлин Л. В., Різніченко Л. В., Велькін Б. О. [16], Паливода О. М. [17], Комеліна О. В. та Степаненко Є. В. [18].

Проблематику впровадження кризового реінжинірингу на підприємствах туристичної галузі у своїх наукових працях дослідили: Бобрицька Н. Д., Кирилова О. В. [23], Гишук Р. М. [25], Гончар Л. О., Батченко Л. В. [26], Джинджоян В. В. [28], Ткаченко Т. та Гладкий О. [29].

Формулювання мети статті. Мета статті полягає у дослідженні сутності реінжинірингу бізнесу у кризових умовах та визначенні його особливостей як інструменту підвищення якості у сфері туристичних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реінжиніринг є певною послідовністю дій керівника організації, кінцева мета яких – поява нової послуги або виду продукції для потенційного клієнта. Особливість ведення будь-якої підприємницької діяльності полягає в тому, що навіть якщо кожен працівник ставиться до своїх обов'язків сумлінно і виконує повний обсяг своєї роботи, рано чи пізно неминуче настане такий момент, коли використовувані способи ведення діяльності знижують або втрачають свою ефективність [10].

Особливо це стосується умов ведення бізнесу в періоди значних криз, з якими зіткнулися українські підприємства: початок війни у 2014, пандемія у 2020 та повномасштабне вторгнення у 2022. У підприємств не було часу стабілізуватися та повернути свій докризовий рівень доходів, і тому у цих кризових ситуаціях доводиться звертатися до реінжинірингу. Реінжиніринг є своєрідним інструментом зміни (перепроєктування) бізнес-процесів, що діють на підприємстві, в окремих випадках – їх радикальне пересмислення. Цей інструмент вважається необхідним за умови потреби у швидкому поліпшенні фінансових показників організації: рентабельності, чистого прибутку тощо. Основні характерні риси реінжинірингу включають до себе:

- стрімкість;
- радикальність;
- фундаментальність [11].

Протягом формування сучасної економічної думки науковцями було виділено різні підходи до визначення сутності категорії «кризовий реінжиніринг бізнес-процесів», адже протягом розвитку економіки певні терміни та явища набували розвитку та змінювали свою економічну сутність. У таблиці 1 наведено порівняння підходів різних науковців до трактування категорії кризового реінжинірингу:

Науково-методичні підходи до визначення терміну «кризовий реінжиніринг бізнес-процесів»

Автор(и)	Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів – це...
Троц І. В.	...фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення поліпшень показників діяльності підприємств, таких як вартість, якість, сервіс і темпи [1].
Осипова Є. Л.	...якісно новий підхід до реформування організаційної структури шляхом створення цілком нових і ефективніших бізнес-процесів без урахування існуючих [2].
Костіна О. М.	різновид спеціальних інструментів управління, спрямованих на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, мінімізацію витрат, підвищення якості, результативності та ефективності діяльності організації [3].
Продіус О. І., Найда Є. Д.	...це радикальне оновлення бізнес-процесів у контексті прискорення реакції підприємства на зміни у вимогах споживачів за багаторазового зниження витрат усіх видів, що відбувається за умов злагодженої роботи команди висококваліфікованих фахівців, які розробляють та втілюють у діяльність підприємства інноваційні та креативні ідеї щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізації робочих потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, підвищення задоволення клієнтів [4].
Джозеф Т.	...аналіз і перепроєктування основних бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень з точки зору ефективності, продуктивності та якості [5].
Грегусова Я.	...акт фундаментальної зміни основного бізнес-процесу з метою реалізації значної економії коштів, збільшення обсягу виробництва або значного покращення пропозиції продукту чи послуги [6].
Баайер А.	...методологія та методи, які використовуються будь-якою організацією, щоб стати більш ефективною шляхом зміни своїх процесів [7].
Пател Р.	...структурований і добре організований підхід до підвищення продуктивності компанії в різних аспектах, таких як обслуговування, вартість, швидкість і якість, шляхом внесення відповідних змін до існуючих процесів [8].

Джерело: узагальнено автором на основі [1–8]

Проведене дослідження різних наукових підходів до дефініції даного терміну дозволило зробити висновок, що вітчизняні науковці у своїх трактуваннях визначають реінжиніринг бізнес-процесів саме як процес реформування структури бізнесу, який складається з певних інструментів та методів, що направлені на підвищення ефективності діяльності підприємства. Зарубіжні фахівці підходять до трактування даного терміну перш за все з точки зору певної методології або підходу до управління підприємством, кінцевою метою якого також вважається підвищення ефективності діяльності та зростання якості продукції або наданих послуг. Аналіз існуючих термінів дозволив відокремити сутність кризового реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві: це радикальна зміна основного бізнес-процесу підприємства, направлена на підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства шляхом фундаментального переосмислення його напрямків діяльності.

