

УДК 005.511:338.48(100)

**ТКАЧЕНКО Тетяна**, д. е. н., професор, завідувач кафедри туризму та рекреації Київського національного торговельно-економічного університету

**ГЛАДКИЙ Олександр**, д. географ. н., доцент, професор кафедри туризму та рекреації Київського національного торговельно-економічного університету

## **РЕІНЖИНІРИНГ СЕРВІСНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У МІЖНАРОДНОМУ ТУРОПЕРЕЙТИНГУ**

*Розкрито сутність реінжинірингу бізнес-процесів як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. Наведено основні принципи та підходи до його дослідження, визначено головні етапи реалізації та особливості в міжнародному туроперейтингу.*

*Ключові слова:* сервісні процеси, реінжиніринг, міжнародний туроперейтинг, підвищення конкурентоспроможності.

*Ткаченко Т., Гладкий А. Реинжиниринг сервисных бизнес-процессов в международном туроперейтинге. Раскрыта сущность реинжиниринга бизнес-процессов как механизма повышения конкурентоспособности предприятия. Проанализированы основные принципы и подходы к его исследованию, определены главные этапы реализации и особенности в международном туроперейтинге.*

*Ключевые слова:* сервисные процессы, реинжиниринг, международный туроперейтинг, повышение конкурентоспособности.

**Постановка проблеми.** Україна переживає складні та суперечливі ринкові трансформації, які впливають на ефективність функціонування підприємств різних галузей господарства, а особливо на діяльність підприємств туристичної сфери.

Ускладнення соціально-економічної ситуації в країні, загострення фінансових проблем досить негативно впливають на функціонування підприємств сфери міжнародного туризму, уповільнюючи процеси адаптації до викликів, продиктованих проблемами глобалізованого світу [1, с. 36].

Посилення процесів конкуренції на ринку туристичних послуг в умовах циклічних коливань і невизначеності на планеті обумовлює потребу вдосконалення системи прийняття рішень і трансформації структури управління сервісними процесами міжнародних туроператорів. Такою концепцією реформування системи управління є реінжиніринг сервісних бізнес-процесів. Застосування реінжинірингу бізнес-процесів як методу управління спрямоване на докорінне реформування діяльності туристичного підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості реінжинірингу сервісних бізнес-процесів досліджувалися в працях багатьох авторів. Зокрема, заслуговують особливої уваги праці С. В. Мельниченко, К. А. Шесенкової [2], О. В. Виноградової [3], Т. І. Ткаченко, А. А. Мазаракі, М. Г. Бойко [4] та ін. Реінжиніринг сервісних бізнес-процесів виробничого підприємства розкрито в працях М. Я. Гвоздя, І. В. Парія [5], М. В. Денисенко [6], А. В. Клішейко [7], Г. Є. Мошека, Л. А. Гомби [8], а підприємства сфери туризму та гостинності – в роботах Л. Г. Агафонової [9], Л. В. Баумгартена [1]. Серед праць зарубіжних учених доцільно звернути увагу на дослідження Дж. Харінгтона, К. Есселінга, Х. Німвена [10], Г. Хулея, Дж. Сондерса та Н. Пірсі [11].

Реінжиніринг сервісних бізнес-процесів охарактеризовано у науковій літературі як основа для ефективних структурних перетворень системи управління підприємством. За його допомогою компанія може досягти значно кращих результатів своєї діяльності та отримати більш високі прибутки. Однак у галузі міжнародного туроперейтингу особливості реінжинірингу сервісних бізнес-процесів ще детально не розглядалися.

**Мета** дослідження полягає у визначенні особливостей організації та проведення реінжинірингу сервісних процесів у міжнародному туроперейтингу. Поставлена мета зумовлює необхідність вирішення таких завдань: визначити сутність реінжинірингу як провідного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства; окреслити особливості реінжинірингу сервісних бізнес-процесів у міжнародному туроперейтингу; систематизувати основні принципи та підходи до реінжинірингу сервісних процесів; дослідити основні етапи реалізації реінжинірингу сервісних процесів у міжнародному туроперейтингу.

**Матеріали та методи.** Матеріали статті розроблено на основі використання загальнонаукових методів діалектики, порівняльного аналізу, дедуктивного синтезу, логічного моделювання, класифікації й типізації, системно-структурного аналізу, наукового передбачення.

