

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АВІАПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО КЛАСТЕРА

ОНИЩЕНКО О. В.

УДК [658.011.8.012.23:658.7]:656.71

Онищенко О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів авіапідприємств транспортно-логістичного кластера

У статті досліджено особливості та концептуальні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів авіапідприємств транспортно-логістичного кластера. Обґрунтовано актуальність створення програми реінжинірингу авіаційного бізнесу. Розроблено функціонально-процесний механізм управління реінжинірингом бізнес-процесів авіапідприємств транспортно-логістичного кластера для забезпечення стратегії підвищення конкурентоспроможності суб'єктів діяльності.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процес, транспортно-логістичний кластер, авіапідприємство.

Рис.: 2. **Бібл.:** 20.

Онищенко Оксана Володимирівна – асистент, кафедра обліку, аналізу і аудиту, Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського (вул. Першотравнева, 20, Кременчук, 39600, Україна)

E-mail: oksanakremenchug@gmail.com

УДК [658.011.8.012.23:658.7]:656.71

Онищенко О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів авіапідприємств транспортно-логістичного кластера

В статье проанализированы особенности и концептуальные подходы к реинжинирингу бизнес-процессов авиапредприятий транспортно-логистического кластера. Обоснована актуальность создания программы реинжиниринга авиационного бизнеса. Разработан функционально-процесный механизм управления реинжинирингом бизнес-процессов авиапредприятий транспортно-логистического кластера с целью обеспечения стратегии повышения конкурентоспособности субъектов деятельности.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процесс, транспортно-логистический кластер, авиапредприятие.

Рис.: 2. **Библ.:** 20.

Онищенко Оксана Владимировна – асистент, кафедра учета, анализа и аудита, Кременчугский национальный университет им. М. Остроградского (ул. Первомайская, 20, Кременчуг, 39600, Украина)

E-mail: oksanakremenchug@gmail.com

UDC [658.011.8.012.23:658.7]:656.71

Onishchenko O. V. Reengineering of Business Processes of the Air Enterprises of a Transport Logistics Cluster

In the article features and conceptual approaches to reengineering of business processes of the air enterprises of a transport logistics cluster are analyzed. The urgency of creation of the program of reengineering of aviation business is proved. The functional and process mechanism of management is developed by reengineering of business processes of the air enterprises of a transport logistics cluster is developed for providing of strategy of increase of competitiveness of subjects of activity.

Key words: reengineering, business process, transport logistics cluster, air enterprise.

Fig.: 2. **Bibl.:** 20.

Onishchenko Oksana V. – Assistant, Department of Accounting, Analysis and Audit, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University (vul. Pershotravneva, 20, Kremenchuk, 39600, Ukraine)

E-mail: oksanakremenchug@gmail.com

Стан економічних відносин, що склався у вітчизняній авіації в результаті її виходу на міжнародний рівень, висунув на перший план проблему конкурентоспроможності авіаперевізників, і, перш за все, – осучаснення інфраструктури та бізнес-процесів діяльності авіакомпаній та аеропортів, особливо територіального значення. Існування проблеми посилюється внаслідок зростання інтенсифікації міжнародного кооперування (ефект відкритого неба).

На сьогоднішній день процеси лібералізації, глобалізації та комерціалізації повітряного транспорту і, як наслідок, динамічна зміна факторів зовнішнього середовища визначають необхідність перегляду раніше прийнятої стратегії роботи авіапідприємств на ринку авіаперевезень з метою адаптації їх до відповідних нових умов, спонукають до пошуку нових методів управління, нових засобів взаємовідносин з партнерами та клієнтами. Постає актуальна проблема підвищення ефективності управління бізнес-процесами авіапідприємств на основі комплексного використання інновацій у сфері інформаційних технологій, маркетингу та менеджменту. Саме такою концепцією трансформаційних перетворень є реінжиніринг бізнес-процесів.

