

Силабус освітнього компонента «РЕІНЖЕНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ»
магістра, галузі знань J Транспорт та послуги, спеціальності J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг, за освітньо-професійною програмою Готельно-ресторанна справа

Розробник: Громко Л.С., доцент кафедри готельно-ресторанної справи, туризму і рекреації, кандидат економічних наук.

Погоджено

Гарант освітньо-професійної програми:



доц. Ільїна О.В.

Силабус освітнього компонента затверджено на засіданні кафедри готельно-ресторанної справи, туризму і рекреації
протокол № 1 від 26 серпня 2025 р.

Завідувач кафедри:



проф. Ільїн Л.В.

I. Опис освітнього компонента Денна форма навчання

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітньо-професійна програма, освітній рівень	Характеристика освітнього компонента
Денна форма навчання	Галузь знань: J2 Транспорт та послуги	Нормативний
Кількість годин/кредитів 120/4	Спеціальність: J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг Освітньо-професійна програма: Готельно-ресторанна справа Освітній рівень: другий (магістрський)	Рік навчання – 1
ІНДЗ: є		Семестр – 1
		Лекції – 10 год.
		Практичні – 10 год.
		Самостійна робота – 72 год.
		Консультації – 1 год.
		Форма контролю: екзамен
Мова навчання		Українська

II. Інформація про викладача

Викладач: Громко Лілія Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи, туризму і рекреації

Контактна інформація викладача: 0660793032

Електронна пошта: hromko.lilia@vnu.edu.ua

Адреса викладання курсу: вул. Банкова 9, корпус С, ВНУ імені Лесі Українки

Кафедра – готельно-ресторанної справи, туризму і рекреації

Факультет – географічний

Дні занять: <https://ps.vnu.edu.ua/cgi-bin/timetable.cgi>

III. Опис освітнього компонента

3.1. Анотація освітнього компонента. Дисципліна «Реінженіринг бізнес процесів» має фундаментальне значення для підготовки магістрів, здатних здійснювати радикальну трансформацію та оптимізацію діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. В умовах цифрової економіки та надвисокої конкуренції в індустрії гостинності традиційні методи управління часто вичерпують свій ресурс, що обумовлює необхідність переосмислення та кардинальної перебудови ключових процесів сервісної діяльності. Особлива увага приділяється методології BPR (Business Process Reengineering), інструментам декомпозиції процесів, виявленню критичних точок втрат та інтеграції новітніх технологій у ланцюг створення цінності для гостя.

Засвоєння дисципліни дозволяє майбутнім керівникам закладів готельно-ресторанного господарства проектувати високоефективні бізнес-моделі, що забезпечують проривне зростання якості сервісу, швидкості обслуговування та економічної результативності. У сучасних умовах, коли клієнтський досвід стає головним активом, а автоматизація та штучний інтелект змінюють стандарти гостинності, знання принципів реінженірингу стають запорукою здатності підприємства до швидкої адаптації та лідерства на ринку.

Вивчення даного освітнього компоненту дозволяє студентам здобути поглиблені теоретичні знання щодо процесно-орієнтованого підходу в менеджменті, практичні навички моделювання процесів «as-is» (як є) та «to-be» (як має бути) за допомогою сучасних програмних засобів, а також компетенції у сфері управління ризиками при впровадженні радикальних організаційних змін. Магістри навчаються обґрунтовувати необхідність реструктуризації бізнесу, розробляти нові регламенти взаємодії підрозділів

готелю чи ресторану та оцінювати синергетичний ефект від реалізації проектів реінженірингу, що є ключовим фактором сталого розвитку та інноваційного оновлення галузі.

3.2. Пререквізити і постреквізити освітнього компонента.

Пререквізити: «Основи менеджменту», «Економіка підприємства», «Маркетинг».

Постреквізити: «Управління проектами», «Стратегічний маркетинг», «Інноваційні технології в галузі».

3.3. Мета і завдання освітнього компонента.

