

РИЗИКИ ТА ФАКТОРИ УСПІХУ РЕІНЖИНІРІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет;

Анотація

У тезах розглянуто концептуальні засади реінжинірингу бізнес-процесів (BPR), визначеного як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування процесів з метою досягнення кардинальних поліпшень. Проаналізовано значний потенціал BPR для скорочення тривалості циклу (на 60–90%) та зниження витрат (на 40–70%). Особливу увагу приділено високим ризикам, притаманним цій методології, та поширеним помилкам, що призводять до невдач. Визначено критичні фактори успіху в умовах економічного середовища, включаючи необхідність подолання консерватизму функціонально-ієрархічних структур, забезпечення системного підходу до трансформації культури та залучення топ-менеджменту.

Ключові слова: Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), радикальна трансформація, організаційна культура, функціонально-ієрархічна структура, управління змінами, ризики впровадження, фактори успіху.

Abstract

The article examines the conceptual foundations of business process reengineering (BPR), defined as the fundamental rethinking and radical redesign of processes to achieve dramatic improvements. The significant potential of BPR for reducing cycle time (by 60–90%) and lowering costs (by 40–70%) is analyzed. Special attention is paid to the high risks inherent in this methodology and the common failures that lead to unsuccessful projects. Critical success factors within economic context are identified, including the need to overcome the conservatism of functional-hierarchical structures, ensure a systemic approach to cultural transformation, and secure top management commitment.

Keywords: Business Process Reengineering (BPR), radical transformation, organizational culture, functional-hierarchical structure, change management, implementation risks, success factors.

Вступ

В умовах посилення глобальної конкуренції та прискореної цифровізації традиційні методи поступового вдосконалення бізнес-процесів, такі як спрощення окремих операцій чи локальне перепроєктування, часто виявляються недостатніми для забезпечення стійкої конкурентоспроможності. На зміну еволюційним підходам приходить концепція реінжинірингу бізнес-процесів, яка вперше була сформульована у 1990 році в США Майклом Хаммером та Джеймсом Чампі. Вони визначили її як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення різних, стрибкоподібних поліпшень у критично важливих показниках діяльності [1]. Реінжиніринг передбачає повну відмову від застарілих практик і звернення до першооснов діяльності, діючи за принципом «чистого аркуша». Це не косметичні зміни, а рішучий, революційний крок до якісно нового рівня організаційного розвитку.

Результати дослідження

Основною перевагою реінжинірингу є його здатність мінімізувати недоліки, притаманні традиційному ієрархічному поділу праці, шляхом створення горизонтальних, процесно-орієнтованих структур. За оцінками експертів, правильно реалізований BPR здатен забезпечити колосальний ефект: скоротити тривалість виробничого циклу на 60–90%, а також знизити витрати та рівень помилок на 40–70% [2]. Об'єктом реінжинірингу виступають наскрізні бізнес-процеси, що створюють цінність для клієнта. Зазвичай трансформація здійснюється поетапно, де кожна фаза має чітку мету - значно покращити функціонування організації в таких аспектах, як вартість, якість, рівень обслуговування та оперативність.

Однак за цією значною винагородою стоять високі ризики, а відсоток невдалих проектів залишається значним. На думку засновників концепції М. Хаммера і Дж. Чампі, у реінжинірингу неможливо гарантувати результат, тому ключовою стратегією є уникнення типових глобальних помилок [3].

Найпершим і найпоширенішим ризиком є спроба часткового поліпшення замість радикального перепроєктування. Компанії через консерватизм та бажання зберегти існуючу інфраструктуру часто схиляються до косметичних змін, помилково ототожнюючи BPR з менш болісною оптимізацією. Проте справжній успіх можливий лише за умови рішучої відмови від застарілих практик, навіть якщо вони здаються звичними та безпечними.