У свою чергу, кризовий реінжиніринг направлений на вирішення певної кризової ситуації на підприємстві: втрата позицій на ринку, зниження конкурентоспроможності,

зниження зацікавленості клієнтів у продукції або послугах тощо [12]. Комплекс завдань кризового реінжинірингу включає до себе:

- 1) делегування повноважень від вищого керівництва до спеціально створених оперативних команд працівників;
- 2) децентралізація прийняття управлінських рішень шляхом реструктуризації підприємства;
- 3) кризового алгоритму заходів для швидкого реагування на нові виклики;
- 4) організація багаторівневої системи взаємозв'язків усередині підприємства для оперативного обміну інформацією;
- 5) орієнтація працівників на творчі й нестандартні підходи до виконання обов'язків та розвиток інноваційного мислення [13].

Процес реінжинірингу, як і будь-яка системна діяльність, включає у себе низку обов'язкових етапів, крізь які проходить будь-яке підприємство під час впровадження реінжинірингу бізнес-процесів. Перший етап є підготовчим, він включає у себе відокремлення тих бізнес-процесів, які планується замінити або модернізувати, виділення головної мети та завдань процесу реінжинірингу та

підбір команди працівників, яка стане відповідальною за процес трансформації. Другий етап є документальним: підібрана команда створює єдину нормативно-методичну базу для забезпечення реінжинірингу та відокремлює ту документацію фірми, пов'язану з бізнес-процесами, які плануються реформувати [13]. Наступний етап – аналітичний; на даному етапі здійснюється порівняльний аналіз діючих на підприємстві бізнес-процесів зі схожими процесами фірм-конкурентів або передових представників відповідної галузі бізнесу. Наступний етап реінжинірингу направлений на створення планової моделі майбутніх бізнес-процесів, яка дозволить оцінити потенційні результати трансформацій та розробити систему дій та заходів з їх реалізації. На наступному етапі виявляються недоліки та слабкі місця у процесі створення нових або трансформації діючих бізнес-процесів, аналізуються можливі складнощі у впровадженні та досліджуються потенційні загрози. Останній етап реінжинірингу бізнес-процесів складається із впровадження нових або оновлених бізнес-процесів, оцінки отриманих після впровадження результатів та їхнє порівняння із попередньо запланованими. За необхідності проводиться коригування нових бізнес-процесів та усунення виявлених недоліків [14].

Працівники підприємства є основною рушійною силою впровадження системи реінжинірингу бізнес-процесів, особливо у кризових умовах ведення господарської діяльності. Вірно відібрана відповідальна команда здатна розробити ефективну програму, створити інструменти для її реалізації, а також швидко і гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання під час криз. Команда працівників має бути розподілена по робочим функціям процесу реінжинірингу відповідно до кваліфікації, здібностей і компетенцій кожного працівника заради досягнення найвищої ефективності трансформації бізнес-процесів [15]. Працівники мають бути розподілені у виді вертикального ланцюга управління за наступними ролями:

1. Керівник (головний лідер). Зазвичай це один з представників вищого керівного апарату підприємства, який розподіляє обов'язки та відповідальність і створює

єдину командну атмосферу у колективі, націлюючи інших працівників на результат.

2. Керівна спілка (група), яка включає до себе головного лідера та менеджерів інших ланок. Завданням цього органу є облік інформації та її обмін, розподіл ресурсів між робочими групами, керування загальним процесом реінжинірингу, організація системи комунікації та нагляд за процесом реінжинірингу.

3. Оперативні та процесні керівники, які підпорядковуються вищим керівникам та здійснюють менеджмент на конкретних місцях. Управління рядовими працівниками здійснюється шляхом об'єднання їх у групи, постановкою їм відповідних робочих завдань, проведенням навчання та вирішенням конфліктів.

4. Робочі групи, які складаються з рядових працівників та зовнішніх консультантів, які безпосередньо залучені до процесу реінжинірингу та здійснюють заходи з його реалізації [16].

Коли основний склад робочої групи, відповідальної за реінжиніринг бізнес-процесів, визначено і затверджено, необхідно провести незалежну оцінку відповідності команди до основних вимог, які є обов'язковими для успішної розробки і впровадження системи реінжинірингу. Перш за все, підбір кандидатів у команду має бути не випадковим, а неупередженим і ретельно пропрацьованим, тобто члени команди мають бути перевірені на відповідність до їхніх обов'язків і відповідальності у процесі реінжинірингу. Вимоги до працівників мають бути чітко визначеними та відомими, поряд з їхніми робочими обов'язками, ролями та зонами відповідальності. Другою вимогою є чітке розуміння усіма учасниками процесу реінжинірингу бізнес-процесів загальної мети та сутності кожного етапу з реалізації, адже без усвідомлення учасниками значення дій та заходів кінцевий результат залишатиметься невідзначеним, а проведення аналізу ефективності проведеної трансформації стане неможливим [17].

Наступною, не менш важливою вимогою є максимально деталізований бюджет (кошторис) процесу реінжинірингу. Вищий менеджмент та фінансові служби підприєм-

ства повинні мати змогу оцінити та розподілити витрати на реінжиніринг бізнес-процесів, оцінити відповідний економічний ефект та зробити висновок про доцільність процесу трансформації. Останньою обов'язковою умовою є усебічний безперервний контроль процесу реінжинірингу, який забезпечить достовірність оцінки, дасть можливість виявити можливі загрози і слабкі сторони та дозволить швидко зреагувати на кризові ситуації [18].