Метою ОК «Реінженіринг бізнес-процесів» є формування у магістрів поглиблених професійних компетенцій щодо радикальної перебудови бізнес-систем, оволодіння методологією проектування високоефективних процесів та створення інноваційних моделей функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу задля досягнення проривних результатів у якості сервісу, витратах та швидкості обслуговування.

Основними завданнями вивчення освітнього компонента «Реінженіринг бізнес-процесів» є опанування теоретичного базису процесно-орієнтованого управління та вивчення фундаментальних принципів BPR (Business Process Reengineering) в індустрії гостинності; оволодіння методиками ідентифікації, опису та графічного моделювання існуючих бізнес-процесів готелів і ресторанів із використанням сучасних нотацій; набуття практичних навичок критичного аналізу та діагностики неефективних процесів, що спричиняють втрату цінності для гостя та зниження рентабельності бізнесу; вивчення технологій проектування оновлених бізнес-процесів на основі інтеграції цифрових рішень та інтелектуальних систем управління; формування здатності до управління перехідними процесами та подолання організаційного опору персоналу при впровадженні радикальних змін; набуття компетенцій щодо оцінки соціально-економічної ефективності реалізованих проектів реінженірингу та забезпечення їх сталого вдосконалення.

4. Компетентності. Програмні результати навчання. Soft skills.

У результаті вивчення дисципліни студенти мають здобути наступні практичні навички та уміння:

Загальні компетентності:

ЗК 2. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел

ЗК 3. Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей

ЗК 5. Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології

ЗК 7. Здатність приймати обґрунтовані рішення

Фахові компетентності:

СК 1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій, використовувати міждисциплінарні дослідження аналізу стану розвитку глобальних та локальних ринків готельних та ресторанних послуг для розв'язання складних задач розвитку готельного і ресторанного бізнесу.

СК 4. Здатність створювати і впроваджувати продуктові, сервісні, організаційні, соціальні, управлінські, інфраструктурні, маркетингові інновації у господарську діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

СК 5. Здатність забезпечувати ефективну сервісну, комерційну, виробничу, маркетингову, економічну діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу

СК 11. Здатність до самостійного опанування новими знаннями, використання інноваційних технологій у сфері готельного та ресторанного бізнесу

СК 12. Здатність інтегрувати знання та розв'язувати складні задачі готельно-ресторанної справи у мультидисциплінарних контекстах, у нових або незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації.

Результати навчання:

PH 1. Розробляти і приймати ефективні рішення з питань розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики, забезпечувати їх реалізацію, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та імовірні наслідки їх впливу.

PH 3. Розробляти, впроваджувати та застосовувати сучасні методи оцінювання ефективності впровадження інновацій в готельно-ресторанному бізнес

PH 8. Ініціювати, розробляти та управляти проектами розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

PH 9. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання задач управління основними та допоміжними бізнес-процесами суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу

PH 11. Здійснювати дослідження та/або провадити інноваційну діяльність з метою отримання нових знань та створення нових технологій та видів послуг (продукції) в сфері готельно-ресторанного бізнесу та в ширших мультидисциплінарних контекстах

Soft Skills, що формуються під час вивчення дисципліни:

- Системне та критичне мислення — здатність бачити цілісну картину функціонування готелю чи ресторану, виявляти приховані неефективності та прогнозувати наслідки радикальних змін.

- Адаптивність— вміння швидко переглядати усталені бізнес-моделі та адаптувати робочі процеси до стрімких змін ринкових умов і технологічного прогресу.

- Стресостійкість— здатність ефективно працювати в умовах опору персоналу нововведенням та зберігати продуктивність під час складних організаційних трансформацій.

- Клієнтоорієнтованість — вміння дивитися на бізнес-процеси очима гостя для створення максимально комфортного та ціннісного сервісного циклу.

- Аналітичні здібності — навички інтерпретації великих масивів даних для обґрунтування необхідності реінженірингу та оцінки досягнутих результатів.

