

**О. М. Гуцалюк,**

*академік АЕН України,*

*доктор економічних наук, професор,*

ORCID 0000-0002-6541-4912,

e-mail: alex-g.88@ukr.net,

*Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський  
університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси,*

**Ю. А. Бондар,**

*кандидат економічних наук, доцент,*

ORCID 0000-0003-2269-6208,

e-mail: cooperjulia@ukr.net,

*Льотна академія Національного авіаційного  
університету, м. Кропивницький,*

**Р. О. Цатурян,**

*здобувач третього (освітньо-  
наукового) рівня вищої освіти,*

ORCID 0009-0008-3524-1628,

e-mail: r.tsaturyan@gmail.com,

*ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Вступ.** В умовах дедалі жорсткішої конкуренції підприємства повинні постійно вдосконалювати та оновлювати свою діяльність. Одним із методів, який дозволяє оптимізувати системи бізнес-процесів підприємства, є реінжиніринг бізнес-процесів. У виробничих, постачальницьких та інших ділових зв'язках часто існує багато неефективних операцій, які не можуть принести реальної вигоди.

Реінжиніринг є засобом реструктуризації корпоративних організацій, усуває зайві витрати праці, які не принесуть позитивного ефекту, і створює умови для продуктивної та творчої роботи кожного співробітника та кожного підрозділу. Мета реінжинірингу полягає не тільки в тому, щоб усі сторони бізнесу працювали ефективно, але й у тому, щоб уся система взаємодій була розроблена для досягнення максимального ефекту, тобто цей ефект не може бути досягнутий окремо, але він досяжний. Результати досягнуті завдяки спільній роботі та найкращій організації.

Реінжиніринг як фундаментальне переосмислення та реструктуризація бізнесу для покращення важливих показників, таких як вартість, якість, рівень обслуговування, швидкість роботи, фінанси, маркетинг, побудова інформаційної системи тощо.

Реінжиніринг необхідний, коли підприємство перебуває в стані гострої кризи, яка може проявлятися у вигляді неконкурентоспроможного рівня витрат і недостатнього попиту на продукцію підпри-

ємства на ринку. Крім того, такі чинники, як скорочення традиційних ринків сировини та низький рівень корпоративного менеджменту, також посилять кризу.

Крім того, реінжиніринг корисний і в ситуаціях, коли поточний стан підприємства задовільний, але прогнози його майбутньої діяльності несприятливі, тобто підприємство стикається з небажаними тенденціями щодо конкурентоспроможності, прибутковості, рентабельності тощо. У цьому випадку підприємство може використовувати методи реінжинірингу, щоб відреагувати на негативні зміни зовнішнього середовища до того, як вони матимуть фатальні наслідки. Цифрова трансформація передбачає впровадження новітніх технологій на підприємстві та зміну їх бізнес-процесів, а саме оновлення управління, корпоративної культури та комунікацій, що йдуть назовні. В зв'язку з цим дослідження особливостей формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій є актуальним на сьогодні.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Значний вклад у розвиток та поглиблення окремих аспектів створення процесоорієнтованого управління на базі формування системи реінжинірингу бізнес-процесів внесли вчені М. Робсон, Ф. Уллах та А. Деллігатту [5], Р. Хейгейт, Ж. Бребач [9], Д. Карр, Х. Йохансон [10], М. Орам, Р. Веллінс [12].

Згідно з визначенням М. Хаммера та Дж. Чампі, реінжиніринг бізнес-процесів визначається як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення корінних покращень у вирішальних сучасних показниках діяльності підприємства, таких як вартість, якість, сервіс, терміни [7].

І. Кривов'язюк та Ю. Кулик [4] розглядають реінжиніринг як «завжди інноваційний процес, здатний радикально підвищити ефективність управління бізнес-процесами».

В дослідженні Ю. Дентовської [1] реінжиніринг трактується як «кардинальна зміна традиційної функціонально-орієнтованої структури управління виробничо-економічною системою, що заснована на виокремленні взаємодіючих бізнес-процесів та обумовлена необхідністю не усувати системні помилки в невідповідній сучасному ринку схемі організування управління підприємствами, а впроваджувати принципову нову модель бізнесу»

Я. Кубіцова [11] акцентує увагу на тому, що мета реінжинірингу – зробити організацію більш гнучкою, ефективною та чуйною щодо своїх клієнтів, працівників та акціонерів.