Питання реінжинірингу бізнес-процесів привертали увагу багатьох учених, як зарубіжних так і вітчизняних. Зарубіжні фахівці, серед яких Д. Чампі [16], Т. Давенпорт [18], М. Хаммер [16], П. Страсман [20] визначають сутність реінжинірингу бізнес-процесів як можливість реалізації довгострокової організаційної стратегії відповідно до сучасного рівня інформаційних технологій, менеджменту та світового ринку. Д. Харрінгтон, Х. ван Нівміген та К. Есселінг [19] у своїй фундаментальній науковій праці розробляють теоретичні основи та практичні рекомендації управління бізнес-процесами підприємств. Російські вчені О. Громов [4], А. Шейн [17] досліджують можливості адаптації ідей реінжинірингу з урахуванням особливостей розвитку та конкурентного потенціалу пострадянських економік. Формуванню вітчизняної теорії стратегічного управління, розвитку теоретичних і методологічних основ реінжинірингу присвячені праці відомих українських учених: О. Віноградової [1, 2], А. Клішейка [6], І. Мельника [12], В. Тупкало [14]. Вітчизняні науковці Мирошниченко Ю. В. і Філіпова А. І. [13] підкреслюють: «...значущість саме реінжинірингу бізнес-процесів як інструменту інноваційної системи управління на підприємстві».

М. С. Дороніна [5] вважає зовнішніми причинами виникнення та поширення реінжинірингу бізнес-процесів інтенсивність загострення конкуренції та зростання вимог споживачів до якості товарів і послуг. Це є характерним і для галузі повітряних перевезень. Динамічний розвиток світового ринку авіаційних перевезень в умовах нової кластеризованої інформаційної економіки вимагає негайного підвищення конкурентоспроможності вітчизняних авіаперевізників. Потреба швидкої адаптації виникає як у класичних і малобюджетних авіакомпаній, так і у аеропортів, що надають авіапасажирам та авіакомпаніям відповідні послуги.

Найкращим інструментом, за допомогою якого можливо це здійснити, є саме реінжиніринг бізнес-процесів, проте нині відсутні теоретичні та методологічні основи цього процесу для вітчизняних авіапідприємств.

Мета статті – визначення засад реінжинірингу бізнес-процесів авіапідприємств, що входять до складу транспортно-логістичного кластера, і розробка програми реінжинірингу авіаційного бізнесу і функціонально-процесного механізму управління реінжинірингом бізнес-процесів авіапідприємств транспортно-логістичного кластера для забезпечення стратегії підвищення конкурентоспроможності суб'єктів діяльності.

Реінжиніринг реалізує науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності, потужності та якості його виробничих можливостей [2]. Теорія реінжинірингу визначає дві фундаментальні складові реінжинірингу бізнес-процесів: перебудова менеджменту, його орієнтація на процесний підхід, що передбачає відмову від традиційної функціонально-ієрархічної організації управління, і застосування сучасних інформаційних технологій [1]. Логічним продовженням цього твердження для авіапідприємств є групування процесів змін і удосконалень за двома напрямками: реінжиніринг бізнес-процесів і реінжиніринг технологічних процесів. Звичайно, вони пов'язані в єдину систему реорганізації авіапідприємств в цілому. Реінжиніринг бізнес-процесів авіаперевезень повинен бути спрямований на удосконалення технологічних операцій та оптимізацію витрат ресурсів на них у ланцюгу формування, надання та використання авіатransпортної послуги за участю як аеропорту, так і авіакомпанії.

Для дослідження реінжинірингу бізнес-процесів авіапідприємств транспортно-логістичного кластера доцільно провести:

- 1) визначення засад побудови транспортно-логістичного кластера та його ядра – зонального аеропорту;
- 2) обґрунтування необхідності застосування реінжинірингу для авіапідприємств;
- 3) розробку програми реінжинірингу авіаційного бізнесу кластера та шляхи її реалізації;
- 4) створення функціонально-процесного механізму управління реінжинірингом бізнес-процесів авіапідприємств транспортно-логістичного кластера.

Економічна кластеризація допомагає вирішити комплексну проблему забезпечення конкурентоспро-

можності вітчизняної економіки на світовому ринку шляхом розширення експорту товарів і послуг, й відповідним притоком капіталу зовні. Максимально можливий розвиток експорту вимагає вирішення двох завдань: випуску конкурентоздатної продукції підприємствами бізнес-кластера та розвитку транспортно-логістичної діяльності по своєчасній доставці цієї продукції у відповідні сегменти споживацького ринку. Для цього в територіальному кластері формується транспортно-логістична система, створюється транспортно-логістичний комплекс, який, у свою чергу, локалізується в транспортно-логістичний кластер в межах географічно сконцентованого бізнес-кластера.

