УДК 334.752
JEL M21, O33
ORCID ID: 0000-0001-8671-5709
ORCID ID: 0000-0001-7999-1078
DOI https://doi.org/10.17721/tppe.2023.46.11

Филюк Г.М., д-р екон. наук, проф.
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
halynafyliuk@knu.ua

Лісова Р.М., доктор філософії (PhD)
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
ruslanamaksumyak@gmail.com

РОЛЬ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

У статті досліджено актуальність змін у сучасному бізнес-середовищі та роль реінжинірингу бізнес-процесів (BPR) у досягненні конкурентоспроможності та цифрової трансформації підприємств. В контексті зростаючої конкуренції та нестабільності ринку, наведено аргументи, що зміни стали необхідністю для організацій, і реінжиніринг бізнес-процесів є важливим інструментом для адаптації та досягнення стратегічних цілей.

Мета статті полягає у оцінці впливу реінжинірингу бізнес-процесів на успішну реалізацію цифрової трансформації в сучасних організаціях. Авторами було використано загальнонаукові методи дослідження. Зокрема, застосовувався метод порівняння для оцінки сучасних підходів до реінжинірингу бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації. Метод аналізу використовувався для визначення впливу реінжинірингу на результативність цифрових трансформацій. Методи системного та структурного аналізу були використані для ретельного розгляду структури та складових реінжинірингу бізнес-процесів та для оцінки його впливу на комплексні системи підприємства в умовах цифрової трансформації.

Автори статті наголошують на важливості інтеграції цифрових технологій у процесі реінжинірингу, як способу оптимізації бізнес-процесів і підвищення прибутковості. Переваги цифрової трансформації описуються, але також зазначається, що її успішне впровадження вимагає ретельної підготовки та вивчення інноваційних підходів. Розглядаються кілька типів підприємств, які можуть здійснювати реінжиніринг бізнес-процесів, включаючи ті, що мають фінансові проблеми, ті, що передбачають можливість виникнення проблем, і ті, що бажають залишатися передовими у своїй галузі. Автори досліджують взаємозв'язок між реінжинірингом бізнес-процесів і цифровою трансформацією в сучасних організаціях. Висвітлено роль реінжинірингу у зборі та аналізі даних для перетворення застарілих бізнес-процесів та підготовці організації до цифрових перетворень. В статті подано інформацію про те, як обидва підходи можуть взаємодіяти, допомагаючи організації підготуватися до успішної цифрової трансформації. Також розглядаються спільні риси між реінжинірингом та цифровою трансформацією, включаючи орієнтацію на інновації та використання передових технологій для оптимізації бізнес-процесів. Авторами підкреслена необхідність ретельної підготовки і управління процесом здійснення цифрових перетворень як важливої стратегічної ініціативи для організацій, що прагнуть до інновацій та конкурентної переваги.

Ключові слова: *цифрова трансформація, бізнес-процес, реінжиніринг бізнес-процесів, конкурентоспроможність, інновації.*

Постановка проблеми. У світлі постійних трансформацій на ринку, зокрема розвитку цифрових технологій та зміни споживацьких уподобань, важливо зазначити, що значна кількість підприємств відчуває важливість негайної адаптації їх стратегій та бізнес-процесів до них. Цифрова трансформація стала невід'ємним інструментом для підприємств, який дозволяє їм працювати в новому форматі мережевої взаємодії, підвищувати якість та результативність своєї діяльності, а також змінювати та вдосконалювати власні конкурентні переваги. Цифрова трансформація стає каталізатором досягнення сталого зростання та успіху в бізнесі. Зростаючий інтерес підприємств до впровадження сучасних технологій є істотним аспектом у розвитку їх здатності до сталої цифровізації шляхом перетворення та модернізації їх бізнес-процесів. Роль реінжинірингу бізнес-процесів в цьому контексті визнається як необхідна, оскільки він є інструментом, спрямованим на забезпечення ефективної та результативної цифрової трансформації яка, в свою чергу, допомагає підприємствам адаптуватися до нових викликів та можливостей в сучасному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх публікацій. Проблематика впливу цифрових технологій на ефективність підприємств та радикальне переосмислення бізнес-процесів стала предметом досліджень для багатьох вчених. Різні аспекти цієї теми були досліджені видатними вченими та економістами, включаючи К. Кубрак [2], Д. Шальмо, Ф. Імгрунда, М. Фішера [7] та ін. Наприклад, у роботі Ф. Імгрунда та ін. [7] пропонується фреймворк, який може слугувати вихідною точкою для підприємств, що прагнуть розпочати цифрову трансформацію. Це фреймворк відповідає на питання, як управління бізнес-процесами може бути використане для підвищення доцільності цифрової трансформації, а дослідження Г. Боумана узагальнює роль цифрових технологій у процесі управління. Також, Ван Луй [4] визначає перешкоди, з якими компанії зіштовхуються під час використання реінжинірингу для цифрового інноваційного розвитку.