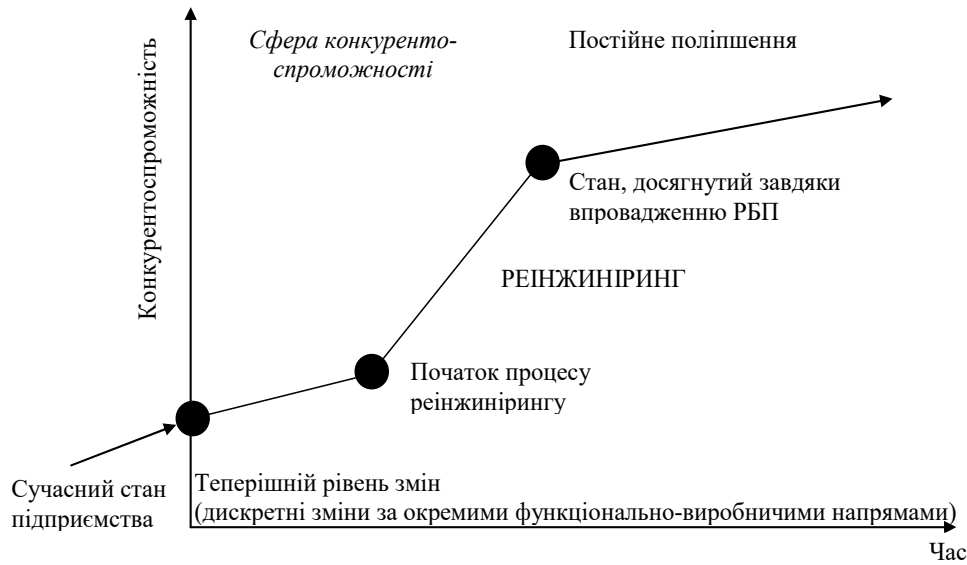
**Результати дослідження.** Реінжиніринг спрямований на забезпечення стрибкоподібного зростання результативності функціонування підприємства, що виявляється в різких зрушеннях ефективності його функціонування (рис. 1).

У контексті вдосконалення сервісних процесів у міжнародному туроперейтингу можна дати таке визначення поняття реінжиніринг: це метод реконструювання сервісної діяльності підприємства, спрямований на суттєву трансформацію бізнес-процесів на основі сучасних інформаційних технологій (ІТ), унаслідок чого підвищується конкурентоспроможність туристичного оператора на міжнародному ринку.

У запропонованому визначенні головна увага має концентруватися на перебудові сервісних процесів [12, с. 300]:

- оптимізації ресурсів, що забезпечують ефективність перебігу сервісних бізнес-процесів;

- застосуванні сучасних систем автоматизації сервісного процесу на основі ІТ;
- раціональному перерозподілі операцій між складовими всередині окремого сервісного процесу, що стимулює результативність і прискорює його завершення;
- спрощенні сервісного бізнес-процесу та позбавленні його непотрібних операцій. Унаслідок цього істотно зменшується вартість сервісного процесу.



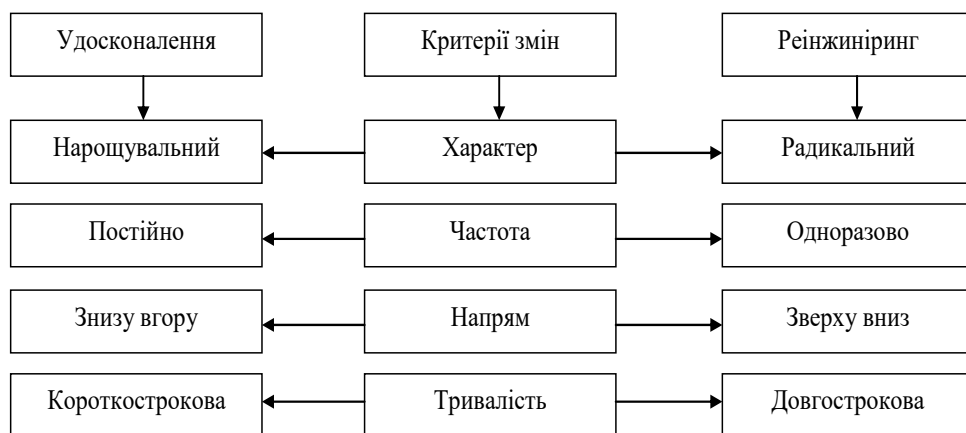
**Рис. 1. Стрибокподібне підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі реінжинірингу [12, с. 190]**