Цифрова трансформація є процес використання цифрових технологій для створення нових або модифікації існуючих бізнес-процесів, культури та досвіду клієнтів відповідно до мінливих вимог бізнесу та ринку. Це переосмислення бізнесу в епоху цифрових технологій є цифровою трансформацією [15].

Незважаючи на значну увагу приділену вивченню формуванню принципів та інструментарію реінжинірингу, практична складова та результативність впровадження в діяльності підприємств досліджена недостатньо. Тому є невирішеною проблемою формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій є актуальним на сьогодні.

**Метою статті** є дослідження процесів реінжинірингу бізнес-процесів підприємств, а також цифрової трансформації бізнес-процесів, її ролі та важливості у діяльності підприємства, розгляд та практичне застосування підходів щодо їх оптимізації та проведення реінжинірингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Створення ефективних систем менеджменту досить різноманітних за характером та сферами діяльності організацій є однією з проблем сучасного менеджменту. Універсального алгоритму створення таких систем управління не існує, але можна розробити загальні принципи побудови систем управління бізнесом. Серед найдосконаліших методів створення ефективних систем управління найбільш популярним є так званий метод управління процесами, який передбачає ідентифікацію всієї мережі процесів в організації та управління ними для досягнення ефективності діяльності організації.

Концепція покращення бізнес-процесів ґрунтується на чотирьох підходах (рис. 1).



**Рис. 1. Підходи до покращення бізнес-процесів на підприємстві**

Складено авторами на основі [2; 5].

Метод швидкого аналізу рішень базується на методі покращення, який також визначається як проривний підхід, який зосереджує увагу групи на конкретному процесі протягом одно-дводенної сесії, щоб визначити способи, якими група може покращити цей процес протягом наступного. 90 років небо. Методи швидкого аналізу рішень можна застосовувати на будь-якому рівні діяльності, починаючи від основного процесу і закінчуючи рівнем діяльності. Підхід FAST до вдосконалення бізнес-процесів зосереджений на проведенні одно- або дводенних зустрічей для виявлення причин проблем і заходів, які не додають цінності бізнес-процесу. Типовими вдосконаленнями підходу FAST є зниження вартості, часу циклу та частоти помилок на 5-15% протягом трьох місяців.

Бенчмаркінг процесів визначається як систематичний підхід до розуміння та творчого розвитку високоякісних продуктів, проєктів, послуг, обладнання, процесів та процедур для вдосконалення шляхом вивчення того, як різні організації виконують однакові або схожі операції [4].

Методи редизайну (перепроєктування) процесів спрямовані на вдосконалення існуючих процесів. Редизайн часто використовується для процесів, які зараз досить успішні.

Реінжиніринг бізнес-процесів є найбільш фундаментальним та складається із чотирьох методів вдосконалення бізнес-процесів. Його також часто називають інноваційним процесом, оскільки його успіх значною мірою залежить від інноваційності та креативності команди з удосконалення процесу.

Цей підхід забезпечує новий погляд на цілі процесу та повністю ігнорує існуючі процеси та структури організації. Підхід підходить для ситуацій, коли процес наразі застарів і його навіть не варто намагатися зберегти або вдосконалити. Здавалося, що команда з удосконалення процесу зробила крок назад, поглянула на процес новими очима та запитала себе, як би вони планували процес, якби не було обмежень. Цей підхід використовує доступні інструменти процесу, включаючи останні досягнення в механізації, автоматизації та інформаційних технологіях, і одночасно вдосконалює ці інструменти [7].

Існує кілька визначень бізнес-процесу, кожне з яких підкреслює певний аспект цього явища.

Перша група визначень бізнес-процесів, які розкривають суть процесного підходу, підкреслює клієнтоорієнтованість організації. Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, які використовують один або кілька ресурсів як вхідні дані і призводять до створення продукту, що має цінність для споживача.

Інше визначення бізнес-процесу розкриває його внутрішню структуру. Бізнес-процес – це низка дій, які певним чином упорядковані в часі та просторі, з чітким визначенням початку та завершення, входів та виходів.

Бізнес-процеси можуть здійснюватися в одному організаційному підрозділі, в декількох організаційних підрозділах або в декількох різних орга-

нізаціях. Це підкреслює роль координації учасників бізнес-процесу для створення кінцевого продукту.