Транспортно-логістичний кластер автор розглядає як організаційну форму транспортно-логістичної агрегації й угруповання близьких за продуктовою чи функціональною спеціалізацією взаємопов'язаних і співпрацюючих виробничих, сервісних, науково-освітніх, авіаційних та інших підприємств і організацій.

Кластеризація транспортно-логістичного сектора є однією з ефективних форм організації взаємодії учасників повного ланцюга доставки вантажів, що забезпечує конкурентоспроможність транспортно-логістичної продукції на міжнародному, національному, а також регіональному рівнях.

Найважливішою складовою транспортно-логістичного кластера є транспортні та логістичні підприємства, розташовані у найважливіших центрах перетину і зародження вантажів та товаропотоків, безпосередньо залучені до процесу надання послуг які формують його ядро. Саме ядро кластерного утворення є самою інвестиційно-привабливою його частиною і джерелом зростання основних конкурентних переваг.

Для багатьох територій України ядром транспортно-логістичного кластера може бути периферійний аеропорт реорганізований у зональний аеропорт транспортно-логістичного кластера. Він набуває функцій координаційного логістичного центру міжнародних міжгалузевих пасажирських і вантажних перевезень, виконуваних відповідно до потреб громадськості, бізнесу, місцевої влади і загальнодержавних інтересів з метою підвищення конкурентоспроможності продукції транспортно-логістичного кластера та максимізації доходів від її експорту.

Зональним аеропортом транспортно-логістичного кластера автор вважає реорганізований відповідно до статусу авіаційного ядра транспортно-логістичного кластера локальний аеропорт-хаб, інтегруючий та координуючий мультимодальні перевезення авіапасажирів та авіавантажів.

Для зонального аеропорту, який є авіаційним ядром транспортно-логістичного кластера, необхідним є реінжиніринг переорієнтації та розвитку бізнес-процесів для забезпечення та посилення конкурентоспроможності в умовах нестабільності та мінливості внутрішнього і зовнішнього середовища.

Зважаючи на пріоритетність параметру швидкості доставки міжнародних пасажирів і вантажів, кожен бізнес-кластер має бути зацікавлений у реінжинірингу

і перспективному розвитку не тільки власних «повітряних воріт» – зональних аеропортів, але й залучення до базування авіакомпаній-перевізників як важливих складових елементів територіального транспортно-логістичного кластера, орієнтованого на розширення експортної діяльності.

Динамічний розвиток глобальних альянсів призвів до пошуку малими і середніми авіакомпаніями та аеропортами нових форм організації своєї діяльності. Одним із таких сучасних підходів є декомпозиція вітчизняного економічного простору на територіальні вузли і центри спорідненого або взаємозацікавленого бізнесу – економічного кластера, у межах якого розвиваються специфічні форми організації виробництва і виходу на міжрегіональний світовий ринок. Так, на ринку авіаційних перевезень з'явилися малобюджетні авіакомпанії (їх ще називають Low Cost авіакомпанії, бюджетні чи авіакомпанії-дискаунтери) та відповідно реструктуровані до умов їх діяльності аеропорти, функціонування яких засноване на використанні реінжинірингу бізнес-процесів, з метою удосконалення, спрощення, бюджетування та комерціалізації різних послуг і сфер діяльності аеропортів і авіакомпаній.

Дослідники [3, 9] переконують, що саме реінжиніринг бізнес-процесів здатний забезпечити докорінну трансформацію управлінською-виробничою системи підприємств і дозволяє суттєво підвищити конкурентоспроможність та ефективність їхньої діяльності, допомогти їм завоювати нові ринки збуту, перейти на якісно новий рівень у конкурентному ринковому середовищі. Застосування реінжинірингу бізнес-процесів у вітчизняних авіакомпаніях, на думку Литвиненко С. Л., «передбачає реалізацію інноваційної моделі компанії шляхом кардинальної реорганізації системи управління та виходу авіаперевізника на якісно новий рівень розвитку» [10, с. 19].