Деякі аспекти впливу цифрових технологій на бізнес-процеси були досліджені в роботах українських науковців, включаючи К. Багацьку, А. Гейдор, Н. Зіміну, К. Мельник, Г. Мельничук, В. Ткачук. Значна частка цих досліджень стосується поліпшення методології моделювання бізнес-процесів, також досліджуються етапи реінжинірингу. Водночас недостатньо уваги приділяється специфіці реінжинірингу різних типів бізнес-процесів і проблемам їх трансформації в епоху цифрових змін.

Невирішені частини проблеми. Потребують додаткових досліджень труднощі з якими стикаються організації під час впровадження нових технологій, які полягають у тому, що існуючі бізнес-процеси не оптимізовані для використання переваг сучасних цифрових технологій. Крім того, розуміння ролі реінжинірингу в даному ключі дозволить організаціям виявляти та усувати ці проблеми, щоб нові технології могли використовуватися з найбільшою ефективністю.

Метою статті є аналіз впливу реінжинірингу бізнес-процесів на успішне здійснення цифрової трансформації в сучасних організаціях.

Методи дослідження. У процесі цього дослідження були використані загальнонаукові методи дослідження. Зокрема, метод порівняння застосовувався для аналізу сучасних підходів до реінжинірингу бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації. Паралельно, метод аналізу використовувався для уточнення впливу реінжинірингу на результативність цифрових перетворень. Методи системного та структурного аналізу був використаний для детального розгляду будови і компонентів реінжинірингу бізнес-процесів та для розгляду впливу реінжинірингу на комплексні системи підприємства в умовах цифрової трансформації.

Результати дослідження. Сучасні наукові дослідження, та й практика господарювання доводять, що зміни – це безперервний процес, який вимагає від організацій та підприємств постійної трансформації та адаптації власної діяльності. Цілком логічним та справедливим є твердження, що в сучасному висококонкурентному середовищі зміни стали необхідністю. У цьому контексті реінжиніринг бізнес-процесів є надзвичайно важливим, оскільки він не лише дозволяє організаціям адаптуватися до непередбачуваних умов і факторів, але й активно впливає на їх здатність керувати та формувати зміни власного ділового середовища.

Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) є широко визнаною теоретичною концепцією, яка існує вже понад два десятиліття і визначається як стратегічний інструмент, спрямований на внесення суттєвих змін у корпоративному секторі. Суть BPR полягає в фундаментальному перетворенні бізнес-процесів з метою досягнення значного зростання в продуктивності, скороченні циклів виробництва та покращенні якості [1, с.9]. З цього погляду можна зазначити, що BPR доцільно розглядати як ефективний інструмент втілення цифрових перетворень. Як уже зазначалося, ринок непередбачуваний, темпи економічного і технологічного прогресу стають більш диференційованими та складнимішими. Саме тому радикальні поліпшення у методах індустріалізації та інформатизації принесли величезний успіх у впровадженні нового покоління технологій у діяльність підприємств.