Ефективність впроваджуваних заходів кризового реінжинірингу також значною мірою залежить від використовуваних сучасних технологій у системі управління підприємством. Використання сучасних інформаційних технологій забезпечує високий рівень

оптимізації процесу реінжинірингу та дозволяє оцінити декілька можливих варіантів розвитку подій під час трансформації бізнес-процесів, що стає надійним підґрунтям для перспективного реінжинірингу (створення нових бізнес-процесів) та його зворотної варіації (покращення вже існуючих бізнес-процесів). Готовність вищого менеджменту продуктивно використовувати фактичні та потенційні можливості інформаційних та інших видів ресурсів здатна суттєво знизити ризик у процесі впровадження заходів з реінжинірингу [19]. Загалом успішність реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в умовах кризи залежить від низки факторів впливу (рис. 1).

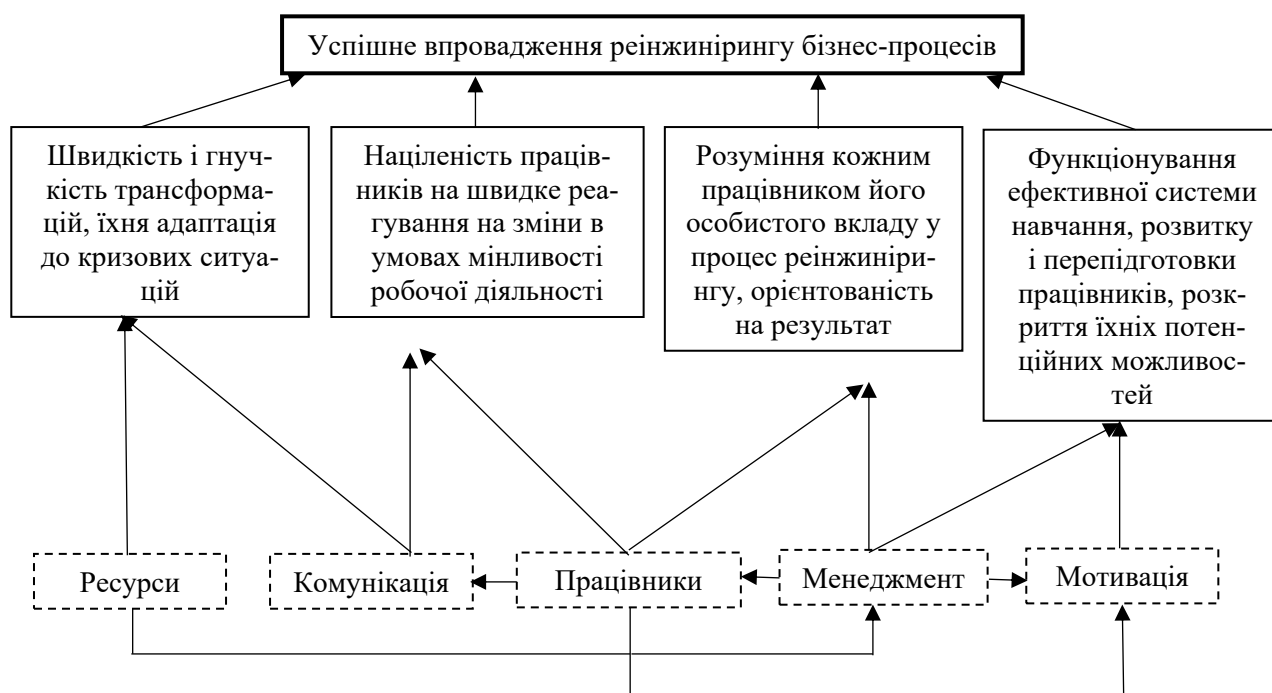


Рис. 1. Фактори впливу на успішність проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства (створено автором)

Кризисний реінжиніринг бізнес-процесів на підприємстві, проведений у відповідності до вимог сучасного бізнес-середовища, має забезпечити зміцнення конкурентних позицій фірми на ринку. Забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності у процесі реінжинірингу відбувається у двох аспектах. Зі сторони зворотного реінжинірингу, коли підприємством лише покращуються вже існуючі бізнес-процеси, проводиться усебічне оцінювання поточного стану

ефективності функціонування бізнес-процесів та їхній вплив на результати діяльності компанії, а головним інструментом оцінки стають показники рівня конкурентоспроможності окремих видів послуг (товарів, робіт) або узагальнюючий показник рівня конкурентоспроможності бізнесу. У результаті оцінки відбувається відсіювання тих бізнес-процесів, які не володіють достатнім рівнем конкурентоспроможності заради їх подальшого поліпшення [20].

З іншого боку, у процесі перспективного реінжинірингу створюються принципово нові бізнес-процеси, які теж мають пройти обов'язкову оцінку потенційного рівня конкурентоспроможності. У першу чергу оцінюється динаміка основних економічних показників діяльності підприємства у порівнянні з використанням попередніх бізнес-процесів, а також досліджується вплив впровадження нових процесів на показники незалежності та ліквідності фінансових ресурсів підприємства [21].