Впровадження реінжинірингу процесів авіатранспортної діяльності при вантажних і пасажирських перевезеннях, орієнтованих на потреби громадськості та бізнесу зони тяжіння аеропорту, забезпечить підвищення конкурентоспроможності суб'єктів діяльності, які є повноправними членами бізнес-середовища транспортно-логістичного кластера.

Транспортно-логістичний центр на базі зонального аеропорту має бути товаропровідним центром або вузлом, в якому з'єднуються транспортні, промислові, торгові, фінансові і інформаційні потоки. Багатоцільова спрямованість таких центрів полягає також і в тому, що вони виконують важливі виробничі, складські, розподільчі, інформаційні, фінансові, аналітичні і прогностичні функції для реалізації потреб економіки територіального кластера і країни в цілому, забезпечують ефективною роботою вітчизняних і іноземних перевізників. Такий широкий спектр нетипової для аеропорту діяльності може бути забезпечений за допомогою комплексної програми реінжинірингу бізнес-процесів і спільною участю в ній та її інвестуванні підприємств та організацій територіального кластера.

Для реалізації концепції створення зонального аеропорту бізнес-кластера автором розроблено програму реінжинірингу авіаційного бізнесу (рис. 1).

Світовий досвід бурхливого розвитку гео економічної транспортно-логістичної системи, одним із головних критеріїв ефективності якої є мінімізація сумарних витрат повного логістичного ланцюга виробництва, дистрибуції і споживання необхідних суспільству товарів і послуг, свідчить про інтенсивний пошук альтернативних варіантів зменшення транспортних витрат при одночасному розширенні транспортних можливостей перевізників. Одним із таких шляхів в авіабізнесі є розвиток Low-Cost перевезень у системі аеропорт – авіакомпанія з активною участю як виробників продукції, так і її замовників на всіх можливих сегментах ринку. Зважаючи на те, що в цій схемі певною мірою вже відрегульовано діяльність малобюджетних авіакомпаній, увагу автора сконцентровано на дослідженні умов і розробці шляхів реорганізації малобюджетних зональних аеропортів та їх взаємодії з бізнес-клієнтурою територіального економічного кластера, місцевою владою та громадськістю.

Зональний аеропорт, як асоційований член територіального бізнес-співтовариства, повинен мати спільне пільгове інвестування програм реінжинірингу з боку партнерів і користувачів його послугами – підприємств своєї зони тяжіння (транспортно-логістичного кластера). У свою чергу, ці підприємства повинні мати певні переваги від аеропорту. А відповідне зростання іміджу та рейтингу територіального бізнесу в результаті діяльності аеропорту як зведеного в міжнародному середовищі транспортно-логістичного агента буде сприяти синергічному ефекту взаємодії і розвитку свого територіального кластера.

Low-Cost бізнес-модель повітряної і наземної складової авіатранспортного процесу орієнтована на зростання продуктивності персоналу, інтенсифікацію використання техніки і обладнання, тотального зниження рівня витрат при індивідуалізованому наборі платних послуг за бажанням авіапасажирів. Це дозволяє скоротити витрати аж до 50% у порівнянні з традиційними схемами, що, у свою чергу, відображується в низьких цінах на авіаперельоти [7, 8]. Такі результати можуть бути досягнуті лише при умові суттєвої реорганізації інфраструктури, технологічних процесів, економічних відносин. Тобто при реалізації проекту реінжинірингу бізнес-процесів і авіакомпанії і аеропорту.

Реалізація програми реінжинірингу може здійснюватися у різних аспектах: перший варіант – здійснюється технологічна реорганізація виробничих процесів, далі – перепроєктування окремих бізнес-процесів, а в результаті – повна реструктуризація організаційної структури і бізнесу підприємства. За другим варіантом необхідно йти зворотнім шляхом. Вибір варіанта залежить від цілей, що обираються у межах реалізації реінжинірингу, які, у свою чергу, формуються залежно від стратегічних пріоритетів підприємства.