- Пріоритезація — здатність чітко визначати критичні етапи трансформації бізнесу та раціонально розподіляти часові ресурси команди в проектах реінженірингу.

IV. Структура освітнього компонента

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам. роб.	Конс.	*Форма контролю/ Бали
Змістовий модуль 1. Теоретичні та методологічні основи реінжинірингу бізнес-процесів						
Тема 1. Сутність і концепція реінжинірингу бізнес-процесів	19	2	2	15	0	ДС / 11
Тема 2. Ідентифікація та аналіз бізнес-процесів готельно-ресторанного підприємства	21	3	3	15	0	ДС, Т, РЗ/К – /11
Разом за змістовим модулем 1	40	5	5	30	0	22
Змістовий модуль 2. Проектування та впровадження реінжинірингу бізнес процесів						
Тема 3. Проектування нових бізнес-процесів	19	2	2	14	1	ДС, Т – /11

Тема 4. Управління впровадженням реінжинірингу	16	1	1	14	0	ДС, РЗ/К, РМГ – /11
Тема 5. Оцінювання ефективності та ризиків реінжинірингу	18	2	2	14	0	ДС, РМГ – /11
Разом за змістовим модулем 2	53	5	5	42	1	33
Види підсумкових робіт						Бал
Модульна контрольна робота						30
ІНДЗ						15
Всього годин/Балів	93	10	10	72	1	100

Форми контролю*: ДС – дискусія, ДБ – дебати, Т – тести, ТР – тренінг, РЗ/К – розв’язування задач/кейсів, ІНДЗ/ІРС – індивідуальне завдання/індивідуальна робота здобувача освіти, РМГ – робота в малих групах, МКР/КР – модульна контрольна робота/ контрольна робота, Р – реферат, а також аналітична записка, аналітичне есе, аналіз твору тощо.

V. Завдання для самостійного опрацювання

	Тема	Кількість годин
1.	Тема 1. Еволюція концепцій управління процесами	15
2.	Тема 2. Специфіка ідентифікації процесів у готелях та ресторанах за стандартом APQC.	15
3.	Тема 3. Створення інноваційних моделей «То-Ве» на основі цифрових сервісів.	14
4.	Тема 4. Соціально-психологічні аспекти управління змінами в проєктах реінженірингу.	14
5.	Тема 5. Методи кількісного та якісного оцінювання результатів реінженірингу.	14
Всього годин		72

VI. Політика оцінювання

Основні принципи організації поточного й підсумкового контролю знань здобувачів освіти розкриває «Положення про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів освіти Волинського національного університету імені Лесі Українки» (посилання: https://vnu.edu.ua/sites/default/files/2022-07/Polozh_pro_otzin_%D1%80%D0%B5%D0%B4%2B%D0%9C%D0%95%D0%94.pdf).

Політика викладача щодо здобувача освіти.

Студент зобов’язаний в повному обсязі оволодіти знаннями, вміннями, практичними навичками та компетентностями з освітнього компонента. При вивченні освітнього компонента необхідно спиратися на конспект лекцій, рекомендовану основну та додаткову навчальну, наукову літературу. Вітається використання інших джерел з альтернативними поглядами на ті чи інші питання задля формування продуктивної дискусії з проблем освітнього компонента. Високо оцінюється прагнення здобувачів вищої освіти: активно працювати на практичних заняттях (брати участь в обговоренні дискусійних питань); повною мірою долучатися до активних форм навчання; відпрацьовувати пропущені практичні заняття.

Студент зобов’язаний відвідувати заняття всіх видів відповідно до встановленого розкладу з метою поточного та підсумкового оцінювання знань, не запізнюватися, мати

відповідний зовнішній вигляд. У разі відсутності через хворобу надати відповідну довідку. Здобувач вищої освіти повинен дотримуватися навчальної етики, поважно ставитися до учасників процесу навчання, бути толерантним, доброзичливим, виваженим у спілкуванні зі студентами та викладачами, уважним і дотримуватися дисципліни та часових (строкових) параметрів навчального процесу.