Впровадження кризового реінжинірингу супроводжується переліком загальних ускладнень, які можуть підвищити ризик, пов'язаний з трансформацією бізнес-процесів:

- підвищений рівень персональної відповідальності за успішність реалізації реінжинірингу, що виникає у працівників, що були відібрані у робочі групи;

- тривалий процес підбору працівників для формування робочих груп через підвищені вимоги до їхніх професійних та особистісних компетенцій;

- суттєве зростання витрат на персонал, зумовлене необхідністю перепідготовки працівників або їхнього навчання принципово новим навичкам, які є необхідними для розуміння основ реінжинірингу та його успішного впровадження;

- недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів на підприємстві, викликаний використанням застарілого програмного забезпечення або відсутністю необхідних у процесі реінжинірингу інформаційних інструментів, а також низький рівень володіння працівниками сучасними інформаційними ресурсами [22].

Успішно і вчасно впроваджений реінжиніринг бізнес-процесів на підприємстві під час кризових умов має забезпечити досягнення низки основних завдань (рис. 2):

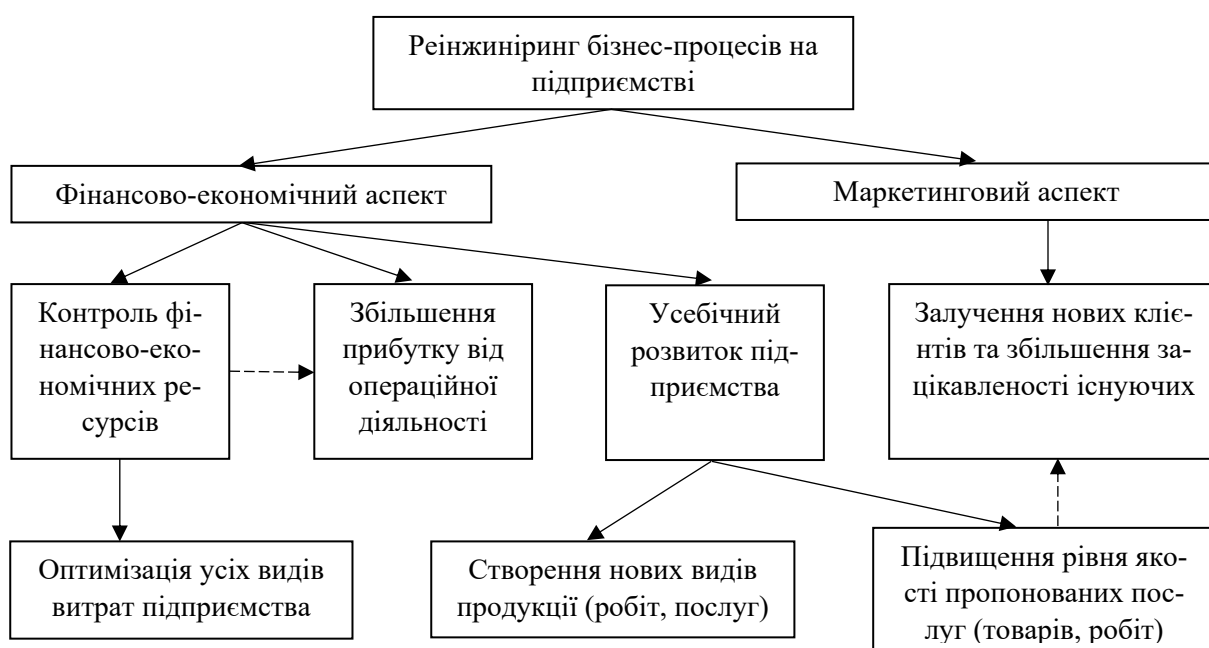


Рис. 2. Завдання кризового реінжинірингу бізнес-процесів (створено автором)

Що стосується підприємств саме туристичної сфери, реінжиніринг бізнес-процесів у даній галузі має дотримуватися певних характерних принципів впровадження:

- 1) вищий менеджмент має активно використовувати принцип безбар'єрної комунікації з підлеглими, клієнтами та стейкхолдерами;

- 2) діяльність підприємства має бути заснована на принципах соціальної відповідальності, прозорості та екологічності бізнесу;

- 3) вибір бізнес-процесів для реінжинірингу та інструментів його впровадження має ґрунтуватися у першу чергу на задоволенні потреб клієнтів, а вже потім на очікуваних фінансових результатах [23].

Останні роки стали важким викликом для підприємств туристичної сфери України. Пандемія COVID-19 завдала значних збитків фірмам сфери туризму: обмеження або заборона переміщень між країнами, закриття готелів та визначних пам'яток для масових відвідувань, введення обов'язкової вакцинації або карантину наклали серйозні обмеження на туристичну діяльність та спричинили велику кризу у галузі. І коли український туристичний бізнес тільки-но почав поступово відновлюватися у 2021–2022 рр., повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році критично поглибило кризу у галузі: значною мірою скоротилися доходи населення, велика кількість людей покинула ринок туристичних по-

слуг (унаслідок мобілізації, окупації, поранення, вікових обмежень на виїзд тощо), ринок внутрішнього туризму зазнав суттєвих витрат через окупацію або наближеність до зони бойових дій [24].

