

УДК 005.591.4:005.334:658.89

JEL Classification: G33, L21, M11, M21, M31

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.36.2026.360553>**Шульга О. А.**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри управління

ORCID ID: 0000-0002-3230-3124

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ: АДАПТАЦІЯ ДО ЗМІН СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних підходів до реінжинірингу бізнес-процесів як ключового елемента стратегії антикризового управління в умовах трансформації споживчої поведінки. Методика дослідження базується на застосуванні системного аналізу для переосмислення дефініції «реінжиніринг бізнес-процесів», методів функціонального моделювання в нотації IDEF0 для проектування самоадаптивних процесів, а також компаративного аналізу стратегічних типів реагування на зовнішні шоки. Результати роботи полягають у розробці алгоритму інтеграції динамічних поведінкових метрик споживачів в архітектуру управління організацією. Практична значущість результатів дослідження полягає у формуванні прикладних рекомендацій щодо побудови резильєнтних операційних моделей, здатних до автономної корекції відповідно до коливань споживчого вибору.

Ключові слова: реінжиніринг бізнес-процесів, антикризове управління, споживча поведінка, стратегічна стійкість, гіперавтоматизація, цифрова економіка, операційна резильєнтність, міжфункціональна взаємодія, конкурентоспроможність.

Shulha Olha

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGY: ADAPTATION TO CHANGES IN CONSUMER BEHAVIOR

The relevance of the research topic is due to the growing turbulence of the macroeconomic environment, which requires business entities to radically adapt their operating models to sudden changes in external conditions. The article proves that traditional methods of incremental improvement exhaust their resource in conditions of systemic crises, and business process reengineering becomes an alternative tool for ensuring strategic viability. The purpose of the work is to substantiate conceptual approaches to reengineering as a basic element of an anti-crisis strategy, which is based on the integration of dynamic changes in consumer behavior into the organization's management architecture to achieve operational stability and competitive advantages. The research methodology is based on a complex combination of general scientific and special methods of analyzing economic phenomena. In the process of work, a systemic approach was used to clarify the definition of reengineering in the context of anti-crisis management and functional modeling in IDEF0 notation to visualize value creation processes. Comparative analysis was used to classify the types of strategic response of organizations to external shocks, and logical generalization methods allowed to identify critical gaps between existing business processes and new market requirements. The results obtained indicate that the key trigger for successful reengineering in times of crisis is the transformation of consumer behavior; in particular the demand for digitalization and personalization of the customer experience. It is proven that the effectiveness of reengineering directly depends on the elimination of interfunctional barriers, which in hierarchical structures cause complaints and low product quality. The role of hyperautomation as a foundation for a radical restructuring of activities, ensuring the transparency of the value chain and the speed of management response, is substantiated. The practical value of the article lies in the formation of applied tools for business leaders and crisis management managers on the implementation of flexible operating models.

Keywords: business process reengineering, crisis management, consumer behavior, strategic resilience, hyperautomation, digital economy, operational resilience, cross-functional interaction, competitiveness.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем турбулентності, що зумовлена постійною трансформацією геополітичного, технологічного та макроекономічного середовища. У таких обставинах традиційні управлінські підходи, що базуються на поступовому вдосконаленні існуючих функціональних зон, втрачають свою ефективність. Відсутність здатності до швидкої зміни операційних моделей призводить до зниження конкурентоспроможності та втрати ринкових позицій. Враховуючи зазначене, актуальною є потреба впровадження інструментів радикальної перебудови діяльності, серед яких чільне місце посідає

реінжиніринг бізнес-процесів як ключовий елемент антикризової стратегії.

Застосування методів реінжинірингу дозволяє провести повний перегляд архітектури створення доданої вартості, забезпечуючи адаптацію внутрішніх процедур до нових вимог цільової аудиторії. Трансформація споживчої поведінки, що проявляється у зростанні запиту на цифровізацію взаємодії, підвищенні вимог до швидкості отримання товарів та індивідуалізації сервісу, вимагає від підприємств системного переналаштування ланцюгів постачання та клієнтського обслуговування. Без інтеграції цих поведінкових чинників у структуру бізнес-процесів стратегія антикризового

менеджменту залишається обмеженою, фокусуючись виключно на скороченні витрат, а не на формуванні стійкої ціннісної пропозиції для клієнта.