Під час реінжинірингу завдання слід формулювати таким чином, щоб вони не містили неявних припущень щодо процесу.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це широкий підхід, що передбачає фундаментальні зміни в підприємстві з метою підвищення ефективності виробництва та швидкого реагування на зміни на ринку (наприклад, вимоги клієнтів, поведінку конкурентів).

Реінжиніринг бізнес-процесів ставить нові цілі та впроваджує нові методи у відповідь на нові умови у світі.

- значне скорочення часу, що витрачається на виконання функцій;
- значне скорочення кількості працівників та інших витрат, пов'язаних з виконанням функцій;
- глобалізація бізнесу: робота з клієнтами та партнерами в будь-якій точці світу;
- робота з клієнтами в режимі: 24 x 360; 40 – робота на перспективу клієнта;
- підвищення мобільності персоналу;
- просування нових технологій;
- розвиток інформаційного суспільства.

Реінжиніринг – це, по суті, заміна старих методів управління на нові, більш сучасні, і на цій основі істотно поліпшення показників ефективності (рис. 2).

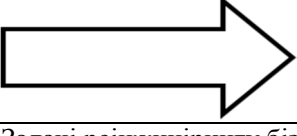
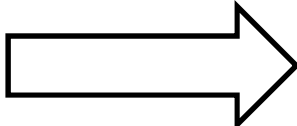
<p>Ознаки реінжинірингу бізнес-процесів</p> 	<p>фундаментальність: реінжиніринг бізнес-процесів вимагає від підприємства переосмислення самих основ свого існування; радикальність: означає зміну речей у самому їхньому корені, відкидання всіх існуючих структур та процедур і втілення нових способів виконання робіт; кардинальність (суттєвість змін): реінжиніринг потрібен тільки тоді, коли відчувається потреба здійснити серйозний прорив; часткові поліпшення вимагають тонкого, делікатного підходу, істотні поліпшення досягаються тільки шляхом рішучого відсікання всього старого, віджилого і заміни його на нове і життєздатне; орієнтація на бізнес-процеси: націлення на бізнес-процеси, а не на функції</p>
<p>Властивості реінжинірингу бізнес-процесів</p> 	<p>відмова від застарілих правил та підходів і початок ділового процесу «з чистого листа»; зневага до діючих систем, структур і процедур організації й радикальна зміна способів господарської діяльності; результат - значні зміни показників діяльності, що на порядок відрізняються від попередніх</p>
<p>Задачі реінжинірингу бізнес-процесів</p> 	<p>різке скорочення використовуваного часу, числа працівників й інших витрат на виконання робочих функцій; робота не тільки на теперішні, а на і майбутні потреби клієнта, прискорене просування нових технологій; творче застосування інформаційних технологій; розширення можливостей і прав працівника, опір на зростання мобільності персоналу</p>

Рис. 2. Ознаки, властивості та задачі реінжинірингу бізнес-процесів

Складено авторами на основі [11; 15].

Призначення реінжинірингу бізнес-процесів як методу управління: досягнення вигоди як з погляду кращого задоволення вимог споживачів, так і з погляду поліпшення результатів роботи підприємства в цілому.

Реінжиніринг бізнес-процесів дає споживачам поліпшення таких найважливіших параметрів як скорочення терміну виконання замовлення, покращення якості товарів, робіт і послуг та поліпшення рівня обслуговування.

З погляду підприємства успішне проведення реінжинірингу бізнес-процесів може спричинити скорочення витрат, збільшення продуктивності

праці, підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг) і, як наслідок, посилення позицій підприємства на ринок.

Проектування сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів підприємства є досить трудомісткою роботою по їх моделюванню і подальшому перетворенню. Як правило, ці роботи за часом займають не менше одного року. Етапи проведення бізнес-реінжинірингу представлено на рис. 3.

Проекти зазвичай реалізуються поетапно відповідно до пріоритетів, визначених на етапі ідентифікації бізнес-процесу.