Відповідно до теорії менеджменту, будь-який значущий перегляд бізнес-процесів компанії, чи то із застосуванням технологій, чи то без них, слід розглядати як «реінжиніринг». Реінжиніринг бізнес-процесів допомагає організаціям визначити, які саме аспекти їх робочих процесів потребують уваги, уможливлюючи фокусування уваги керівників на тих сферах, де впровадження технологій може принести найбільшу цінність. Інтеграція реінжинірингу бізнес-процесів у процес прийняття рішень не лише впливає на зростання прибутковості інвестицій у технології, але й нейтралізує певні труднощі, пов’язані з персоналом, сприяє зміні мислення фахівців [2, с.211]. Інакше кажучи, власники бізнесу мають усвідомити, що використання технологій для здійснення цифрової трансформації – це важливо, але успіх полягає у здатності визначити проблеми та слабкі місця, і використовувати технології для їх вирішення.

Незважаючи на те, що реінжиніринг бізнес-процесів широко розглядається як революційний метод для покращення конкурентоспроможності організацій, ступінь

невдач оцінюється як доволі значна – до 70% [2]. Для успішного впровадження BPR необхідна ретельна підготовка та вивчення інноваційних підходів. Хеммер і Чемпі [3] підкреслюють, що існують три типи підприємств, які потребують реінжинірингу бізнес-процесів. Перша група – це підприємства, які вже стикнулися із серйозними проблемами, здебільшого пов'язаними з фінансовими труднощами. Це зазвичай відбувається, коли витрати компанії перевищують витрати її конкурентів. Друга група охоплює компанії, які поки що не зазнали серйозних труднощів, але вже усвідомлюють ймовірне виникнення проблем. Третя група охоплює організації, які прагнуть бути лідерами і визнають необхідність постійного удосконалення та адаптації власних процесів, навіть за відсутності виражених труднощів, з метою збереження конкурентоспроможності. Усі ці групи організацій розглядають реінжиніринг бізнес-процесів як важливий інструмент для досягнення визначених стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку.

Група підприємств, яка потрапляє у першу категорію, відзначається тим, що вже зіткнулася із значущими фінансовими труднощами. Така ситуація виникає, коли витрати даного підприємства перевищують витрати його конкурентів. Реінжиніринг бізнес-процесів для цієї групи стає стратегічним інструментом відновлення фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Друга група підприємств включає ті, які, хоча і не зазнали серйозних труднощів, але вже виявляють увагу щодо можливих проблем. Для цієї групи, реінжиніринг бізнес-процесів виступає як превентивний захід, спрямований на уникнення можливих складнощів і підготовку до змін, що можуть виникнути в майбутньому. Третя група підприємств визнає необхідність постійного удосконалення та адаптації, навіть за відсутності виражених труднощів. Ці організації, як уже зазначалося, прагнуть бути лідерами у своїй галузі і використовують реінжиніринг бізнес-процесів для забезпечення конкурентоспроможності та відповіді на зміни в економічному середовищі. Проте, кожна з названих груп визначають реінжиніринг бізнес-процесів як стратегічний інструмент, спрямований на досягнення окреслених стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку.

Керівництво підприємств у різних сферах активно використовує стратегії цифрової трансформації для досягнення цілей. У рамках цього процесу роль ключових технологічних інструментів надзвичайно важлива. Серед них виділяються соціальні платформи, застосунки для Інтернету речей, мобільність, хмарні рішення та аналітика. Правильне використання цих технологій дозволяє підприємствам значно підвищити продуктивність, розширити свої можливості та гнучкість, забезпечити вищий рівень обслуговування клієнтів і віднайти нові джерела доходу. Не зважаючи на безліч переваг, пов'язаних із цифровою трансформацією, знаходження відповідного підходу для її успішної реалізації залишається складним завданням для багатьох організацій.