Незважаючи на значну теоретичну базу в галузі процесного управління та теорії кризового менеджменту, залишаються невирішеними аспекти взаємозв'язку між динамічними показниками споживчого вибору та алгоритмами моделювання бізнес-процесів. Існуючі методології реінжинірингу часто не враховують обмеженість часового та фінансового ресурсу в період гострої фази кризи, що ускладнює їх практичну імплементацію. Окрім того, відкритим залишається питання створення самоадаптивних систем управління, здатних до автономної корекції згідно з коливаннями ринкового попиту без потреби у регулярному залученні масштабних інвестицій для кожного циклу трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні засади радикальної перебудови діяльності підприємств були закладені у працях М. Хаммера та Д. Чампі, які визначили реінжиніринг як метод досягнення суттєвих покращень ключових показників ефективності через перегляд бізнес-процесів [4]. Доповнюючи цей підхід, Т. Давенпорт акцентував увагу на ролі інформаційних технологій як ключового детермінанта інноваційного оновлення робочих процесів [1]. Питання стратегічного реагування на кризові явища детально розглядаються у працях М. Венцеля, С. Станске та М. Лібермана, які класифікують типи реакцій організацій на зовнішні шоки [7]. В умовах сучасної економіки України особливого значення набувають дослідження І. Кривов'язюка, присвячені специфіці антикризового управління в умовах воєнного стану та пошуку адаптивних рішень для забезпечення життєздатності бізнесу [8]. Зміна парадигми споживчої поведінки, що є тригером для трансформації процесів, ґрунтовно проаналізована М. Соломоном, який досліджує психологічні та соціальні аспекти вибору споживачів у динамічному середовищі [6]. Разом з тим, попри наявність значного масиву розробок, механізми швидкої адаптації внутрішніх процесів до специфічних змін споживчих потреб у межах єдиної антикризової стратегії залишаються недостатньо висвітленими, що й обумовлює необхідність даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування підходів до реінжинірингу бізнес-процесів, що базуються на інтеграції даних про зміни споживчої поведінки в архітектуру управління, з метою забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах перманентної нестабільності.

Виклад основного матеріалу. У класичній управлінській парадигмі, закладеній М. Хаммером та Дж. Чампі, реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) визначається як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення істотних покращень у критичних показниках результативності, таких як витрати, якість, сервіс і швидкість [4]. Проте в умовах перманентної нестабільності та кризових явищ зміст РБП знає концептуальної трансформації. Якщо у стабільному ринковому середовищі реінжиніринг спрямований на оптимізацію ефективності, то в межах антикризової стратегії він перетворюється на інструмент забезпечення виживання та стратегічної гнучкості.

Антикризовий реінжиніринг фокусується не лише на внутрішній цілісності операцій, а на їхній здатності до швидкої реконфігурації у відповідь на різкі зміни зовнішнього середовища. Т. Давенпорт підкреслює, що інноваційність процесів є невід'ємною складовою їхнього перепроєктування, де головним вектором є не просто автоматизація існуючих функцій, а створення нових способів виконання роботи, що відповідають сучасним викликам [1]. Таким чином, у контексті антикризового менеджменту РБП слід розглядати як процес превентивної або реактивної структурної перебудови, що забезпечує безперервність діяльності підприємства через усунення неактуальних функціональних ланок.

Ефективність реінжинірингу як антикризового заходу безпосередньо залежить від обраної моделі стратегічної відповіді на зовнішні подразники. Згідно з дослідженнями М. Венцеля, С. Станске та М. Лібермана, існує чотири основні типи стратегічного реагування на кризові шоки: скорочення, збереження, інновації та вихід [7].