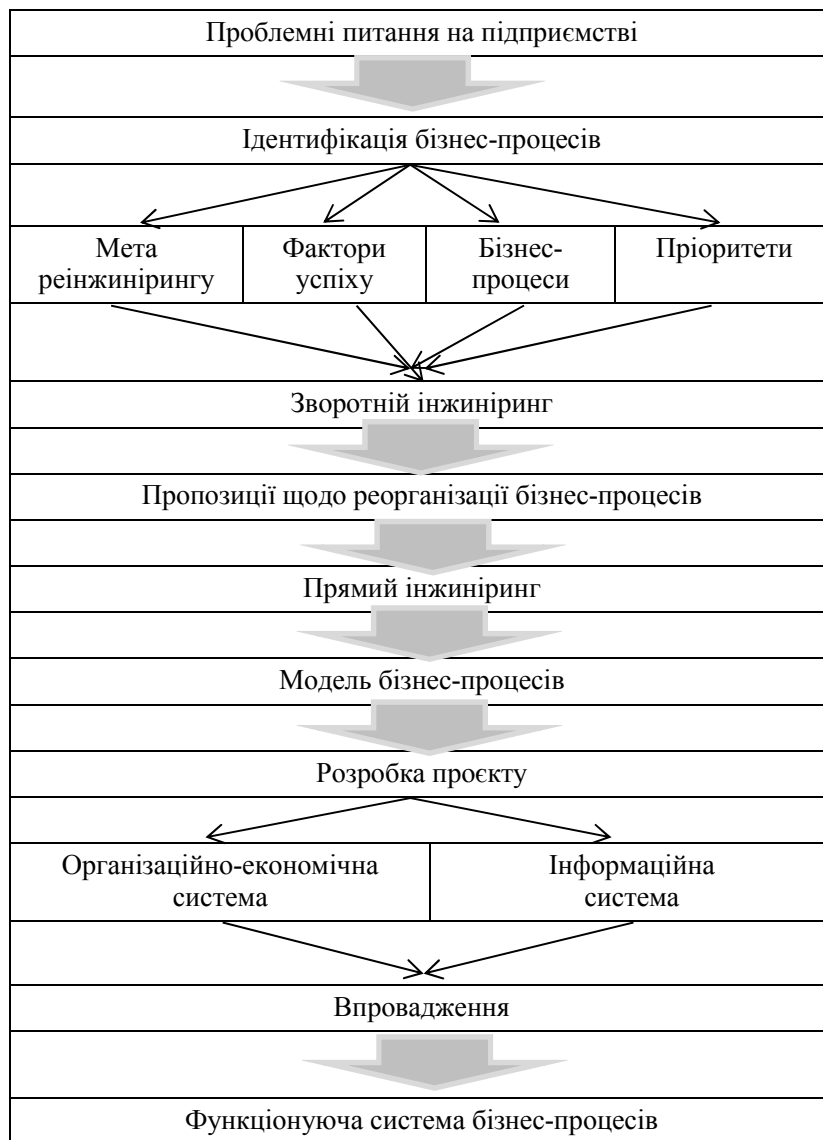


Рис. 3. Етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві

Складено авторами на основі [6; 13].

Після того, як спроектований бізнес-процес запущено в дію, дуже важливо проаналізувати досягнення показників ефективності (метрик), встановлених на початку реінжинірингу (бенчмаркінг).

Окрім процесної орієнтації, основними умовами реінжинірингу є амбітні цілі (не лише подолати кризу, а й стати лідерами галузі в майбутньому), відмова від усталених бізнес-правил (що

може бути досить складно для підприємств) і, нарешті, вдосконалення бізнес-процесів за рахунок використання новітніх інформаційних технологій. Список можна продовжувати.

Для того, щоб реінжиніринг досяг цих цілей, необхідно також адекватно мотивувати систему мотивації топ-менеджменту. Це пов'язано з тим, що без впевненості керівництва в необхідності перебудови підприємства неможливо досягти кінцевого результату реінжинірингу – прориву в продуктивності. Всі співробітники, відповідальні за реінжиніринг, повинні бути наділені повноваженнями. Інакше вони будуть відсунуті на другий план керівництвом середньої ланки і продовжуватимуть виконувати свої поточні функції. В іншому випадку це призведе до недовіри і непокори вищого керівництва та опору з боку працівників.

Реінжиніринг та його якнайшвидше і ефективно впровадження вимагає окремого бюджету (як мінімум), без якого неможливо ініціювати та реалізувати низку завдань. Як показує практика, для реалізації запланованої програми важливо чітко визначити і розподілити ролі, обов'язки і відповідальність кожного учасника, щоб забезпечити досягнення цілей програми. У діяльності з реінжинірингу повинні бути чітко визначені результати, досягнуті в ході роботи.