Застосування реінжинірингу сервісного процесу є можливим для різних підприємств. Однак найбільш ефективно він використовується для суб'єктів міжнародного туропереїтингу, що відповідають таким критеріям [4; 12]:

- підприємства, які перебувають на межі банкрутства, для яких реінжиніринг сервісних бізнес-процесів є чи не єдиною можливістю запобігання ліквідації;
- підприємства, в роботі яких у найближчому майбутньому очікуються серйозні ускладнення через зміну ключових факторів середовища їх функціонування;
- підприємства, які абсолютно не задоволені результатами своєї діяльності й прагнуть підняти її на більш високий щабель.

Інноваційна методика реінжинірингу сервісних бізнес-процесів принципово відрізняється від інших сучасних методів та прийомів, які використовуються в менеджменті. Для окреслення основних розбіжностей, важливо розглянути методи реінжинірингу більш детально [8, с. 445].

Деякі науковці ототожнюють реінжиніринг сервісних процесів з удосконаленням діяльності в галузі міжнародного туроперейтингу (рис. 2), однак це не зовсім так.



**Рис. 2. Порівняльна характеристика удосконалення діяльності та реінжинірингу сервісних процесів [2, с. 225]**

Реінжиніринг сервісних процесів порівняно з прийомами удосконалення діяльності в галузі міжнародного туроперейтингу є значно агресивнішим і пролонгованим у часі. Для нього потрібні доволі великі обсяги інвестицій та наявність креативного персоналу.

Напрямок змін у діяльності підприємства, обумовлений ефективним реінжинірингом, здійснюється зверху вниз. Просте удосконалення діяльності розпочинаються у протилежному напрямі, тобто обумовлене ініціативою знизу, і має зазвичай періодичний характер.

При проведенні реінжинірингу схожі за змістом операції об'єднуються між собою. Це значно скорочує обсяг спожитих ресурсів і витрати часу на виконання бізнес-процесів; водночас, збільшується віддача від персоналу підприємства та зменшується навантаження.

До основних принципів реінжинірингу сервісних бізнес-процесів слід віднести такі: принцип поєднання схожих процедур в один сервісний процес, принцип встановлення логічного порядку операцій сервісного процесу, принцип багатоваріантності виконання сервісного процесу, принцип мінімізації контролюючих ланок сервісного процесу, принцип усунення зайвої інтеграції між підрозділами, принцип самостійного прийняття рішення виконавцями процесу, принцип надання більш широких повноважень виконавцям процесу [7, с. 101].

Отже, основні принципи реінжинірингу сервісних бізнес-процесів виключають можливість їх хаотичного перебігу й обумовлюють своєчасне завершення та чітку послідовність виконаних операцій [7, с. 100]. Саме ця чітка послідовність і визначає високу якість та ефективність кінцевого результату.

Ще однією рисою реінжинірингу є його мультиваріативність, що сприяє швидкій адаптації підприємств до зміни факторів зовнішнього середовища та дає змогу швидко реагувати на появу нових загроз і несподіваних трансформацій, що особливо актуально для туристичних операторів.

Принцип мінімізації контролюючих ланок поєднує оптимальну кількість узгоджень між власником і безпосередніми працівниками підприємства. Цей принцип прискорює швидкість реагування на управлінські рішення без втрати якості кінцевого результату. Реінжиніринг усуває надмірну інтеграцію зусиль на підприємстві, що сприяє зростанню ефективності його функціонування.

Безпосередній виконавець бізнес-процесу, який в рамках реінжинірингу наділений більш широкими повноваженнями, має змогу самостійно прийняти рішення без узгодження з власником, але вони не повинні суперечити цілям сервісних процесів у міжнародному туроперейтингу.

Для подальшого дослідження перспективи впровадження концепції реінжинірингу в міжнародному туроперейтингу варто розглянути її основні підходи. Один із засновників сучасного реінжинірингу Л. Шейн обґрунтовує такі підходи до його реалізації [2; 6]:

- докорінна зміна існуючих бізнес-процесів, відмова від традиційних застарілих методів управління;
- істотна оптимізація існуючих бізнес-процесів порівняно із попередніми.