Згідно з оцінками експертів Світового банку, на кінець 2023 року приблизні витрати у сфері культури і туризму склали 19,6 млрд. доларів, при чому ця сума стосується лише контрольованих Україною територій [9]. Тому кризовий реінжиніринг бізнес-процесів є одним з найбільш актуальних та дієвих інструментів подолання кризи у туристичній галузі України. Рисунок 3 демонструє найбільш поширені проблеми та виклики, пов'язані з бізнес-процесами сфери туризму:



Рис. 3. Проблеми та виклики бізнес-процесів туристичної сфери

Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів підприємства сфери туризму має ґрунтуватися на врахуванні специфіки даної області бізнесу, що являє собою нетрадиційне поєднання цілого комплексу елементів, які пов'язані між собою і безпосередньо приймають участь у створенні та реалізації туристичного продукту. Головною особли-

вістю бізнес-процесів на підприємствах туристичної сфери є функціонування цих процесів лише у вигляді взаємопов'язаної комплексної системи, яка знаходиться під впливом переважно зовнішнього середовища, а кожен з процесів, елементів, заходів та інструментів цієї системи має власний вплив на ефективність господарської діяльності туристичної фірми [25].

Ведення бізнесу у туристичній сфері завжди супроводжується високою динамічністю діяльності та стрімкими змінами у зовнішньому середовищі, що зумовлює необхідність постійного моніторингу новітніх та актуальних підходів до управління, які будуть гнучкими і простими у реалізації та забезпечать підтримку і розвиток конкурентоспроможності підприємства. Ефективне керування бізнес-процесами туристичної фірми, особливо у кризових умовах, значною мірою залежить від швидкості реагування та адаптації до змін ринку, що можливо реалізувати тільки за умови використання менеджментом новітніх технологій управління та безперервного відстеження змін у зовнішньому бізнес-середовищі туристичної сфери [26].

Специфіка реінжинірингу бізнес-процесів у туристичній галузі зумовлена загальною складністю функціонування в умовах вкрай мінливого ринку послуг. Першим фактором, що впливає на успішність бізнес-процесів у туризмі, є його сезонність: жовтень, листопад, січень і лютий вважаються ризиковими та найменш прибутковими, а загальний потік клієнтів та доходів припадає на теплі місяці року [27]. Через це туристичні фірми мають бути готові до різкого спаду доходів у холодні місяці та вірно розрахувати необхідну фінансову «подушку», яка буде забезпечувати діяльність підприємства у період низького попиту.

Ще одним фактором впливу є мінливість попиту та мода, тобто тимчасова популярність певних туристичних напрямів. Успішною стратегією у даному випадку вважається висока диференціація напрямків роботи фірми та уважне слідкування за трендами, а також пошук нестандартних напрямків та заняття вільних ніш. Наступний фактор – ускладнення діяльності туристичного бізнесу у кризових умовах. Підприємства туристичної сфери мають проводити постійний аналіз економічного, політичного та епідеміологічного середовища у світі, адже загальні тенденції ринку туристичних послуг свідчать про те, що подорожі стають одним з перших факторів економії під час криз. Витрати на відпочинок скорочуються населенням одними з перших, і тому швидка адаптація до

нових геополітичних умов ведення господарської діяльності стане запорукою виживання туристичного підприємства [28].

Більшість підприємств у сфері туризму – малі або середні бізнеси, і через це майже неможливо забезпечити наявність висококваліфікованого, досвідченого персоналу на кожній робочій позиції, тому для працівників туристичної галузі частіше за все робоча діяльність проходить у вигляді багатозадачності та об'єднанні функцій декількох посадових осіб [29]. Такий гнучкий підхід до зайнятості також є одним з факторів успішного впровадження реінжинірингу, адже працівники звикли до нестандартних, швидко змінюваних умов роботи.

Висновки. Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів на підприємствах сфери туризму являє собою складну систему взаємопов'язаних елементів, успішність впровадження якої залежить від багатьох факторів, і у першу чергу – від змін у зовнішньому середовищі господарювання. Проведене усебічне дослідження особливостей та викликів реінжинірингу бізнес-процесів туристичної галузі дозволило зробити висновок про доцільність використання лише тих методик та інструментів реінжинірингу, які враховують специфіку ведення господарської діяльності у даній сфері та направлені не лише на підвищення прибутку, а, у першу чергу, на задоволення потреб клієнтів. До найбільш дієвих засобів кризового реінжинірингу у туризмі відносяться:

1. Використання сучасних технологій. Інформаційні ресурси підприємства мають постійно оновлюватися, а створення усередині організації єдиного електронного простору комунікації та обміну досвідом і документами сприяє прискоренню бізнес-процесів та підвищенню якості роботи з клієнтами і контрагентами.

2. Безперервний розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації кадрів та розширення переліку їхніх компетенцій у відповідності з викликами сучасності є запорукою гнучкості та ефективності роботи підприємства. Розвиток кадрового складу дозволяє швидко реагувати на нові загрози під час кризових умов ведення господарської діяльності та зміцнювати позиції фірми на мінливому туристичному ринку.