Основною метою BPR є збір даних та їх використання для переосмислення застарілих процесів, тоді як головний акцент цифрової трансформації (digital transformation, DT) спрямований на автоматизацію процесів. Між тим, важливо враховувати, що ці два підходи взаємодоповнюють один одного. BPR спрямований

на переосмислення та трансформацію бізнес-процесів шляхом збору нових даних та використання їх для вдосконалення і оптимізації процесів, що ґрунтуються на певних правилах та принципах. Цей підхід допомагає виявити і виправити внутрішні неефективності та уникнути зайвих витрат, що є важливим етапом для підготовки організації до цифрової трансформації. З іншого боку, DT спрямована на використання прогресивних технологій для покращення стратегії, бізнес-моделі та бізнес-процесів організації [4]. Тобто, BPR та DT взаємодіють у такий спосіб: BPR допомагає підготувати організацію до DT, виявляючи та виправляючи внутрішні проблеми, що можуть перешкоджати цифровій трансформації. У цьому контексті, реінжиніринг бізнес-процесів визначається як ключовий крок перед успішною цифровою трансформацією, оскільки він готує організацію до прийняття нових технологій та стратегій для досягнення конкурентної переваги та сталості в швидкозмінному бізнес-середовищі.

Не зважаючи на ряд відмінностей між BPR і DT, є кілька важливих спільних рис між цими підходами. По-перше, обидва підходи відзначаються високим ступенем орієнтації на інновації та використання передових технологій. Вони обидва створюють можливості для впровадження нових інформаційних систем, аналітики даних, хмарних обчислень та інших сучасних технологій для покращення ефективності та продуктивності організацій. По-друге, як BPR, так і DT прагнуть до переосмислення та перетворення бізнес-процесів з метою відповіді на швидкозмінні вимоги ринку та споживачів. Це означає, що обидва підходи спрямовані на покращення якості послуг та продуктів, оптимізацію процесів та забезпечення вищого рівня конкурентоспроможності. Таким чином BPR і DT стають важливими інструментами для сучасних організацій, які прагнуть адаптуватися до поточних умов та бути інноваційними [5].

Оперативний аналіз бізнес-процесів та їх подальше удосконалення є необхідною передумовою для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності організації. Інтеграція цифрових технологій сприяє збільшенню продуктивності та удосконаленню підприємницької діяльності. Зазначені заходи сприяють створенню адаптивної та інноваційної організаційної культури.

Слід розуміти, що переосмислення, чи то пак реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), може виступати підґрунтям для проведення цифрової трансформації. За даними провідної світової дослідницької фірми «Gartner» [6], переосмислення бізнес-процесів розглядається як інтегрований набір політик управління та процедур з управління проектами, що включає в себе кілька послідовних етапів. Воно спрямоване на досягнення оптимальної ефективності управління бізнес-процесами організації. Зазначені етапи можна описати таким чином.

1. Моделювання, аналіз, проектування та тестування існуючих процесів і систем. На цьому етапі проводиться детальний аналіз існуючих бізнес-процесів та систем з метою визначення сильних та слабких сторін.

2. Проектування нових процесів і систем. Після аналізу існуючих процесів розробляються нові, оптимізовані моделі процесів та систем, що враховують виявлені проблеми та недоліки.

3. Тестування, моделювання та створення прототипів нових рішень перед їх впровадженням. Нові процеси та системи піддаються інтенсивному тестуванню та моделюванню, а також може бути створено прототипи для оцінки їхньої ефективності.

4. Управління процесом впровадження. На останньому етапі здійснюється управління процесом впровадження нових бізнес-процесів та систем з метою максимального підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей організації.

Радикальне переосмислення бізнес-процесів зазвичай включає в себе аналіз поточних бізнес-процесів, виявлення малоефективних та розробку методів їх усунення. Це дозволяє компаніям проаналізувати та переоцінити, ієрархію власних бізнес-процесів від нижнього до верхнього рівня. Аналізуючи практичний досвід реінжинірингу бізнес-процесів, можна виокремити кілька аспектів, що поєднують основні переваги, від радикального перепроєктування бізнес-процесів при здійсненні цифрової трансформації.

Оптимізація бізнес-процесів. Поняття «процес» у сучасному управлінні діяльністю підприємства відіграє важливу роль, це ключовий елемент підвищення продуктивності та ефективності. Ідеальним варіантом для бізнесу було б мати гнучку організацію, яка здатна уникати складних і трудомістких робочих процесів. Проте на практиці підприємства часто стикаються з коливаннями, що стосуються вибору оптимальних процесів через їх складність та високі витрати, які можуть призвести до проблем при впровадженні нових технологій. Використання механізмів процесного підходу, що пропонує BRP, є ключовим для розв'язання цих проблем, надаючи можливість забезпечити ефективність та масштабованість всієї системи [7]. Оптимізовані бізнес-процеси спроможні покращити обробку робочої документації, скоротити використання паперових варіантів, переходячи до електронного середовища, а також ефективно знижувати витрати підприємства.