Найбільш виправданими програмами спрощення авіаційного бізнесу є:

- ✦ введення електронних квитків і поетапне виведення з обертів паперових перевізних документів;
- ✦ сумісне використання стійок самореєстрації на рейс;

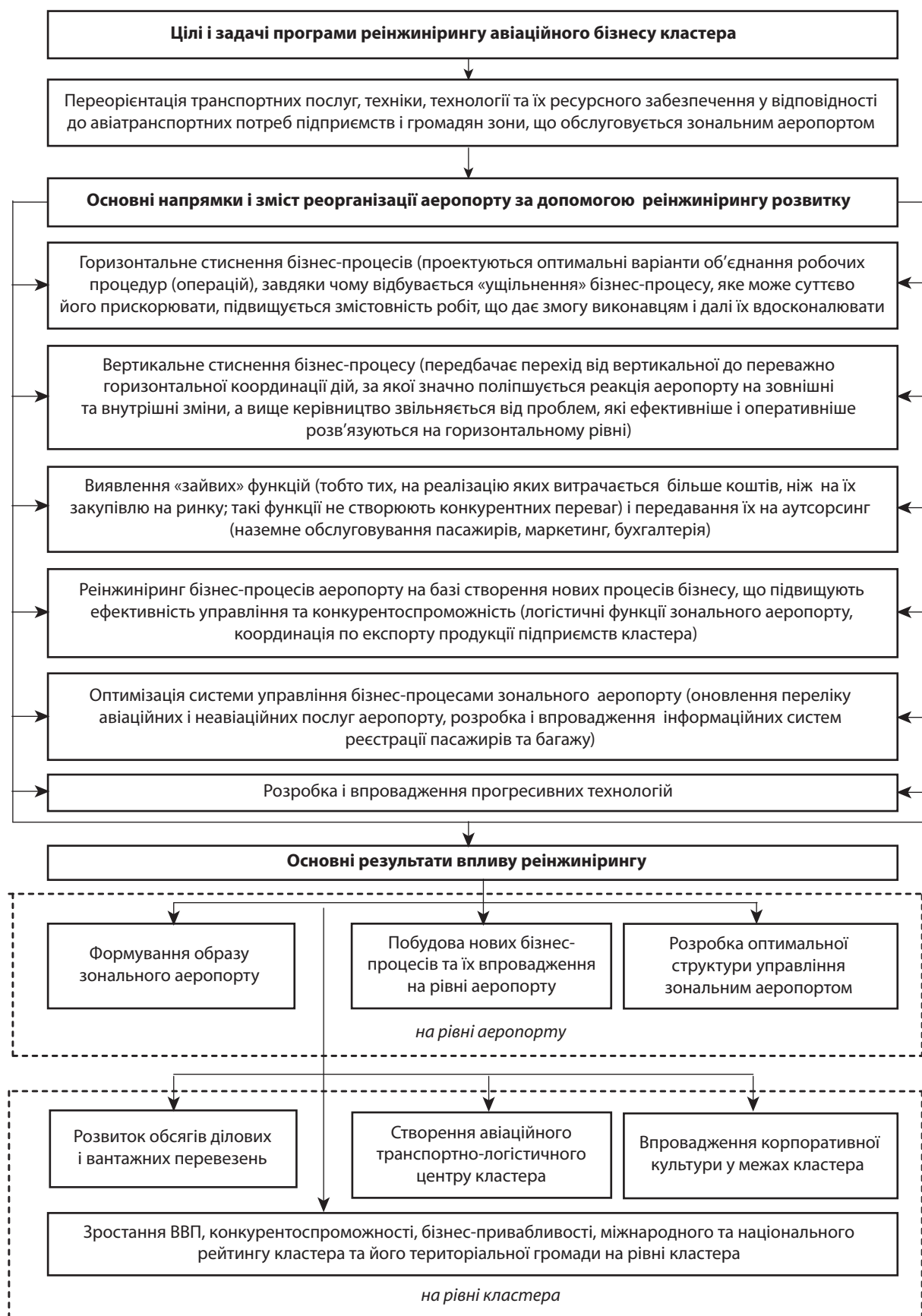


Рис. 1. Програма реінжинірингу авіаційного бізнесу кластера

Джерело: розроблено автором.

- ✦ застосування бар-кодів на посадочних талонах;
- ✦ використання технологій радіочипів;
- ✦ автоматизація інтерлайн-системи.