Безсумнівно, реалізація заходів з реінжинірингу вимагає підтримки відповідними методологіями та інструментами, які зазвичай надаються консалтинговими підприємствами. При розробці програми реінжинірингу слід чітко розрізняти заходи, які покращують бізнес, і ті, що становлять процес реінжинірингу та докорінно змінюють бізнес. На відміну від традиційних процесів вдосконалення, відправною точкою є не існуючий процес, а «чистий аркуш», тобто розробляється новий процес. Удосконалення йде знизу вгору, тоді як реінжиніринг – зверху вниз. Реінжиніринг охоплює всі сфери діяльності підприємства, а не лише вузькі місця окремих заходів з удосконалення [15].

Фактори, які можуть призвести до успішного впровадження реінжинірингу, включають, по-перше, готовність керівництва до змін, розуміння і віра в кінцевий результат, а також обґрунтовану оцінку ризиків, пов'язаних з реалізацією програми. Після того, як керівництво підготовлене, доцільно розширити повноваження співробітників, залучених до програми, і чітко визначити їхні ролі та обов'язки. Для підтримання динаміки програми важливо передбачити необхідний бюджет для реалізації пріоритетних завдань і моніторингу результатів програми реінжинірингу. Нарешті, програма повинна підтримуватися відповідною технічною та методологічною допомогою (зазвичай розробленою консалтинговою фірмою), яка була напрацьована в ході реалізації подібних програм в інших компаніях.

З практичного досвіду проведення програм реінжинірингу можна виділити наступні негативні

фактори, які можуть призвести до значних втрат, зокрема [17]:

- намагання впровадити програму, не порушуючи нічийх інтересів;

- призначення відповідальних за реалізацію програми, які не мають належних повноважень, у тому числі права звітувати під час реалізації програми;

- тривала реалізація програми (компанії не можуть витримати таку інтенсивну роботу більше року);

- вузьке коло завдань, не орієнтоване на досягнення конкретного ефекту;

- небажання топ-менеджерів бути особисто залученими до процесу;

- відсутність фокусу та концентрації на бізнес-процесах; пошук втрат всередині структури тощо.

Революцію в управлінні бізнес-процесами спричинили сучасні досягнення в галузі інформаційних технологій, які уможливили інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів. У процесі управління бізнес-процесами всі матеріальні, фінансові та інформаційні потоки розглядаються як взаємодії.

Сучасні інформаційні технології дозволяють об'єднати учасників бізнес-процесів в єдиний технологічний ланцюжок швидше та надійніше, ніж за допомогою традиційних організаційних методів управління та координації. Розглянемо наступні особливості сучасних інформаційних технологій:

1. Автоматизовані робочі місця (АРМ). АРМ побудовані на основі використання персональних комп'ютерів та дозволяють інтегрувати різні функції співробітників. В результаті змінюється характер роботи співробітників підприємства, а діяльність виконавців бізнес-процесів стає інформативною. Наприклад, працівники отримують нормативну інформацію з інформаційних систем, самостійно генерують інформаційні повідомлення, самостійно приймають більше рішень і обробляють більше інформації.

2. Клієнти – розподілені бази даних в локальних мережах з використанням серверної архітектури дозволяють інтегрувати різні функції співробітників. Співробітники підприємства обмінюються інформацією один з одним через інтегровану базу даних, в якій всі зміни відображаються в режимі реального часу і стають доступними одночасно всім учасникам бізнес-процесу.

3. Системи управління документообігом дозволяють швидко пов'язати операції виконавців і програмних додатків у різних підрозділах підприємства з наскрізними бізнес-процесами, контрольованими загальним керівництвом підприємства.

Одним з ключових аспектів цифрової трансформації бізнес-процесів є використання хмарних технологій. Згідно з дослідженням Gartner, у 2022 році 90% опитаних компаній вже використовують хмарні технології як ключовий інструмент розвитку бізнес-процесів [15]. Дослідження також показують,

що цифрова трансформація може допомогти підприємству знизити витрати на розробку та впровадження нових продуктів і послуг: згідно з дослідженням Deloitte, компанії, які використовують цифрові технології, можуть скоротити витрати на розробку нових продуктів і послуг на 30-50% [16].

Цифрова трансформація бізнес-процесів може стати важливим кроком у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Однак успішна цифрова трансформація вимагає не лише впровадження нових технологій, а й перегляду та оптимізації застарілих бізнес-процесів.