Автоматизація бізнес-процесів (BPA). Незважаючи на акцент багатьох підприємств на інноваціях у вигляді революційних продуктів, ефективним рішенням для них може бути впровадження цифрових інструментів з метою оптимізації існуючих бізнес-процесів через використання автоматизації бізнес-процесів. Це передбачає реалізацію повністю автоматизованих та гнучких процесів для управління існуючими та новими бізнес-процесами. Перепроектування бізнес-процесів може також ґрунтуватися на застосуванні роботизованої автоматизації бізнес-процесів (RPA).

3. *Використання аналітики*. Використання аналітики є надзвичайно важливою перевагою в контексті цифрової трансформації, зокрема, в поєднанні з процесом реінжинірингу. Аналітика дозволяє генерувати питання і отримувати на них вичерпні відповіді шляхом аналізу великих обсягів даних. Цей процес сприяє не лише збору інформації з різноманітних джерел, але й обробці інсайтів, які сприяють прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень.

У контексті реінжинірингу бізнес-процесів, аналітика використовується для аналізу поточних процесів з подальшим переглядом та перетворенням бізнес-процесів для

досягнення більшої ефективності та оптимізації. Аналітика надає можливість оцінювати відомості, що надходять з різних джерел, та рівнів. Наприклад, описова аналітика використовується для базового звітування, спрямованого на зрозуміння минулих і поточних процесів. Аналізуючи інформацію з попередніх дій, можна отримати чітке уявлення про ситуацію і зробити висновки для подальших дій. Прескриптивна аналітика, використовується для рекомендацій найкращих рішень або альтернативних напрямів дій з використанням систем інтелектуального аналізу та штучного інтелекту. Прогностична аналітика використовується для прогнозування майбутніх результатів і тенденцій. Використовуючи аналіз даних та методи глибокого навчання, підприємства можуть передбачити можливі варіації подій та приймати передчасні рішення для підготовки до майбутніх викликів. Тобто, використання аналітики в межах реінжинірингу є однією з ключових переваг, яка допомагає підприємствам успішно здійснювати цифрову трансформацію і приймати обґрунтовані рішення [8].

4. *Обробка великих даних*. Обробка великих даних є важливою складовою в контексті цифрової трансформації і допомагає при реалізації переваг реінжинірингу бізнес-процесів. Сучасні підприємства мають значний обсяг даних, які можуть бути як структурованими, так і неструктурованими. Використання цих даних в поєднанні з аналітичними інструментами відкриває нові можливості для отримання цінних уявлень та підтримки прийняття обґрунтованих бізнес-рішень. Аналіз великих обсягів даних дозволяє підприємствам отримувати нову, корисну інформацію, яка раніше була недоступна.

Якщо розглядати дані підходи як єдиний процес, спрямований на ефективну цифрову трансформацію, можна виокремити певну послідовність заходів необхідних для проведення реінжинірингу з подальшою реалізацією цифрових перетворень (рис.1).

Перепроектування та радикальне переосмислення бізнес-процесів, на наш погляд, є невід'ємною частиною цифрової трансформації. Перегляд та перетворення існуючих бізнес-процесів для досягнення більшої ефективності та оптимізації надає підприємствам значну перевагу в конкурентному середовищі через можливість оперативно адаптувати свої процеси під нові вимоги цифрового світу. Водночас, організації, що відстають, стикаються з труднощами та конкурентними обмеженнями. За допомогою реінжинірингу процесів організації можуть ідентифікувати та усувати вузькі місця, наслідком чого можуть бути затримки або незадовільне обслуговування.

1. Аналіз поточного стану

- Оцінка ефективності поточних бізнес-процесів.
- Виявлення вузьких місць та можливостей для поліпшення.