Багато послуг, що не пов'язані безпосередньо з перельотом, таких як наземне обслуговування пасажирів, маркетинг, бухгалтерія, рекомендується передати в аутсорсинг.

Використання реінжинірингу бізнес-процесів є загально визнаним способом оновлення, покращення діяльності чи перебудови підприємства, але для малобюджетних авіаперевізників і зональних аеропортів існують певні обмеження: значне скорочення чисельності персоналу – може бути неможливим із суто технологічних причин. На заваді стає також наявність бізнес-процесів, що не піддаються реінжинірингу і, перш за все, утримання задовільного рівня технічної, технологічної і комерційно-економічної безпеки авіаперевізника.

Управління реінжинірингом авіаційних бізнес-процесів в кластері здійснюється з метою ефективного транспортно-логістичного забезпечення перевезень вантажів і пасажирів малобюджетним зональним аеропортом та Low Cost авіакомпаніями, що буде сприяти іміджу привабливості території, зростанню експорту продукції підприємств кластера, інтенсивному притоку капіталу, нарощуванню пасажирських і вантажних потоків та інше.

Специфіка засад реінжинірингу бізнес-процесів авіапідприємств визначає наявність унікального комплексу заходів та інструментів реінжинірингу бізнес-процесів авіапідприємств, важливою складовою якого є механізм реінжинірингу бізнес-процесів. Це підтверджують дослідження Литвиненко С. Л. при розробці економіко-організаційного інструментарію реінжинірингу бізнес-процесів вантажних авіаперевізників [11].

Автором розроблено функціонально-процесний механізм управління реінжинірингом бізнес-процесів авіапідприємств транспортно-логістичного кластера, представлений на рис. 2, який формується на принципах:

- ✦ використання інноваційних факторів удосконалення (реінжинірингу) бізнес-процесів, орієнтованих на сучасні інформаційні технології;
- ✦ економного режиму витрат ресурсів авіапідприємств та їх клієнтів;
- ✦ оптимізації вартості перевезень у сумарних витратах логістичних потоків перевезень (постачань);
- ✦ координації і синхронізації технологічних і бізнес-процесів господарюючих суб'єктів логістичного ланцюга автотранспортної послуги, починаючи від виконання потреби в перевезеннях і до кінцевої точки доставки об'єкта;
- ✦ ситуалізації бізнес-процесів транспортно-логістичної діяльності необхідної для реалізації потреб громади і продукції підприємств свого кластера;
- ✦ інтеграції зусиль і ресурсів місцевої влади, бізнесу та територіальної громадськості при формуванні власного транспортно-логістичного кластера, у тому числі його зонального аеропорту, як портового підкластера території авіа-

підприємства загально-територіального користування, «повітряних воріт» бізнес-кластера;

- ✦ системної участі економічного кластера та його авіапідприємств в гео економічних процесах міжнародних перевезень на світовому ринку реалізації конкурентоспроможної продукції та природних і національно-культурних цінностей кластера.

У структурі механізму управління реінжинірингом бізнес-процесів транспортно-логістичного кластера, окрім принципів визначено також ціль і задачі управління бізнес-процесами, функції та очікуваний результат реалізації проектів реорганізації авіапідприємств та їх адаптації до умов кластерної форми господарства.

Реінжиніринг характеризується високим рівнем ризику, зумовленим дією об'єктивних і суб'єктивних факторів. До суб'єктивних факторів належать: рівень формалізованого представлення бізнес-процесів, дії співробітників, що реалізують реінжиніринг бізнес-процесів; занижений обсяг фінансування проекту; потенціал аеропорту до трансформації. До об'єктивних факторів слід віднести умови зовнішнього для аеропорту середовища.

Можна констатувати, що реінжинірингові заходи в аеропортах застосовуються недостатньо. Про це свідчить відсутність досліджень і розробок, низький рівень маркетингової діяльності, впровадження нових технологій. Як наслідок, можна відзначити зниження рівня обсягів перевезень більшості периферійних аеропортів, зношеність основних засобів.