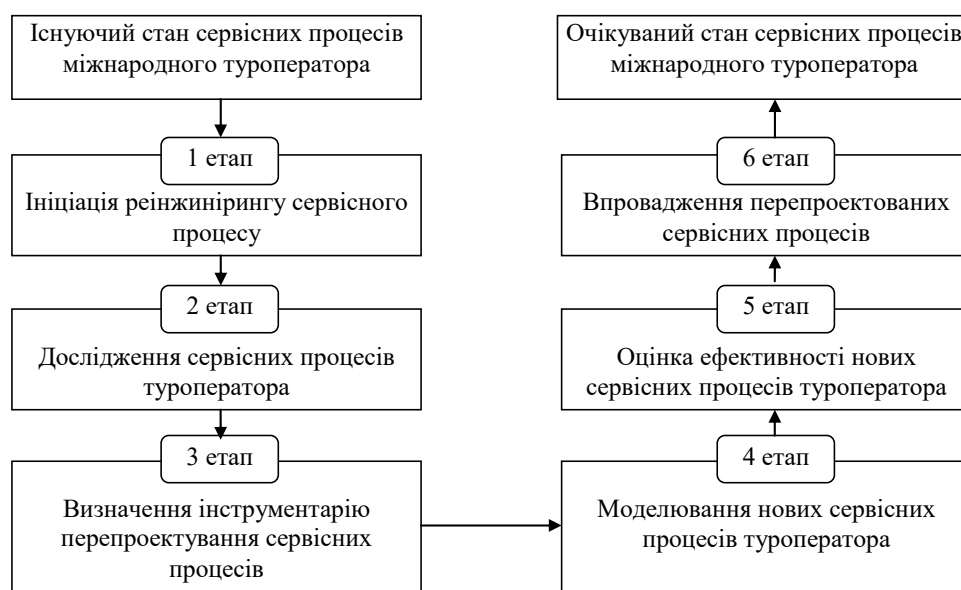
Перший підхід реінжинірингом "з чистого аркуша" назвав М. Хаммер. Він є доволі радикальним і заснованим на докорінній зміні бізнес-процесів підприємства без урахування усього попереднього досвіду [12].

На думку Т. Давенпорта, замість радикальних перетворень методом "чистого аркуша", доцільно попередньо провести межу між існуючими і майбутніми бізнес-процесами. Отже, треба здійснити детальний аналіз всіх бізнес-процесів підприємства, визначивши всі недоліки та встановивши їх першопричини [6, с. 253].

У перспективі для впровадження реінжинірингу сервісних процесів у міжнародному туроперейтингу є місце як для першого, так і для другого підходу. Однак у випадку варіанта, запропонованого Давенпортом виникає ризик неповноцінного перепроєктування сервісних бізнес-процесів, що унеможлиблює досягнення цілей реінжинірингу [11; 13].

У галузі міжнародного туроперейтингу найбільш ефективною є методика "чистого аркуша", оскільки саме вона дає змогу оцінити всі можливості сервісних бізнес-процесів і адаптувати їх до відповідних умов середовища. Це уможливить сформулювати абсолютно нову ідеологію ведення туристичної діяльності, що ґрунтується на креативній та інтелектуально-творчій основі функціонування.

Реалізація реінжинірингу сервісних процесів у системі міжнародного туроперейтингу вимагає дотримання чіткої послідовності етапів її виконання (рис. 3).



**Рис. 3. Етапи реалізації реінжинірингу сервісних процесів у міжнародному туроперейтингу [3, с. 99]**

На першому етапі основою ініціації реінжинірингу сервісних процесів є рішення менеджерів вищого рівня. Воно має бути чітким, логічним і креативним, оскільки може призвести до докорінної зміни основ управління підприємством. Саме тому усвідомлення усіх можливих переваг і недоліків реінжинірингу сервіс-процесів доцільно побудувати на: критичній оцінці загального стану сервісних процесів туристичного оператора, на аналізі відхилень у різних секторах сервісної діяльності, на оцінці недоліків і переваг існуючої системи управління та основних відхилень від сервісних бізнес-процесів, а також розробці моделі функціонування туристичного оператора після завершення реінжинірингу [2]. Такий підхід дає змогу розглянути проблему реінжинірингу з різних боків і сформуванню обґрунтоване неупереджене управлінське рішення.