2. Залучення ключових зацікавлених сторін

- Включення учасників з різних рівнів та відділень для отримання різних перспектив.
- Збір відгуків та пропозицій від співробітників.

3. Розробка стратегії перепроектування

- Створення конкретного плану для реінжинірингу бізнес-процесів та цифрової трансформації.
- Визначення цілей, завдань та очікуваних результатів.

4. Технологічна підготовка

- Визначення необхідних технологічних засобів для впровадження цифрової трансформації
- Розгляд варіантів нових інформаційних систем та технологій.

5. Реалізація реінжинірингу

- Здійснення реорганізації бізнес-процесів з урахуванням виявлених недоліків та можливостей
- Впровадження нових технологій та методів

6. Навчання та комунікація

- Надання персоналу необхідних навичок для роботи з новими технологіями та процесами.
- Забезпечення внутрішньої комунікації щодо змін та їхніх переваг.

7. Вимірювання та аналіз результатів

- Встановлення ключових показників ефективності для оцінки успіху проекту реінжинірингу
- Постійний моніторинг та вдосконалення нових бізнес-процесів.

8. Здіснення подальшої цифрової трансформації

- Впровадження цифрових ініціатив та технологій для поліпшення ефективності та конкурентоспроможності.

Рис. 1. Етапи здійснення реінжинірингу бізнес-процесів та цифрової трансформації

Джерело: розроблено авторами

Вплив реінжинірингу бізнес-процесів на ефективність та успішну цифрову трансформацію можна проаналізувати на основі вивчення успішного досвіду відомих компаній (табл.1).

Таблиця 1

Кейси успішного перепроектування бізнес-процесів з інтеграцією технологій

Компанія	Суть реалізованих перетворень	Ключові результати
Taco Bell	Організаційна реорганізація: Повна реорганізація людських ресурсів Позбавлення від цілих рівнів управління	1. Зростання обороту у 5 разів від 500 млн. дол до 3 млрд дол за 8 років. 2. Розробка та запровадження TACO (Total Automation of Company Operations), що надала доступ до Marketing Intelligence Systems для всіх працівників компанії. 3. Економія приблизно 7 мільйонів доларів щорічно була результатом програми K-Minus (приготування їжі в головних кухнях, що звільняє час в ресторанах). 4. Введені нові посадові інструкції для маркетологів. 5. Вдвічі збільшено зону відпочинку для клієнтів і зменшено площу кухні
	Операційне перепроектування: Радикальне перепроектування операційних систем Зменшення витрат на все, що стосується бізнесу, за винятком вартості їжі та її упаковки.	
	Управлінські зміни: Заміна регіональних керівників ринку менеджерами та зменшення їх кількості Знищення районних керівників та підвищення ресторанних керівників Створення нових робочих місць.	
	Оптимізація простору: Обмеження площі кухні з 70% до 30% Збільшення площі для клієнтів з 30% до 70%	
IBM Credit	Замість залучення фахівців для обробки фінансових заявок, таких як перевірка платоспроможності та калькуляція цін, вирішили наймати працівників широкого профілю, які опрацьовували заявку від початку до кінця, використовуючи шаблони в новій комп'ютерній системі, що надавала всі дані та інструменти. У незвичайних випадках фахівець все ще може звернутися до спеціалістів за додатковою експертизою.	Перепроектування даного бізнес-процесу призвело до збільшення продуктивності праці на понад 90%. Час виконання заявки скоротився зі звичних 7 днів до 4 годин. Запроваджено комп'ютерну систему для спрощення роботи нових працівників.
Airbnb	Три основні функції, які брали участь у процесі розробки продукту Airbnb - дизайнери, інженери та дослідники - працювали ізольовано, долучаючись до процесу лише у визначений час. створення продуктових команд, орієнтованих на результат, а не на функціонал. Об'єднання паралельних видів діяльності замість, інтеграції їхніх результатів	Скорочення середнього часу обробки заявки на 44% Створення єдиного цифрового середовища, де дизайнери та інженери безперебійно працюють разом. Скорочення часу на розробку дизайнів і прототипів до 45 хв. Інтеграція дослідницької діяльності із дизайнерською та інженерною