ВИСНОВКИ

Таким чином, можна зробити висновок, що проведення реінжинірингу бізнес-процесів авіапідприємств транспортно-логістичного кластера характеризується високим рівнем складності й великим ступенем ризику. Це зумовлено, насамперед, значними фінансовими витратами, тривалістю його здійснення, значущістю врахування людського фактора перетворень, можливими розривами в рівнях теоретичної підготовки ініціаторів реінжинірингу бізнес-процесів й осіб, які його реалізують, відсутністю чіткого уявлення цілей реформування, але є необхідною умовою для забезпечення стратегії підвищення конкурентоспроможності, а іноді й виживання авіакомпаній та аеропортів у сучасних динамічних мінливих умовах.

У процесі проведення наукового дослідження були розроблені теоретичні та методологічні основи реінжинірингу бізнес-процесів авіапідприємств, що входять до складу транспортно-логістичного кластера, створені програма реінжинірингу бізнес-процесів авіапідприємств і функціонально-процесний механізм управління реінжинірингом бізнес-процесів авіапідприємств. Вони можуть бути використані керівництвом авіапідприємств для вдосконалення управління аеропортами та авіакомпаніями з метою підвищення ефективності їх діяльності та досягнення конкурентоспроможності на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг. Подальші наукові дослідження в цьому напрямку мають бути спрямовані на детальний та всебічний опис запропонованих інструментів реінжинірингу для конкретних авіапідприємств. ■