Другим критичним фактором є несистемний підхід та ігнорування корпоративної культури. Організації часто зосереджуються виключно на технічній стороні - перепроєктуванні процедур, ігноруючи людський фактор. BPR вимагає не просто зміни посадових інструкцій, а й глибокої трансформації системи цінностей та переконань персоналу, наприклад, переходу від індивідуальної до командної відповідальності. Менеджери повинні не лише проголошувати нові принципи, а й самі їх сповідувати. Якщо керівництво не демонструє нові моделі поведінки на власному прикладі, довіра до змін руйнується, а проект приречений на провал.

Третій ризик стосується опору персоналу та особистісних складнощів, що часто стає непереборною перешкодою. Намагання провести кардинальні зміни, не зачіпаючи інтересів і прав жодного співробітника, неминуче призводить до паралічу проекту. Опір працівників, незадоволених розширенням повноважень, необхідністю перенавчання чи скороченням функцій, є природною реакцією. Багато компаній відступають перед цим тиском, але успіх реінжинірингу напряду залежить від готовності керівництва прийняти необхідні, хоч і часто болючі, кадрові рішення.

Четвертий блок ризиків пов'язаний із лідерством та послідовністю управління. Недостатній авторитет менеджерів середньої ланки часто не дозволяє їм здійснювати міжфункціональні зміни, що перетинають межі різних департаментів. Крім того, важливою передумовою невдачі є непослідовність топ-менеджменту: відмова від реінжинірингу при появі перших труднощів або зміна ключового лідера в розпал проекту. Навіть позитивні проміжні результати не завжди мотивують до закріплення успіху, якщо у керівництва відсутня непохитна політична воля довести справу до кінця.

Успішна реалізація BPR ґрунтується на кількох критичних факторах. Це, насамперед, лідерство та відданість вищого керівництва, яке ініціює та підтримує зміни. Необхідний чіткий фокус на процесах, а не на функціях, що вимагає моделювання діяльності як потоку створення цінності. Також обов'язковою є комплексна трансформація організації, що включає синхронну зміну структури, культури, систем мотивації та IT-інфраструктури. Важливу роль відіграє ефективна комунікація, що створює атмосферу невідкладності змін.

Для мінімізації ризиків та успішного проведення BPR в Україні, де сильні традиції ієрархічного управління, рекомендується застосовувати специфічні підходи. Необхідно чітко розмежовувати поняття BPR та звичайного перепроєктування, наголошуючи на початку роботи «з чистого аркуша». Важливо інвестувати в культуру через навчання та коучинг, формувати міжфункціональні команди для подолання бар'єрів між відділами, а також використовувати бенчмаркінг на етапі ініціації. Порівняння власних показників з лідерами галузі дозволяє наочно продемонструвати розрив в ефективності та обґрунтувати необхідність радикальних змін перед персоналом.

Висновки

Реінжиніринг бізнес-процесів залишається потужним, але високоризикованим інструментом для досягнення кардинальних поліпшень у конкурентоспроможності підприємства. Ключовими викликами є подолання консерватизму, усвідомлення різниці між радикальною трансформацією та поверхневим перепроєктуванням, а також забезпечення системної зміни організаційної культури. Успіх BPR залежить від непохитної волі топ-менеджменту, здатності до комплексних перетворень (процеси, структура, люди, технології) та готовності прийняти необхідні рішення, навіть якщо вони є "болючими" для частини персоналу. Лише за умови дотримання цих факторів підприємства зможуть реалізувати значний потенціал BPR.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Коваленко Н. В., Манжула В. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-84>
2. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. С. 155-162. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/4/EV20204_155-162.pdf

З. Дем'яненко, Т., Яковенко, І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2022. № 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-08)

Рибак Богдан Володимирович — студент групи МБА-24м, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: bogdanribak1111@gmail.com

Науковий керівник: **Шварц Ірина Володимирівна** — кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: shvarz@vntu.edu.ua

Rybak Bogdan V. — student, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, email : bogdanribak1111@gmail.com

Supervisor: **Shvarts Irina Volodimiryvna** — PhD in Economics, Associate Professor of Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: shvarz@vntu.edu.ua