Джрело: складено та систематизовано авторами на основі [9-11]

Досвід відомих компаній показує, що однією з основних переваг реінжинірингу в контексті здійснення цифрових перетворень є його підготовка організацій до майбутніх інновацій. Оскільки технології невпинно розвиваються, підприємства повинні бути готові адаптувати та модернізувати свої процеси, щоб використовувати

нові інструменти та можливості. Завдяки реінжинірингу процесів організації можуть створити основу, яка є гнучкою та адаптованою до цих змін. Це дозволяє їм бути більш адаптивними та швидко реагувати на нові можливості. Важливо підкреслити, що BPR не є одноразовою подією, а частиною постійних процесів оптимізації та покращення бізнес-процесів [10].

Висновки. Зазначена тема висвітлює актуальні питання оптимізації робочих процесів та покращення використання технологій для досягнення вищої продуктивності та конкурентоспроможності в динамічному бізнес-середовищі. Один із ключових аспектів полягає у тому, що реінжиніринг бізнес-процесів може відігравати критичну роль у впровадженні цифрової трансформації. Цей підхід дозволяє не лише оптимізувати існуючі процеси, але й готувати організацію до прийому нових інновацій та технологічних змін. Такий підхід допомагає підприємствам підвищити продуктивність та знизити витрати, а також покращити задоволеність клієнтів, що є критичними показниками успіху в діджиталізованому світі. Крім того, важливо розглядати інтеграцію технологій та реінжинірингу бізнес-процесів як стратегічний підхід, орієнтований на досягнення конкурентних переваг. Ця інтеграція може бути рішенням, що розв'язує проблеми та забезпечує максимальний результат для бізнесу. Вивчення конкретних заходів та використання технологій під час реінжинірингу та їх вплив на організаційну продуктивність може слугувати темою для подальших наукових дискусій. Загалом, дослідження реінжинірингу бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації має значний потенціал для розширення нашого розуміння ефективних стратегій, інструментів та методів у сучасному бізнес-середовищі. Детальніше дослідження цих аспектів може стати основою для подальших вдосконалень та розробки бізнес-стратегій, спрямованих на досягнення успіху у цифровому світі.

Література.

1. Anand A. et al. A Literature Review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation. *Enterprise and Organizational Modeling and Simulation*, 2013, Volume 153, pp.1-23
2. Kubrak. K. et al. Digital Technology-Driven Business Process Redesign: A Classification Framework. Research Challenges in Information Science: Information Science and the Connected World. RCIS 2023. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 476. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33080-3_13
3. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution 2009. 272p
4. Van Looy, A. On the synergies between business process management and digital innovation. In: Weske, M., Montali, M., Weber, I., vom Brocke, J. (eds.) BPM 2018. LNCS, vol. 11080, pp. 359–375. Springer, Cham (2018). https://doi.org/10.1007/978-3-319-98648-7_21
5. Rethinking and Redesigning Business Processes to Accelerate Digital Transformation. 2022 URL: https://njedge.net/blog/rethinking-and-redesigning-business-processes-to-accelerate-digital-transformation/
6. Process Re-engineering in the Digital Age: Revolutionizing Efficiency and Innovation! 2023. URL: https://www.linkedin.com/pulse/process-re-engineering-digital-age-revolutionizing-efficiency/
7. Imgrund, F., Fischer, M., Janiesch, C., Winkelmann, A.: Approaching digitalization with business process management. (2018) In: Proceedings of MKWI, pp. 1725–1736

8. Digital Transformation through Business Process Re-Engineering. 2020 URL: https://comms-44870.medium.com/digital-transformation-through-business-process-re-engineering-a49b2bad53ad

9. Kirchmer M. Digital Transformation of Business Process Governance. Business Modeling and Software Design, 2021, Volume 422. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-79976-2_14

10. Why is business process reengineering vital for Digital Transformation? URL: https://www.flow.mt/blog/business-and-digital-transformation-4/why-is-business-process-reengineering-vital-for-digital-transformation-5

11. Gregusova J. Business process reengineering as way out of crisis 7 steps to successful implementation. Minit. 2020. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3320839/Documents/Guides/minit-business-process-reengineering-as-way-out-of-crisis.pdf

References.