Недопустимо: пропуски та запізнення на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття (крім випадків, передбачених методичними рекомендаціями викладача); списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання, наявність незадовільних оцінок за 50% і більше зданого теоретичного і практичного матеріалу.

Політика щодо академічної доброчесності.

Обов'язковою вимогою є дотримання норм академічної доброчесності. Дотримання принципів академічної доброчесності здобувачами освіти передбачає: самостійне виконання навчальних завдань поточного та підсумкового контролю без використання зовнішніх джерел інформації (наприклад, окрім випадків, дозволених викладачем, підготовки практичних завдань під час заняття); надання достовірної інформації про результати власної (наукової) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації. Списування під час модульних контрольних робіт та екзамену заборонені (в т. ч. із використанням мобільних пристроїв). Мобільні пристрої дозволяється використовувати лише під час онлайн тестування.

Політика, стандарти та процедури дотримання академічної доброчесності у Волинському національному університеті імені Лесі Українки знайшли своє відображення в «Кодексі академічної доброчесності Волинського національного університету імені Лесі Українки» (посилання: <https://ra.vnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Kodeks-akademichnoyi-dobrochesnosti.pdf>).

Політика щодо дедлайнів та перескладання.

Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Пропущені заняття відпрацьовувати у визначений викладачем час. Перескладання будь-яких видів робіт, передбачених силабусом освітнього компонента, з метою підвищення підсумкової модульної оцінки, не дозволяється.

Політика щодо зарахування результатів формальної, неформальної та інформальної освіти.

Результати навчання, здобуті шляхом формальної, неформальної та/або інформальної освіти, визнаються у Волинському національному університеті імені Лесі Українки шляхом валідації (https://ed.vnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/08/2022_%D0%92%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB_%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B2_%D0%92%D0%9D%D0%A3_i%D0%BC._%D0%9B.%D0%A3._%D1%80%D0%B5%D0%B4.pdf).

Визнанню можуть підлягати такі результати навчання, отримані в неформальній освіті, які за тематикою, обсягом вивчення та змістом відповідають як освітньому компоненту в цілому, так і його окремому розділу, темі (темам), індивідуальному завданню, контрольній роботі тощо, які передбачені програмою (силабусом) освітнього компонента.

Визнання результатів навчання, отриманих у неформальній та/або інформальній освіті, відбувається в семестрі, що передує семестру початку вивчення освітнього компонента, або під час вивчення ОК, але довший термін, наприклад, не пізніше 01 грудня та 01 травня, враховуючи ймовірність непідтвердження здобувачем результатів такого навчання.

VI. Підсумковий контроль

Форма підсумкового контролю – екзамен. На екзамен винесено основні питання,

типові та комплексні задачі, ситуації, завдання, що потребують творчої відповіді та уміння синтезувати отримані знання і застосовувати їх під час розв'язання практичних задач.

Порядок проведення екзамену:

Екзамен проводиться у визначені розкладом терміни в аудиторній або онлайн-формі (з використанням системи управління навчанням). Здобувач освіти отримує білет, що включає: 30 тестових завдань; 1 ситуаційне завдання (кейс) і 1 практичне завдання. На виконання іспиту надається 60 хвилин.