Саме тут важливу роль відіграє модель реінжинірингу бізнес-процесів. При реінжинірингу бізнес-процесів старі бізнес-процеси переглядаються та трансформуються для отримання нових результатів, які відповідають вимогам сучасних ринків. Реінжиніринг допомагає підвищити ефективність, оптимізувати робочі процеси та впровадити інноваційні підходи до роботи підприємства.

Зміст та процес оптимізації реінжинірингу бізнес-процесів можна описати наступним чином [6]:

1. Підготовчий етап (організація реінжинірингу бізнес-процесів): на початку процесу реінжинірингу бізнес-процесів проводиться аналіз поточного бізнес-процесу з метою виявлення його недоліків та можливостей для вдосконалення. На цьому етапі важливо залучити співробітників і клієнтів для збору інформації про процеси та пріоритетні напрямки змін.

2. Аналіз та діагностика процесів: наступним кроком є визначення нових процесів для забезпечення оптимальної ефективності бізнесу. На цьому етапі слід визначити процеси, які потребують оновлення, та проранжувати їх за ступенем важливості для підприємства.

3. Проєктування та перепроєктування нових процесів: на цьому етапі проводиться порівняльний аналіз та визначити процеси, які будуть змінені в майбутньому. На цьому етапі важливо розробити детальні плани оптимізації бізнес-процесів та провести їх діагностику. Ці плани повинні бути орієнтовані на клієнта і включати конкретні дії, які необхідно здійснити в процесі оптимізації.

4. Впровадження нових процесів та їх моніторинг: на цьому етапі впроваджуються заплановані зміни, такі як навчання персоналу, встановлення нових програмних інструментів/систем та запуск нових процесів. Важливо також здійснювати моніторинг та оцінку, щоб переконатися, що вони працюють ефективно і дають очікувані результати.

Вищезазначені кроки є важливими в контексті цифрової трансформації та відіграють ключову роль у поступовому переході компаній до більш сучасних цифрових інструментів та структур [1].

Цифрова трансформація приносить багато переваг, якщо бізнес-процеси успішно вдосконалюються та оцифровуються. Перш за все, цифрові інструменти спрощують та прискорюють операції, зменшують витрати на ручну працю та уможливають ефективну співпрацю між відділами та працівниками. Крім того, цифрова трансформація може допомогти поліпшити якість продуктів, послуг та підвищити конкурентоспроможність, а також позицію підприємства на ринку. Однак цифрова трансформація може мати й недоліки, якщо не враховувати потенційні ризики. Наприклад, надмірна залежність від цифрових інструментів може призвести до технічних проблем і затримок процесів. Крім того, поспішний перехід на цифрові інструменти може бути проблематичним для менших підприємств, оскільки вимагає значних інвестицій та витрат на навчання персоналу.

Таким чином, цифрова трансформація є ключовим елементом успішної оптимізації бізнес-процесів. Цифрова трансформація може допомогти підприємству зменшити витрати, підвищити ефективність та якість продукції, налагодити взаємодію та співпрацю між різними відділами та працівниками, а також забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Крім того, цифрова трансформація дозволяє компаніям адаптуватися до мінливих ринкових умов і бізнес-моделей та досягати кращих результатів [11].

**Висновки.** Таким чином, дослідження показують, що підприємства все частіше вдаються до реінжинірингу процесів. Однією з головних переваг цього підходу, з точки зору організації, синхронізації та узгодженості, є легкість оптимізації як самих процесів, так і ресурсів, які вони споживають, особливо людських. При використанні провесно-орієнтованого підходу до управління сам процес стає децентралізованим регулятором, який орієнтується на реального споживача ринку та координує якість складових його процедур. Отже, ідентифікація, аналіз, подальше поліпшення та вдосконалення бізнес-процесів є основним резервом підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності компанії.

Розглянувши вплив цифрової трансформації на підприємство та його бізнес-процеси, можна зробити висновок, що цифрова трансформація є необхідним елементом для досягнення успіху в сучасному світі. Цифрова трансформація дозволяє підприємству підвищити ефективність та прибутковість, збільшити лояльність клієнтів та забезпечити конкурентну перевагу на ринку, а реінжиніринг бізнес-процесів є невід'ємною частиною цифрової трансформації підприємств. В умовах цифрової трансформації підприємствам необхідно переглянути та оптимізувати свої процеси для забезпечення більшої ефективності та конкурентоспроможності.