3. Усебічний контроль з боку керівництва. Представники вищої ланки адміністрації повинні тримати весь процес реінжинірингу під постійним особистим контролем, від моменту розробки початкового плану до фінального етапу оцінки результатів. Повна залученість керівника процесу у його реалізацію є запорукою ефективності діяльності робочої групи, її націленість на результат і розуміння завдань реінжинірингу, а також раціонального використання ресурсів та оцінки результатів трансформації бізнес-процесів.

4. Орієнтація на споживачів. Сфера туризму повністю залежить від клієнтів, вони є найціннішим активом організації, отже й процес реінжинірингу має поставити перед собою задоволення потреб клієнтів як головний результат. Побаження споживачів туристичних послуг мають бути враховані при розробці та впровадженні нових бізнес-процесів або трансформації вже існуючих. Позитивний вплив на успішність реалізації реінжинірингу також мають відкрита система комунікації з клієнтами, прозорість господарської діяльності, грамотна система маркетингу та екологічність; додатковим бонусом стане інклюзивність послуг та орієнтація на етичне ведення бізнесу.

Література

1. Троц І.В. Кризовий реінжиніринг на підприємстві: сутність, проблеми та перспективи впровадження. Інституціональна трансформація розвитку економіки України: колективна монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика». 2019. С. 237-254.
2. Осипова Є.Л. Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент ефективного управління підприємствами водного транспорту. *Водний транспорт*. 2019. Вип. 1(28). С. 159-165. DOI: <https://doi.org/10.33298/2226-8553/2019.1.28.25>
3. Костіна О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2018. Вип. 8. С. 158-164. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/33.pdf
4. Продіус О.І., Найда Є.Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 573-577. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-89>
5. Why business process re-engineering is a must-have for organizations. *Fingent* : веб-сайт. URL: <https://www.fingent.com/blog/business-process-re-engineering-facing-crisis-with-confidence/>
6. Jana Gregusova. Business process reengineering as way out of crisis. Bratislava: Minit. 2020. 30 c.
7. Business Process Reengineering (BPR). *LinkedIn* : веб-сайт. URL:

<https://www.linkedin.com/pulse/business-process-reengineering-bpr-baayer-aziz-ph-d>

8. A Sound and Practical Guide to Business Process Re-Engineering. *Radix* : веб-сайт. URL: <https://radixweb.com/blog/guide-to-business-process-reengineering#What>

9. Вторгнення росії – збитки культури та туризму склали понад 19 млрд доларів. *Слово і діло* : веб-сайт.

URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/02/29/novyna/suspilstvo/shmyhal-ozvuchyv-sumu-zbytkiv-sferi-kultury-ta-turyzmu-cherez-vijnu>

10. Піляєва О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів на підприємстві. *«Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти»*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів (м. Харків, 28 квітня 2017 року). Х.: ФОП Панов А.М., 2017. С. 685-690.

11. Лизанець А.Г., Роман С.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. Випуск 2(10). С. 54-59. DOI: [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2018-2\(10\)-54-59](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2018-2(10)-54-59)

12. Мельник А.О., Соловйова Т.М. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2020. Вип. 1 (3). С. 63-70. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-10>

13. Пашко В.В., Ільїн О.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. *Вісник СХТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 1. С. 86-89. URL: https://khtusg.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/visnik_snt_nnibm_hntusg_2020_1.pdf

14. Коцко Т.А., Шеховцова І.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як технологія антикризового управління підприємствами паливно-енергетичного комплексу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 466-472. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/80.pdf

15. Назаров Н.К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012. Вип. 1(26). С. 157-161.

16. Сакун Л.М., Сухомлин Л.В., Різніченко Л.В., Велькін Б.О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2020. Вип. 2 (38). С. 81-97. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.7>

17. Паливода О.М. Теоретичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів транспортних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.11>

18. Комеліна О.В., Степаненко Є.В. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на сучасному підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). С. 129-134. URL: http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/11_2017/27.pdf