На другому етапі впровадження реінжинірингу проводяться дослідження стану сервісних процесів туристичного оператора та виявлення основних переваг і недоліків їхнього функціонування. Доцільним, за чітко визначених напрямів реінжинірингу, є зіставлення реально існуючої моделі з еталонною [2]. Це уможливує виявлення певних недоліків та відхилень і уникнення їх у майбутньому.

Обидві моделі мають бути повністю взаємозамінними й мають здійснюватися в єдиному руслі, з дотриманням єдиних методів і стандартів. Якщо вони відрізняються лише за кількома параметрами або передбачувана ефективність незначно перевищує показники існуючих сервісних процесів, то підприємство має повернутися до 1-го етапу реінжинірингу.

Успішність реінжинірингу напряму залежить від обраних інструментів щодо його впровадження, якості та доцільності обраних заходів на третьому етапі. Важливу роль за цих обставин відіграє автоматизація управління на основі сучасних ІТ. Однак вони є засобом реінжинірингу, а не кінцевою метою трансформації сервісних бізнес-процесів [9, с. 56].

Розробка новітніх інноваційних сервісних бізнес-процесів виступає своєрідним прототипом інженерного проекту на 4-му етапі. Отже, йдеться про суто управлінську інженерію.

Під час розробки нової моделі сервісного процесу варто враховувати низку параметрів, що є ключовими для міжнародного туроперейтингу. Їх дотримання вимагається особливостями функціонування туристичного підприємства та формування його туристичного продукту.

П'ятий етап містить процеси адаптації нової моделі бізнес-процесу до реальних умов зовнішнього середовища, де основним критерієм є ефективність впровадження сервісного бізнес-процесу [2]. Отже, першочерговим завданням цього етапу визначення потенційної ефективності реінжинірингу сервісних бізнес-процесів підприємства та її порівняння з показниками, визначеними на 2-му етапі.

Кінцевою метою реінжинірингу є успішне впровадження перепроєктованих сервісних процесів у внутрішнє середовище туристичного оператора. Критерієм 6-го етапу є адаптація персоналу підприємства до нових умов діяльності [2]. Вона включає ознайомлення з новими принципами роботи підприємства, а також ефективне навчання та підвищення кваліфікації працівників, оскільки необізнаність у функціонуванні нових сервісних процесів унеможливує ефективне впровадження результатів реінжинірингу [9, с. 58].

Короткий огляд методології "чистого аркуша" впровадження реінжинірингу сервісних бізнес-процесів на прикладі міжнародного туристичного оператора *Travel Professional Group* (TPG) дає змогу по-новому оцінити можливості покращання рівня обслуговування й адаптувати їх до існуючих умов і факторів зовнішнього середовища, сформувавати цілком нову ідеологію ведення туристичної діяльності, що ґрунтується на креативній та інтелектуально-творчій основі функціонування [2, с. 26].

Для вирішення питання щодо потреби проведення реінжинірингу сервісних процесів туроператора TPG передусім слід визначити сучасний стан якості обслуговування клієнтів туроператора. До цього поняття входять такі параметри [4, с. 400]: режим роботи туристичної фірми TPG; кваліфікація та вміння персоналу; форма обслуговування споживачів (спосіб прийому замовлення на тур та його надання клієнтам); середній час надання послуги; середовище обслуговування відвідувачів туристичної фірми.

Удосконалення сервісних процесів міжнародного оператора TPG пов'язане з необхідністю постійного покращання якості обслуговування клієнтів (туристів) в офісі компанії. Основними чинниками якості послуг,

які слід вважати головними параметрами реінжинірингу сервісних процесів туроператора TPG, є такі: функціонального та соціального призначення; ергономічні та естетичні; екологічні та показники безпеки; патентно-правові й стандарти.

З метою забезпечення ефективного процесу реінжинірингу сервісних процесів міжнародного туроператора TPG слід забезпечити прийнятний рівень таких показників:

- оперативність діяльності з відбору та організації турів за вимогами клієнтів, де категоріальним критерієм ефективності слід вважати швидкість обслуговування як рівень задоволення клієнта;
- терміни отримання довідкової інформації;
- ввічливість обслуговування, яка виражається в привітності та підвищеній увазі до потреб клієнта співробітників туристичного оператора, їх умінні попереджувати бажання клієнтів і комунікабельності при обговоренні деталей кожного маршруту;
- відповідність пропонованого туру реальному змісту;
- наявність узгодження всіх складових частин комплексного обслуговування.