1. Anand A. et al. A Literature Review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation. *Enterprise and Organizational Modeling and Simulation*, 2013, Volume 153, pp.1-23

2. Kubrak. K. et al. Digital Technology-Driven Business Process Redesign: A Classification Framework. Research Challenges in Information Science: Information Science and the Connected World. RCIS 2023. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 476. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33080-3_13

3. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution 2009. 272p

4. Van Looy, A. On the synergies between business process management and digital innovation. In: Weske, M., Montali, M., Weber, I., vom Brocke, J. (eds.) BPM 2018. LNCS, vol. 11080, pp. 359–375. Springer, Cham (2018). https://doi.org/10.1007/978-3-319-98648-7_21

5. Rethinking and Redesigning Business Processes to Accelerate Digital Transformation. 2022 URL: https://njedge.net/blog/rethinking-and-redesigning-business-processes-to-accelerate-digital-transformation/

6. Process Re-engineering in the Digital Age: Revolutionizing Efficiency and Innovation! 2023. URL: https://www.linkedin.com/pulse/process-re-engineering-digital-age-revolutionizing-efficiency/

7. Imgrund, F., Fischer, M., Janiesch, C., Winkelmann, A.: Approaching digitalization with business process management. (2018) In: Proceedings of MKWI, pp. 1725–1736

8. Digital Transformation through Business Process Re-Engineering. 2020 URL: https://comms-44870.medium.com/digital-transformation-through-business-process-re-engineering-a49b2bad53ad

9. Kirchmer M. Digital Transformation of Business Process Governance. Business Modeling and Software Design, 2021, Volume 422. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-79976-2_14

10. Why is business process reengineering vital for Digital Transformation? URL: https://www.flow.mt/blog/business-and-digital-transformation-4/why-is-business-process-reengineering-vital-for-digital-transformation-5

Filuk G. M.
Doctor of Sciences (Economics), Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv

Lisova R. M.
PhD in Economics
Taras Shevchenko National University of Kyiv

THE ROLE OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING (BRP) IN DIGITAL TRANSFORMATION: THE PATH TO EFFICIENCY

The article explores the relevance of changes in the modern business environment and the role of Business Process Reengineering (BPR) in achieving competitiveness and digital transformation in enterprises. In the context of increasing competition and market instability, the article presents arguments that changes have become a necessity for organizations, and BPR is a crucial tool for adaptation and achieving strategic goals.

The article's objective is to assess the impact of BPR on efficiency improvement and successful implementation of digital transformation in contemporary organizations. The authors employed interdisciplinary research methods, including the comparative method to evaluate modern approaches to BPR in the context of digital transformation. The analysis method was used to determine the influence of BPR on the effectiveness of digital transformations. Systemic and structural analysis methods were utilized to provide an in-depth examination of the structure and components of BPR and to evaluate its impact on complex enterprise systems in the context of digital transformation.

The authors emphasize the importance of integrating digital technologies into the BPR process as a means of optimizing business processes and increasing profitability. The benefits of digital transformation are highlighted, but the article also underscores that successful implementation requires careful preparation and the study of innovative approaches. Various types of enterprises that may undertake BPR, including those facing financial challenges, anticipating potential issues, and aiming to stay industry leaders, are discussed. The article explores the relationship between Business Process Reengineering and digital transformation in contemporary organizations, shedding light on BPR's role in data collection and analysis to transform outdated business processes and prepare the organization for digital transformations. The article provides insights into how both approaches can interact to help organizations prepare for successful digital transformation. Common characteristics between BPR and digital transformation are discussed, including their orientation towards innovation and the use of advanced technologies to optimize business processes. The authors emphasize the need for careful preparation and the management of the digital transformation process as a critical strategic initiative for organizations striving for innovation and competitive advantage.

Keywords: *digital transformation, business process, business process reengineering, competitiveness, innovation.*