19. Продіус О.І., Гижиця М.В. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 167-173. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-24>
20. Крейдич І.М., Івата В.В., Швець К.М. Концептуальні положення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. Вип. 12. С. 1-6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5059>
21. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Цатурян Р.О. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. Вип. 2(72). С. 40-47. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-40-47](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-40-47)
22. Грибан С.В. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів як інструмента антикризового управління. *Агросвіт*. 2015. Вип. 2. С. 50-54. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/2_2015/11.pdf
23. Бобрицька Н.Д., Кирилова О.В. Маркетингове антикризове управління туристичними підприємствами в сучасних умовах. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2014. Вип. 5 (15). С. 41-46. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No5/41-46.pdf>
24. Барвінок Н.В., Барвінок М.В. Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому. The Russian-Ukrainian war (2014-2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. С. 24-32. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-4>
25. Гишук Р.М. Детермінованість впливу туризму на розвиток і управління готельною інфраструктурою регіону в кризовий період. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2021. Вип. 1 (81). С. 8-25. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2021-1.81.01>
26. Гончар Л.О., Батченко Л.В. Управління змінами у сфері послуг: практикум. Київ: Ліра-К, 2020. 70 с.
27. Кифор М. В. Аналіз сезонності та мінливості туристичних потоків на прикладі західних регіонів України. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. 5. С. 154-160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-154-160>
28. Джинджоян В.В. Впровадження продуктивних та процесних інновацій у збутову діяльність туристичних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 9. С. 39-45. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2018/9.pdf
29. Ткаченко Т., Гладкий О. Реінжиніринг сервісних бізнес-процесів у міжнародному туроперейтингу. *Scientia Ructuosa*. 2018. Т. 121. Вип. 5. С. 59-70. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018\(121\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018(121)05)
30. Trots, I.V. (2019). Kryzovyi reinzhynirynh na pidpryemstvi: sutnist, problemy ta perspektyvy vprovadzhenia. Instytutionalna transformatsiia rozvytku ekonomiky Ukrainy. Kherson: Vydavnychiy dim «Helvetyka», (pp. 237-254).
31. Osypova, Ye.L. (2019). Kryzovyi reinzhynirynh biznes-protseviv yak instrument efektyvnoho upravlinnia pidpryemstvamy vodnoho transportu. *Vodnyi transport, Issue 1(28)*, 159-165. DOI: <https://doi.org/10.33298/2226-8553/2019.1.28.25>
32. Kostina, O.M. (2018). Reinzhynirynh biznes-protseviv yak instrument antykryzovoho upravlinnia pidpryemstvom. *Intelekt XXI, Issue 8*, 158-164. Retrieved from http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/33.pdf
33. Prodius, O.I., & Naida, Ye.D. (2018). Reinzhynirynh biznes-protseviv yak suchasna kontseptsiiia upravlinnia. *Ekonomika i suspilstvo, Issue 19*, 573-577. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-89>
34. Website «Fingent», article «Why business process re-engineering is a must-have for organizations». Retrieved from <https://www.fingent.com/blog/business-process-re-engineering-facing-crisis-with-confidence/>
35. Jana Gregusova (2020) Business process reengineering as way out of crisis. Bratislava: Minit, 30 p.
36. Website «LinkedIn», article «Business Process Reengineering (BPR)». Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/business-process-reengineering-bpr-baayer-aziz-ph-d>
37. Website «Radix», article «A Sound and Practical Guide to Business Process Re-Engineering». Retrieved from <https://radixweb.com/blog/guide-to-business-process-reengineering#What>
38. Website «Slovo i dilo» [Word and deed], article «Vtorhennia rosii – zbytky kultury ta turyzmu sklaly ponad 19 mlrd dolariv». Retrieved from <https://www.slovoidilo.ua/2024/02/29/novyna/suspilstvo/shmyhal-ozvuchyv-sumu-zbytkiv-sferi-kultury-ta-turyzmu-cherez-vijnu>
39. Piliaieva, O.V. (2017). Reinzhynirynh biznes-protseviv na pidpryemstvi. Proceedings from MIIM '17 *Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia doktorantiv, molodykh uchenykh ta studentiv «Rozvytok yevropeiskoho prostoru ochyma molodi: ekonomichni, sotsialni ta pravovi aspekty»*. (pp. 685-690). Kharkiv: FOP Panov, A.M.
40. Lyzanets, A.H., & Roman S.A. (2018). Reinzhynirynh biznes-protseviv yak metod vdoskonalennia vedennia biznesu. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu, Issue 2(10)*, 54-59. DOI: [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2018-2\(10\)-54-59](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2018-2(10)-54-59)
41. Melnyk, A.O., & Soloviova, T.M. (2020). Osoblyvosti zastosuvannia reinzhynirynhu biznes-protseviv na vitchyznianskykh pidpryemstvakh. *Ekonomichniy forum, Issue 1(3)*, 63-70. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-10>
42. Pashko, V.V., & Ilin, O.A. (2020). Reinzhynirynh biznes-protseviv yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia. *Visnyk SNT NNI biznesu na menedzhmentu KHNUTUSH, Issue 1*, 86-89. Retrieved from https://khnutush.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/visnik_snt_nnibm_hnutush_2020_1.pdf
43. Kotsko, T.A., & Shekhovtsova, I.A. (2017). Reinzhynirynh biznes-protseviv yak tekhnolohiia antykryzovoho upravlinnia pidpryemstvamy palyvno-