VI. Перелік питань до екзамену.

1. Еволюція управлінської думки: від функціонального до процесного управління.
2. Визначення реінжинірингу бізнес-процесів (BPR) за М. Хаммером та Дж. Чампі.
3. Ключові характеристики реінжинірингу: фундаментальність, радикальність, істотність.
4. Порівняльний аналіз реінжинірингу та поступового вдосконалення (Kaizen / TQM).
5. Об'єкти реінжинірингу: які бізнес-процеси потребують негайної перебудови?
6. Роль інформаційних технологій як головного рушія (енейблера) реінжинірингу.
7. Бізнес-процес як основна категорія реінжинірингу: класифікація та межі.
8. Специфіка бізнес-процесів у сфері гостинності (нематеріальність, участь гостя).
9. Основні учасники проєкту з реінжинірингу: лідер, власник процесу, команда, оперативний комітет.
10. Принципи реінжинірингу: орієнтація на результат, а не на завдання.
11. Вплив реінжинірингу на організаційну структуру: перехід до плоских структур.
12. Поняття «горизонтального підприємства» в індустрії туризму та гостинності.
13. Етичні та соціальні аспекти реінжинірингу (вплив на зайнятість та корпоративну культуру).
14. Критичні фактори успіху проєктів BPR у готельно-ресторанному бізнесі.
15. Типові помилки при проведенні реінжинірингу та шляхи їх уникнення.
16. Методика ідентифікації бізнес-процесів у готельному господарстві.
17. Визначення пріоритетності процесів для реінжинірингу (критерії важливості, дисфункції та здійснюваності).
18. Поняття «карти бізнес-процесів» підприємства гостинності.
19. Методи збору інформації про існуючі процеси (інтерв'ю, спостереження, «фотографія» робочого дня).
20. Сутність моделювання «As-Is» (як є) та його значення для трансформації бізнесу.
21. Огляд сучасних нотацій моделювання бізнес-процесів (BPMN 2.0, IDEF0, EPC).
22. Використання нотації BPMN для опису процесів обслуговування в ресторані.
23. Поняття «ланцюга створення цінності» (за М. Портером) у готельному бізнесі.
24. Аналіз тривалості процесного циклу та виявлення «вузьких місць» (bottlenecks).

25. Виявлення операцій, що не додають цінності для кінцевого споживача (гостя).
26. Вартісний аналіз процесів (Activity-Based Costing) у сфері гостинності.
27. Бенчмаркінг як інструмент аналізу бізнес-процесів.
28. Діагностика інформаційних потоків у системі управління готелем (PMS-системи).
29. Роль зворотного зв'язку від клієнтів (NPS, CSI) у діагностиці процесів.
30. Документування результатів етапу аналізу: звіт про неефективність процесів.
31. Формування візії нового бізнесу та встановлення цілей реінжинірингу.
32. Творчий етап реінжинірингу: методи генерування нових ідей (мозковий штурм, метод «чистого аркуша»).
33. Принципи проектування процесів «To-Be» (як має бути).
34. Інтеграція процесів: об'єднання декількох робіт в одну (кейс багатofункціонального персоналу).
35. Децентралізація прийняття рішень (Empowerment) як елемент нових процесів.
36. Використання концепції Guest Journey Map (GJM) для перепроєктування сервісу.
37. Застосування технологій самообслуговування (Self-service) у реінжинірингу готелів.
38. Перепроєктування процесу закупівлі та складської логістики в ресторані (Just-in-Time).
39. Дизайн інноваційних процесів у системі харчування (наприклад, Ghost Kitchen).
40. Використання мобільних технологій та безконтактних сервісів у нових моделях «To-Be».
41. Проектування гнучких процесів для персоналізації готельного продукту.
42. Роль великих даних (Big Data) у прогнозуванні попиту та оптимізації процесів.
43. Вплив штучного інтелекту на реінжиніринг процесів бронювання та підтримки гостей.
44. Моделювання нових процесів у спеціалізованому ПЗ (Signavio, Bizagi, ARIS).
45. Валідація та тестування нової моделі бізнес-процесу.
46. Стратегія переходу: одноразова заміна vs паралельне впровадження.
47. Управління людським фактором: психологічні типи реакції на зміни.
48. Методи подолання організаційного опору персоналу (модель К. Левіна, Коттера).
49. Перепідготовка та навчання персоналу для роботи в умовах нових процесів.
50. Система мотивації в умовах процесно-орієнтованого управління.
51. Моніторинг процесу впровадження: оперативний контроль та коригування.
52. Поняття KPI (Key Performance Indicators) процесу та методика їх розробки.
53. Оцінка економічної ефективності реінжинірингу (скорочення витрат, ріст прибутку).
54. Оцінка сервісної ефективності: швидкість реагування на запит, рівень задоволеності.
55. Ризики реінжинірингу: управлінські, технологічні, кадрові, фінансові.
56. Методи мінімізації ризиків при трансформації бізнес-моделі готелю.
57. Пост-реінжиніринговий аудит: перевірка відповідності фактичних результатів цільовим.