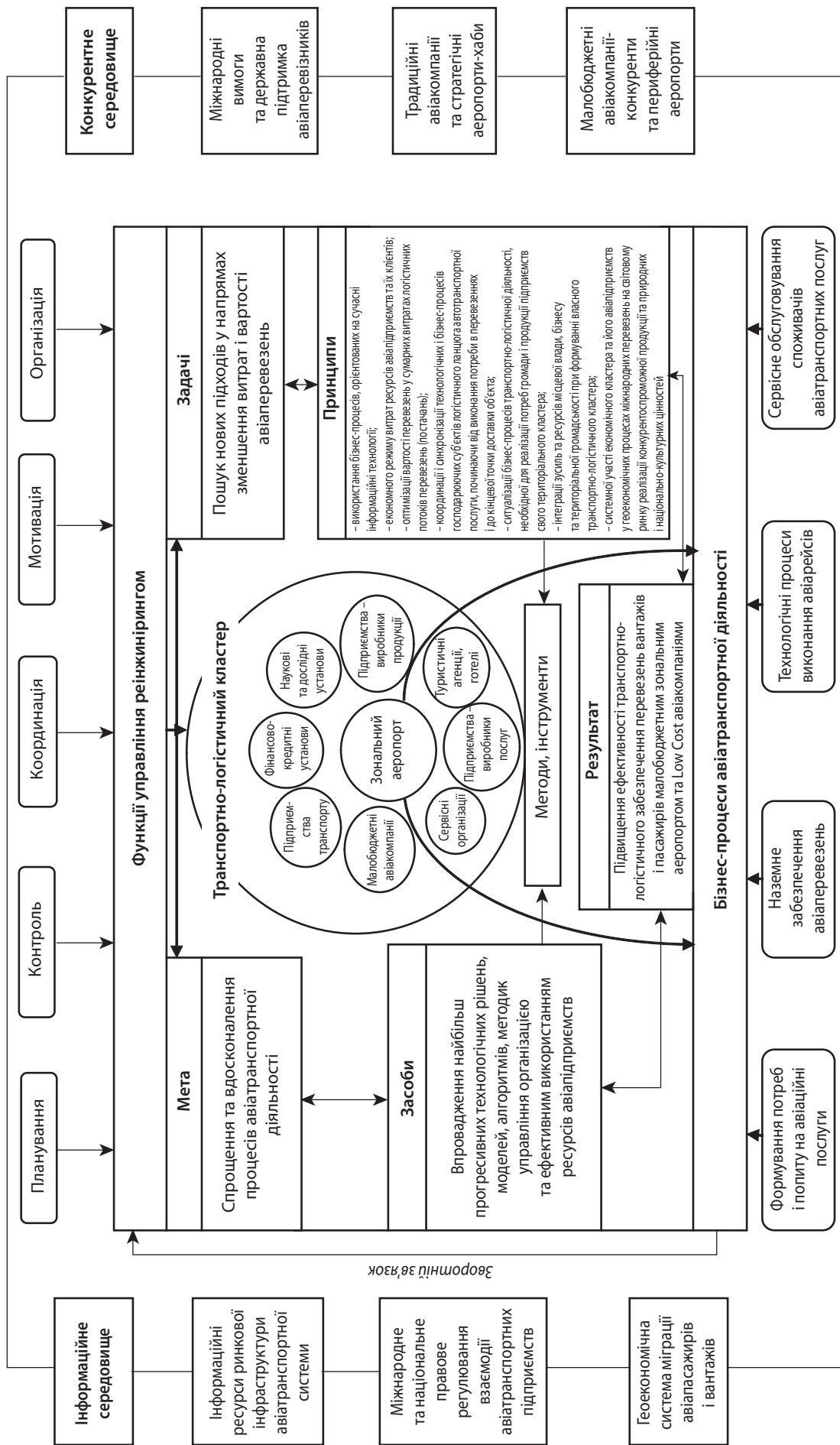


Рис. 2. Структура функціонально-процесного механізму управління реінжинірингом бізнес-процесів авіапідприємств транспортно-логістичного кластера
Джерело: розроблено автором.

ЛІТЕРАТУРА

1. **Виноградова О. В.** Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : Монографія. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 195 с.
2. **Виноградова О. В.** Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія : автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / О. В. Виноградова; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2006. – 37 с.
3. **Волков К. В.** Современный реинжиниринг / К. В. Волков, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 4 (72).
4. **Громов А. И.** Концептуально-идеологические стандарты управления корпорацией / А. И. Громов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.tornado.ru/article9.htm>
5. **Дороніна М. С.** Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Дороніна. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2003. – 444 с.
6. **Клішейко А. В.** Реструктуризація промислового підприємства на основі реінжинірингових та організаційно-управлінських заходів [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04 / Клішейко А. В. ; Одеськ. держ. екон. ун-т. – Одеса, 2007. – 19 с.
7. **Кокшаров А.** Дешевизна побеждает / А. Кокшаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.expert.ua/articles/23/0/742/
8. **Коломейская И.** Как появились малобюджетные авиакомпании / И. Коломейская, А. Тихонов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.kommersant.ru/doc.html
9. **Костіна Н. І.** Менеджмент: перспективні інформаційні технології / Н. І. Костіна, В. М. Антонов, В. Т. Білоус. – Ірпінь : АДПСУ, 2003. – 236 с.
10. **Литвиненко С. Л.** Теоретико-методологічні основи реінжинірингу бізнес-процесів у вітчизняних вантажних авіакомпаніях / С. Л. Литвиненко // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – Вип. 4. – Луцьк, 2010. – С. 18 – 21.
11. **Литвиненко С. Л.** Економіко-організаційний інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів вантажних авіаперевізників / С. Л. Литвиненко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 5. – С. 83 – 88.
12. **Мельник І. Є.** Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери послуг / І. Є. Мельник : Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01. – К., 2005. – 22 с.
13. **Мирошниченко Ю. В.** Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / Ю. В. Мирошниченко, А. І. Філіпова // Бізнес Інформ. – 2012. – № 6. – С. 203 – 206.
14. **Тупкало В. Н.** Реструктуризація підприємств: процесний підхід / В. Н. Тупкало // Корпоративные системы. – 2004. – № 2. – С. 14 – 18.
15. **Уткин Э. А.** Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса. – М. : Экмос, 1998. – 367 с.
16. **Хаммер М.** Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; Пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М. : Манн, Иванов и Фер-бер, 2006. – 287 с.
17. **Шейн Л.** Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? / Л. Шейн // Управление компанией. – 2002. – № 6. – С. 68 – 76.
18. **Davenport T.** The New Reengineering. Darwin, September, 2002.
19. **Harrington H.** Business Process Improvement Workbook : documentation, analysis, design, and management of business process improvement / H. Harrington, K. Esseling, H. Van Nimwegen. – New York : McGraw-Hill, 1997. – 314 p.
20. **Strassmann P. A.** The Roots Of Business Process Reengineering. June 1995. – P. 92 – 104.

Науковий керівник – д-р екон. наук, проф. завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту Кременчуцького національного університету ім. М. Остроградського
Касич А. О.