References

- enerhetychnoho kompleksu. *Ekonomika i suspilstvo*, Issue 9, 466-472. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/80.pdf
15. Nazarov, N.K. (2012). Pobudova kadrovoho biznes-protseasu v modeli reinzhyrnyrnyhu personalu pidpryemstva. *Visnyk Donbaskoi derzhavnoi mashynobudivnoi akademii*, Issue 1(26), 157-161.
16. Sakun, L.M., Sukhomlyn, L.V., Riznichenko, L.V., & Vielkin, B.O. (2020). Reinzhyrnyrnyh biznes-protseasiv yak suchasnyi metod upravlinnia stratezhichnyimi zminamy na pidpryemstvi. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, Issuevol. 2(38), 81-97. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.7>
17. Palyvoda, O.M. (2020). Teoretychni aspekty reinzhyrnyrnyhu biznes-protseasiv transportnykh pidpryemstv. *Efektivna ekonomika*, Issue 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.11>
18. Komelina, O.V., & Stepanenko Ye.V. (2017). Osoblyvosti zastosuvannya reinzhyrnyrnyhu biznes-protseasiv na suchasnomu pidpryemstvi. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, Issue 6(11), 129-134. Retrieved from http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/27.pdf
19. Prodius, O.I., & Hyzhytsia, M.V. (2019). Sutnist reinzhyrnyrnyhu biznes-protseasiv pidpryemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannya. *Infrastruktura rynku*, Issue 34, 167-173. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-24>
20. Kreidych, I.M., Ivata, V.V., & Shvets, K.M. (2015). Kontseptualni polozhennia reinzhyrnyrnyhu biznes-protseasiv na pidpryemstvakh. *Efektivna ekonomika*, Issue 12, 1-6. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5059>
21. Hutsaliuk, O.M., Bondar, Yu.A., & Tsaturian, R.O. (2023). Osoblyvosti formuvannya systemy reinzhyrnyrnyhu biznes-protseasiv pidpryemstv z vykorystanniam tsyfrovyykh tekhnolohii. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, Issue 2 (72), 40-47. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-40-47](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-40-47)
22. Hryban, S.V. (2015). Otsinka efektyvnosti reinzhyrnyrnyhu biznes-protseasiv yak instrumenta antykryzovoho upravlinnia. *Ahrosvit*, Issue 2, 50-54. Retrieved from http://www.agrosvit.info/pdf/2_2015/11.pdf
23. Bobrytska, N.D., & Kyrylova, O.V. (2014). Marketynhove antykryzove upravlinnia turystychnykh pidpryemstvamy v suchasnykh umovakh. *EKONOMIKA: realii chasu*, Issue 5(15), 41-46. Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No5/41-46.pdf>
24. Barvinok, N.V., & Barvinok, M.V. (2022). Vplyv rosiisko-ukrainskoi viiny na turyzm v ukraini ta perspektyvy yoho rozvytku v maibutnomu. *The Russian-Ukrainian war (2014-2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, (pp. 24-32). DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-4>
25. Hyshechuk, R.M. (2021). Determinovanist vplyvu turyzmu na rozvytok i upravlinnia hotelnoiu infrastrukturoiu rehionu v kryzovyi period. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnogo instytutu*, Issue 1 (81), 8-25. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2021-1.81.01>
26. Honcha, L.O., & Batchenko, L.V. (2020). Upravlinnia zminamy u sferi posluh. Kyiv: Lira-K.
27. Kyfor M.V. (2020). Analiz sezonnosti ta minlyvosti turystychnykh potokiv na prykladi zakhidnykh rehioniv Ukrainy. *Biznes Inform*, (5), 154-160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-154-160>
28. Dzhyndzhoian, V.V. (2018). Vprovadzhenia produktovykh ta protsesnykh innovatsii u zbutovu diialnist turistychnykh pidpryemstv. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, Issue 9, 39-45. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2018/9.pdf
29. Tkachenko, T., & Hladkyi, O. (2018). Reinzhyrnyrnyh servisnykh biznes-protseasiv u mizhnarodnomu turopereitnyhu. *Scientia Ructuosa*, T. 121, Issue 5, 59-70. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018\(121\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018(121)05)

CRISIS RE-ENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES AS A MODERN METHOD OF ENSURING THE QUALITY OF TOURIST SERVICES

L. A. Bondarenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology

Methods. During the study of the specifics of the implementation of crisis reengineering of business processes in the field of tourism services, the following methods of scientific knowledge were applied: analysis and synthesis – when identifying actual methods, tools and measures for the implementation of crisis reengineering of business processes, in particular, taking into account the specifics of the field of tourism; structuring – when characterizing influencing factors, elements, characteristic features and problems of implementing crisis reengineering of business processes; comparison – when comparing approaches to defining the term of crisis reengineering of business processes of an enterprise.

Results. The theoretical and methodological foundations of the implementation of business process reengineering were studied, scientific approaches to the definition of the term «crisis business process reengineering» were summarized. The main goals and tasks of crisis reengineering are characterized, the constituent elements of the process of its implementation at the enterprise are separated.

The specifics of working with human resources in the process of crisis reengineering are highlighted. The factors affecting the success of the reengineering of business processes of the enterprise were studied, the threats and complications that arise in the process of reengineering were separated. The specific features of the functioning of business processes in the field of tourism are analyzed. Features and possible problems of crisis reengineering of business processes of enterprises in the tourism industry are characterized.

Novelty. On the basis of the study of scientific and methodological approaches to the definition of the essence of the term “crisis reengineering of business processes”, a proper interpretation of this category was formed, which, unlike the existing ones, combines both domestic and foreign experience in studying the peculiarities of crisis reengineering. A single system of interrelated elements has been formed, which in the complex make up the main tasks of crisis reengineering of business processes. The basic principles and possible risks in the process of implementing crisis reengineering at enterprises in the tourism industry are separated.

Practical value. The set of tools and measures proposed by the author for the successful implementation of crisis reengineering of business processes at an enterprise in the field of tourism takes into account the specific conditions of conducting economic activity in this industry and is a reliable basis for improving the quality of tourist services and strengthening the competitiveness of the enterprise.

Keywords: reengineering, business processes, the sphere of tourism, crisis conditions, crisis reengineering, quality improvement, business process efficiency, tourism business.

Надійшла до редакції 29.02.24 р.