58. Взаємозв'язок реінжинірингу та стратегії сталого розвитку (ESG) у гостинності.
59. Безперервне вдосконалення процесів після завершення стадії реінжинірингу.
60. Майбутнє реінжинірингу: гіперавтоматизація та автономні бізнес-процеси в HoReCa.

VIII. Шкала оцінювання

Оцінка в балах	Лінгвістична оцінка	Оцінка за шкалою ECTS	
		оцінка	пояснення
90–100	Відмінно	A	відмінне виконання
82–89	Дуже добре	B	вище середнього рівня
75–81	Добре	C	загалом хороша робота
67–74	Задовільно	D	непогано
60–66	Достатньо	E	виконання відповідає мінімальним критеріям
0–59	Незадовільно	Fx	Необхідне перескладання

10. Рекомендована література та інтернет-ресурси

Основна:

1. Берідзе Т. М., Кононенко В. В., Пасічник Н. В. Засади моніторингу у реінжинірингу: монографія. Кременчук: Щербатих О. В. [вид.], 2016. 143 с
2. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: навч. посіб. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
3. Криворучко О.М. Процесно-орієнтоване управління підприємством: гармонізація на основі якості. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 180 с.
4. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. С.В. Козир, В.В. Слесарев, С.А. Ус, Т.В. Хом'як; М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро: НТУ «ДП», 2022. – 163 с
5. Пістунов І. М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Донецьк : НТУ «ДП», 2021. 130 с.
6. Управління бізнес-процесами підприємства: наук.-метод. посіб. для здобувачів ступеня вищ. освіти магістра спец. «Менеджмент» / за ред. Бікулова Д. Т. Запоріжжя: Запоріз. нац. ун-т, 2017. 440 с.
7. Управління операційними бізнес-процесами на підприємствах сфери послуг та промисловості: колект. монографія / за заг. ред. Н. І. Шашкової, Н. А. Тяхтенко. Херсон: Стар, 2017. 265 с.

Додаткова:

1. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. [URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517)
2. Драбовський А. Г., Іванюта П., Петренко М.. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрям успішного розвитку діяльності підприємств. Економіка харчової промисловості. 2018. Випуск 2. Том10. С.50-59.

3. Д'яконова А., Трішин Ф., Коротич О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний інструмент успішного розвитку ресторанного господарства. Економіка та суспільство, 2021. (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-28>

4. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород : Гельветика, 2018. Вип. 22, №Ч.3. С. 22–26.

5. Орлова К. Є. Управління бізнесом: підручник [Електронне видання] . Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с. <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7528/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%BE%D0%BC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

6. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. Бізнес Інформ. 2021. №1. С. 279–285. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-279-285>

7. Kimbie R. Business Process Reengineering – When to use it [Електронний ресурс] / R. Kimbie – Kimbie R.: URL: <http://ezinearticles.com/?Business-Process-Reengineering-When-to-Use-It&id=6133794> .html

Інтернет-ресурси:

1. Інтернет-портал «Мережа аналітичних центрів України». URL: <http://www.intellect.org.ua>

2. Інтернет-портал для управлінців Management.com.ua. URL: <http://www.management.com.ua>

3. Освіта.ua. Менеджмент. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/>

4. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>

5. Сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua>

6. Business Process Model and Notation [Electronic resource]. – URL: <http://www.bpmn.org>.

7. IBM WebSphere Business Modeler. [Електронний ресурс]. Режим доступу www. URL: <http://www.interface.ru/home.asp?artId=16175>.

8. Website of the World Bank. URL: <https://www.worldbank.org>