Виділено основні критерії реінжинірингу системи сервісу туроператора TPG: вона повинна забезпечувати високий рівень якості сервісу бізнес-процесів, відповідність системи обслуговування високим стандартам і потребам клієнтів; раціоналізація зв'язків управлінської системи підприємства, уникнення зайвих, подвійних і неефективних ланцюгів менеджменту.

Наприклад, можна ввести такі напрями реструктуризації системи сервісу для підвищення рівня обслуговування і надання послуг туроператора TPG:

- впровадження системи більш високих вимог до відбору персоналу під час прийому на роботу;
- підвищення загальної та спеціальної кваліфікації вже працюючого персоналу на основі реалізації системи додаткового навчання для засвоєння нових прийомів і методів роботи;
- скорочення розриву між вимогами до претендента на певну посаду і його особистими якостями;
- впровадження інноваційних високотехнологічних методик обслуговування туристів;
- скорочення випадків порушення трудової дисципліни завдяки додатковій роботі з персоналом і реалізації системи зворотного зв'язку і контролю;
- оптимізація витрат, пов'язаних із системою обслуговування персоналу, що включає надання соціальних пакетів, транспортного, медичного обслуговування тощо;
- запровадження заходів з наукової організації праці, що містить низку HR-менеджерських заходів і психологічних прийомів з реалізації кадрової політики відповідно до освіти, віку, кваліфікації, особистих якостей індивіда тощо [14].



Необхідною вимогою підвищення рівня сервісного обслуговування та якості послуг у туроператора ТРГ є дотримання таких основних принципів (таблиця) [14].

Таблиця

## Засади підвищення рівня сервісного обслуговування туроператора ТРГ

Принцип	Зміст принципу
Сучасного сервісу	Максимальна відповідність послуг вимогам споживачів і характеру споживання
	нерозривний зв'язок сервісу бізнес-процесів з основними принципами і завданнями маркетингу
	максимальна спрямованість сервісу підприємства на аналіз туристичного ринку, його адаптивність і пристосовуваність до його вимог, спрямованість на максимальне задоволення споживачів турпослуг
Створення необхідних умов для персоналу	Ергономічність робочих місць
	чітке формулювання правил, обов'язкових для виконання кожним співробітником
	чітка система оцінки якості роботи кожного співробітника
	мотивація персоналу, його зацікавленість у процвітанні всього підприємства
Оптимізації організаційної структури управління підприємством	система підвищення кваліфікації персоналу
Контролю за якістю сервісу	Створення структури, де кількість елементів гранично мала, але без шкоди для якості обслуговування
	Участь клієнта в оцінці якості та контроль за ним
	створення методик і критеріїв, що дають змогу співвіднести вимоги стандартів з фактичним станом справ
	створення систем самоконтролю персоналу
	постійна робота з групами якості
	застосування чітко сформульованих кількісних критеріїв оцінки якості наданих послуг
	участь персоналу в створенні систем і критеріїв якості
	застосування технічних засобів контролю за якістю
створення служб контролю, куди б входили представники різних служб	

Джерело: складено авторами за матеріалами [4].

Важливим відповідальним завданням реінжинірингу сервісних бізнес-процесів для туроператора ТРГ є створення позитивного іміджу високої якості обслуговування клієнтів, що реалізується за допомогою спільних зусиль працюючого персоналу, перманентного та диверсифікованого контролю з боку управлінського апарату, постійного удосконалення форм і методів обслуговування клієнтів, вивчення їх потреб і уподобань, упровадження інноваційних технологій, розширення асортименту й удосконалення якості системи обслуговування. Ці завдання можна ефективно вирішити за допомогою організації та проведення реінжинірингу сервісних процесів.

**Висновки.** Проведене дослідження уможливило визначення переваги концепції реінжинірингу бізнес-процесів порівняно з іншими методами удосконалення міжнародного туроперейтингу. Виокремлення принципів і етапів упровадження реінжинірингу сервісних процесів ініціює потребу детального дослідження інструментарію цього методу.