#### Література

1. Дентовська Ю. С. Реінжиніринг бізнес-процесів. *Вісник науки та освіти*. 2016. № 2. С. 39-48.

2. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Remzina N., Lizut R. Modifications of Digital Technologies by Client-oriented Service of Logistics Activities in the Management System of the Enterprise. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2023. Vol. 3. №. 1. P. 91-102. DOI: <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2023-1-91-102>.
3. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Popov O. E. Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.129 58/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.129 58/1817-3772-2022-2(68)-79-85).
4. Криков'язюк І. В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 87-94.
5. Робсон М., Уллах Ф. Практичне керівництво по реінжинірингу бізнес-процесів / пер. с англ. під ред. Н. Д. Еріашвілі. Аудит, ЮНІТІ, 1997. 224 с.
6. Сфременко Т.М., Краснокутська Ю.В. Реінжиніринг бізнес-процесів : конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 100 с.
7. Hammer M., Champy J. Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Brealey Publishing, 1993.
8. Delligatta A. System reengineering and the user. *Information Systems Management*. 1992. Vol. 9 (1). P. 76-77. DOI: <https://doi.org/10.1080/10580539208906853>.
9. Heygate R., Brebach G. Corporate reengineering. *The McKinsey Quarterly*. 1991. Vol. 2. P. 44-55.
10. Carr D.K., Johanson H. Best Practices in Reengineering. Mc Graw-Hill, New York, 1995.
11. Kubicová J. Reengineering – concept and review of literature. *Management: Science and Education*. 2014. Vol. 3. P. 41-47.
12. Oram M., Wellins R. Reengineering's Missing Ingredient. The human factor. London : Institute of Personnel and Development, 1995.
13. Robson M. The Journey to Excellence. Wantage: MRA International, 1986.
14. What Is Digital Transformation? URL: <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation>.
15. What is Digital Transformation? URL: <https://www.gartner.com/en/search?keywords=digital%20transformation>
16. Cotteleer M., Sniderman B. The Fourth Industrial Revolution Is Here – Are You Ready? URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/industry-4-0/overview.html>.
17. Business Process Reengineering. URL: <https://www.cflowapps.com/business-process-reengineering>.

#### References

1. Dentovska, Yu. S. (2016). Reinzhyrnyh biznes-protseviv [Reengineering of business processes]. *Visnyk nauky ta osvity – Herald of science and education*, 2, pp. 39-48 [in Ukrainian].
2. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., Remzina, N., Lizut R. (2023). [Modifications of Digital Technologies by Client-oriented Service of Logistics Activities in the Management System of the Enterprise]. *Philosophy, Economics and Law Review*, 3(1), pp. 91-102. DOI: <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2023-1-91-102> [in Ukrainian].
3. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Popov, O. E. (2022). Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Економічний вісник Донбасу – Economic Herald of the Donbas*, 2 (68), pp. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.129 58/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.129 58/1817-3772-2022-2(68)-79-85).
4. Krykoviaziuk, I. V., Kulyk, Yu. M. (2013). Reinzhyrnyh lohystychnykh biznes-protseviv system yak osnova yikh samovdoskonalennia ta rozvytku [Reengineering of logistic business processes of systems as a basis for their self-improvement and development]. *Економіка: реалії часу – Economy: realities of time*, 2, pp. 87-94 [in Ukrainian].
5. Robson, M., Ullah, F. (1997). Praktychne kerivnytstvo po reinzhyrnyhу byznes-protseviv [Practical guide to business process reengineering]. Trans. from English. Audit, UNITY. 224 p. [in Ukrainian].
6. Yefremenko, T. M., Krasnokutska, Yu. V. (2019). Reinzhyrnyhу biznes-protseviv [Reengineering of business processes]. Kharkiv, National City University Farm named after O. M. Beketov. 100 p. [in Ukrainian].
7. Hammer, M. and Champy, J. (1993). Reinzhyrnyhу korporatsiyi: manifest biznes-revolutsiyi. [Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution]. London, Nicholas Brealey Publishing.
8. Delligatta, A. (1992). System reengineering and the user. *Information Systems Management*, 9 (1), pp. 76-77. DOI: <https://doi.org/10.1080/10580539208906853>.
9. Heygate, R., Brebach, G. (1991). Corporate reengineering. *The McKinsey Quarterly*, 2, pp. 44-55.
10. Carr, D. K., Johanson, H. (1995). Best Practices in Reengineering. New York, Mc Graw-Hill.
11. Kubicová, J. (2014). Reengineering – concept and review of literature. *Management: Science and Education*, 3, pp. 41–47.
12. Oram, M., Wellins, R. (1995). Reengineering's Missing Ingredient. The human factor. London, Institute of Personnel and Development.
13. Robson, M. (1986). The Journey to Excellence. Wantage, MRA International.
14. What Is Digital Transformation? Retrieved from <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation>.
15. What is Digital Transformation? (2022). Retrieved from <https://www.gartner.com/en/search?keywords=digital%20transformation>.
16. Cotteleer, M., Sniderman, B. (2021). The Fourth Industrial Revolution Is Here – Are You Ready? Retrieved from <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/industry-4-0/overview.html>.
17. Business Process Reengineering. (2023). Retrieved from <https://www.cflowapps.com/business-process-reengineering>.

#### Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Цатурян Р. О. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій

У статті проведено дослідження процесів реінжинірингу бізнес-процесів підприємств, а також цифрової трансформації бізнес-процесів, її ролі та важливості у діяльності підприємства, розгляду та практичного застосування підходів щодо їх оптимізації та проведення реінжинірингу.

Визначено, що реінжиніринг є фундаментальним переосмисленням та реструктуризацією бізнесу для покращення важливих показників, таких як вартість, якість, рівень обслуговування, швидкість роботи, фінанси, маркетинг, побудова інформаційної системи тощо. Сформульовану мету реінжинірингу, яка полягає в тому, щоб усі сторони бізнесу працювали ефективно та вся система взаємодій була розроблена для досягнення максимального ефекту. Слід зазначити, що реінжиніринг бізнес-процесів є найбільш фундаментальним та складається із чотирьох методів вдосконалення бізнес-процесів. Його також часто називають інноваційним процесом, оскільки його успіх значною мірою залежить від інноваційності та креативності команди з удосконалення процесу. Визначено основні фактори, які можуть призвести до успішного впровадження реінжинірингу, а саме: готовність керівництва до змін, розуміння і віра в кінцевий результат, а також обґрунтовану оцінку ризиків, пов'язаних з реалізацією програми.

Розглянуто цифрову трансформацію бізнес-процесів, яка може стати важливим кроком у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Зокрема цифрова трансформація може допомогти підприємству зменшити витрати, підвищити ефективність та якість продукції, налагодити взаємодію та співпрацю між різними відділами та працівниками, а також забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Сформовано зміст та процес оптимізації реінжинірингу бізнес-процесів при застосування цифрової трансформації на підприємстві, що передбачає не лише впровадження нових технологій, а й перегляду та оптимізації застарілих бізнес-процесів.

*Ключові слова:* бізнес-процеси, реінжиніринг, проектування, підприємство, цифрова трансформація, інформаційні технології.

### **Hutsaliuk O., Bondar Iu., Tsaturian R. Peculiarities of Forming a System of Reengineering Business Processes of Enterprises Using Digital Technologies**

The article researches the processes of reengineering business processes of enterprises, as well as the digital transformation of business processes, its role and importance in the activity of the enterprise, consideration and practical application of approaches to their optimization and reengineering.

Reengineering is defined as a fundamental rethinking and restructuring of a business to improve important indicators such as cost, quality, service level, speed of work, finance, marketing, information system construction, etc. The formulated goal of reengineering, which is that all sides of the business work efficiently and the entire system of interactions is designed to achieve maximum effect. It should be noted that business process reengineering is the most fundamental and consists of four business process improvement methods. It is also often referred to as process innovation because its success depends largely on the innovation and creativity of the process improvement team. The main factors that can lead to the successful implementation of reengineering are identified, namely: management readiness for changes, understanding and faith in the final result, as well as a reasonable assessment of the risks associated with the implementation of the program.

The digital transformation of business processes is considered, which can become an important step in increasing business efficiency and competitiveness. In particular, digital transformation can help an enterprise reduce costs, improve efficiency and product quality, establish interaction and cooperation between different departments and employees, and ensure competitiveness in the market.

The content and optimization process of business process reengineering when applying digital transformation at the enterprise was formed, which involves not only the introduction of new technologies, but also the revision and optimization of outdated business processes.

*Keywords:* business processes, reengineering, design, enterprise, digital transformation, information technologies.

Creative Commons Attribution 4.0  
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 23.05.2023