Найбільш ефективним є впровадження реінжинірингу "чистого аркуша", що сприятиме докорінній зміні бізнес-процесів підприємства та появи нової ідеології ведення туристичної діяльності, яка ґрунтується на креативній та інтелектуально-творчій основі функціонування. Реалізацію управління сервісними процесами в міжнародному туроперейтингу розглянуто через механізм застосування специфічних методів і прийомів забезпечення ефективної реалізації сукупності операцій для отримання високого рівня економічних вигод. Вдалий підбір і застосування таких прийомів, методів і заходів є основою для подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баумгартен Л. В. Управление качеством в туризме. М. : "Академия", 2017. 304 с.
2. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 263 с.
3. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті. Донецьк : ДонДУЕТ, 2012. 195 с.
4. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Бойко М. Г. та ін. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 596 с.
5. Гвоздь М. Я., Парій І. В. Реінжиніринг бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності функціонування виробничих підприємств : зб. наук. пр. нац. ун-ту "Львівська політехніка". *Проблеми економіки та управління*. Львів. 2015. № 668. С. 253-257.
6. Денисенко М. В. Вдосконалення понятійного апарату реінжинірингу бізнес-процесів як підходу до реструктуризації підприємства. URL : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_em/2015\\_7\\_1/35.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2015_7_1/35.pdf).
7. Клішейко А. В. Реструктуризація промислового підприємства на основі реінжинірингових та організаційно-управлінських заходів ; дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. *Економіка та управління підприємствами*. Одес. держ. екон. ун-т. 2014. 192 с.
8. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. та ін. Менеджмент: теорія і практика ; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Атака, 2014. 584 с.
9. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний і ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. Київ : Знання України, 2012. 360 с.
10. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Нимвеген Х. В. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб. : Азбука, 2012. 238 с.
11. Хулей Г., Сондерс Дж., Пірсі Н. Маркетингова стратегія і конкурентне позиціонування. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2015. 800 с.
12. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе ; пер. с англ. СПб. : Изд-во СПбУ, 1997. 332 с.
13. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. методы ; пер. с англ. М. : Весть-Мета-технология, 1999. 153 с.
14. Офіційний сайт туроператора TPG. URL : <https://www.tpg.ua>.

*Стаття надійшла до редакції 11.10.2018*

**Tkachenko T., Hladkyi A. Reengineering of service business processes in the international tour operator activities.**

**Background.** Strengthening of competition processes on the market of tourist services under conditions of cyclical fluctuations and uncertainty on the planet requires the necessity of improvement of the decision-making system and transformation of the management structure of service processes of international tour operators. Such a concept of management system reforming is reengineering of service business processes. Application of business process reengineering as a management method is aimed at radically reforming the activity of the tourist enterprise in the international tourist services market.

**Analysis of recent research and publications.** Features of reengineering service business processes were investigated in the works of many authors. In particular, work on the reengineering of service business processes of the manufacturing enterprise and on the enterprises of tourism and hospitality deserves special attention.

The **aim** of the study is to determine peculiarities of organization and implementation of reengineering of service processes in international tour turning. The goal set determines the need to solve such problems: to define the essence of reengineering as a leading mechanism for increasing the competitiveness of the enterprise; outline the features of reengineering of service business processes in the international tour-run; to systematize basic principles and approaches to reengineering of service processes; to study main stages of realization of reengineering of service processes in the international tour turning.

**Results of investigation.** The essence of reengineering as the leading mechanism for increasing the competitiveness of the enterprise is revealed. The features of reengineering of service business processes in the international tour-operating are outlined. The groups of enterprises - subjects of the international tour- operating, which require the reengineering of service processes, are outlined, and the main directions of restructuring of the latter are outlined. It is determined that it is expedient to implement reengineering, which is based on the "clean sheet" methodology, which will contribute to a radical change in the business processes of the enterprise and the emergence of a new ideology of tourism activity based on creative and intellectual and creative functioning of the system. The basic principles and approaches to the reengineering of service processes are presented. The basic stages of realization of reengineering of service processes in the international tour-turning are determined. It is substantiated that the implementation of management of service processes in international tour turning is considered by us through the mechanism of application of specific methods and techniques for ensuring the effective implementation of a set of operations for obtaining a high level of economic benefits.

**Conclusion.** The conducted research made it possible to determine the advantages of the concept of reengineering business processes in comparison with other methods of improving international tour operations. The separation of the principles and stages of implementation of the reengineering of service processes initiates the need for a detailed study of the tools of this method. The most effective is the introduction of a "clean sheet" reengineering, which will contribute to a radical change in business processes of the enterprise and the emergence of a new ideology of tourism activity, based on creative and intellectual and creative functioning of the system. Implementation of management of service processes in the international tour turning is considered by us through the mechanism of application of specific methods and techniques to ensure the effective implementation of a set of operations to obtain a high level of economic benefits. The successful selection and application of such techniques, methods and measures is the basis for further research in this direction.

**Keywords:** reengineering, service processes, international tour-operating, competitiveness, improvement of activity.

## REFERENCES

1. Baumgarten, L. V. (2017). *Upravlenie kachestvom v turizme [Quality Management in Tourism]*. М. : Издательский центр "Академия" [in Russian].
2. Mel'nychenko, S. V., Shejenkova, K. A. (2015). *Upravlinnja biznes-procesamy v turizmi [Management of business processes in tourism]*. Kyi'v : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].
3. Vynogradova, O. V. (2012). *Reinzhyrnyng biznes-procesiv u suchasnomu menedzhmenti [Reengineering of business processes in modern management]*. Donec'k : DonDUET [in Ukrainian].
4. Tkachenko, T. I., Mel'nychenko, S. V., Bojko, M. G. et al. (2014). *Strategichnyj rozvytok turystychnogo biznesu [Strategic development of tourist business]*; A. A. Mazaraki (Eds.), (p. 596). K. : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].
5. Gvozdz', M. Ja., & Parij, I. V. (2015). *Reinzhyrnyng biznes-procesiv jak zasib pidvyshhennja efektyvnosti funkcionuvannja vyrobnych pidpryjemstv [Reengineering of business processes as the mean of effectiveness increasing of enterprises]*; zb. nauk. pr. Visn. nac. un-tu "L'vivs'ka politehnika". *Problemy ekonomiky ta upravlinnja – Problems of Economy and Management*. (Vol. 668), (pp. 253-257). L'viv [in Ukrainian].
6. Denysenko, M. V. *Vdoskonalennja ponjatijnogo aparatu reinzhyrnyngu biznes-procesiv jak pidhodu do restrukturyzacji' pidpryjemstva [Improvement of notions of reengineering of business processes as an approach to restructuring of enterprise]*. Retrieved from [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_em/2015\\_7\\_1/35.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2015_7_1/35.pdf) [in Ukrainian].
7. Klishejko, A. V. (2014). *Restrukturyzacija promyslovogo pidpryjemstva na osnovi reinzhyrnyngovyh ta organizacijno-upravlins'kyh zahodiv [Restructuring of enterprise based on reengineering and organizational-managerial measures]*. Candidate's thesis. Odes. derzh. ekon. un-t [in Ukrainian].
8. Mazaraki, A. A., Moshek, G. Je., Gomba, L. A. et al. (2014). *Menedzhment: teorija i praktyka [Management: theory and practice]*; G. Je. Moshek (Eds.), (p. 584). Kyi'v : Ataka [in Ukrainian].
9. Agafonova, L. G. (2012). *Turyzm, gotel'nyj i restorannyj biznes: cinoutvorennja, konkurencija, derzhavne reguljuvannja [Tourism, hotel and restaurant business: pricing, competition, state regulation]*. Kyi'v : Znannja Ukrai'ny [in Ukrainian].
10. Harrington, Dzh., Jesseling, K. S., Nimvegen, H. V. (2012). *Optimizacija biznes-processov. Dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizacija [Optimization of business processes. Documentation, analysis, management, optimization]*. SPb. : Azbuka [in Russian].
11. Hulej, G., Sonders, Dzh., Pirsi, N. (2015). *Marketyngova strategija i konkurentne pozycionuvannja [Marketing Strategy and concrete positioning]*. Dnipropetrovs'k : Balans Biznes Buks [in Ukrainian].
12. Hammer, M., Champi, Dzh. (1997). *Reinzhyrnyng korporacii: manifest revoljucii v biznese [Reengineering of corporation: manifest of revolution in business]*. (Trans). SPb. : Izd-vo SPbU [in Russian].
13. Sheer, A. V. (1999). *Biznes-processy. Osnovnye ponjatija. Teorija. metody [Business processes. Main notions. Theory and methods]*. (Trans). М. : Vest'-Meta-tehnologija [in Russian].
14. Oficijnyj sajt tuoperatora TPG [Homepage of tour operator TPG]. [www.tpg.ua](http://www.tpg.ua). Retrieved from <https://www.tpg.ua>. [in Ukrainian].