Стратегія скорочення передбачає мінімізацію витрат для підтримання ліквідності, тоді як збереження орієнтоване на захист статус-кво та очікування стабілізації. Найбільш релевантним для концепції РБП є інноваційний тип реагування, що полягає у докорінній зміні стратегічного курсу та операційних алгоритмів для адаптації до нових умов. Реінжиніринг у цьому випадку виступає механізмом реалізації інноваційної стратегії, дозволяючи компанії трансформувати виклики кризи у нові конкурентні переваги. І. Кривов'язюк зазначає, що пошук адаптивних рішень, особливо в умовах воєнного стану, вимагає відмови від інертних моделей управління на користь гнучких структур, здатних до миттєвої корекції під впливом екзогенних чинників [8].

Сучасний реінжиніринг неможливий без залучення передових інформаційних технологій, які Т. Давенпорт визначає як ключовий енейблер процесних інновацій [1]. Проте на сучасному етапі мова йде не просто про цифровізацію окремих операцій, а про впровадження концепції гіперавтоматизації. Аналітики Gartner визначають цей тренд як стратегічне поєднання методів машинного навчання, системного програмного забезпечення та інструментів автоматизації для швидкої ідентифікації та автоматизації максимально можливої кількості бізнес-процесів [3].

Гіперавтоматизація дозволяє створити «цифрового двійника» організації, що забезпечує прозорість усіх потоків створення вартості та дозволяє моделювати наслідки управлінських рішень у реальному часі. Фахівці Deloitte Insights наголошують, що операційна стійкість у волатильному світі досягається саме через технологічне переозброєння, яке нівелює людський фактор у рутинних операціях і вивільняє ресурси для стратегічного аналізу [2]. Аналогічно, експерти McKinsey & Company вказують на те, що радикальна перебудова бізнес-процесів на основі інтелектуальної автоматизації скорочує операційний цикл та підвищує адаптивність бізнесу до непередбачуваних змін у споживчій поведінці та ланцюгах постачання [5]. Отже, ІТ-інструментарій стає не просто технічною підтримкою, а фундаментом, на якому будується оновлена архітектура антикризового управління.

Трансформація споживчої поведінки в сучасних умовах визначається переплетенням довгострокових трендів цифровізації та короткострокових адаптивних реакцій на кризові шоки. М. Соломон підкреслює, що споживча поведінка перестала бути лінійним процесом і перетворилася на складну систему взаємодії, де цифрова ідентичність та соціальний контекст відіграють вирішальну роль у прийнятті рішення про покупку [6]. В умовах цифрової економіки ключовим патерном стає очікування гіперперсоналізації та безперервного клієнтського досвіду. Кризові явища вносять корективи у ці патерни, зміщуючи акценти в бік раціоналізації споживання, пошуку безпеки та надійності брендів. Аналітики Deloitte зазначають, що споживачі в умовах волатильності демонструють вищу схильність до зміни брендів, якщо останні не забезпечують очікуваної швидкості реагування на запити [2]. Таким чином, споживач стає активним учасником ринку, чий запити диктують необхідність постійного оновлення ціннісної пропозиції організації.

Зміна пріоритетів споживачів виступає зовнішнім імпульсом, який потребує негайної деформації існуючої архітектури управління. Згідно з концепцією «ланцюга створення вартості» М. Портера, будь-яка зміна у вимогах до кінцевого продукту повинна ретранслюватися на всі етапи бізнес-процесів – від вхідної логістики до післяпродажного сервісу. Експерти McKinsey & Company стверджують, що сучасний клієнтоорієнтований підхід вимагає перебудови процесів за принципом «inside-out», де потреби клієнта стають архітектурним фундаментом для проектування внутрішніх операцій [5].

Механізм цього впливу реалізується через систему зворотного зв'язку, де дані про споживчу активність стають вхідними параметрами для систем управління. Це вимагає від бізнес-процесів вищого рівня гнучкості, що дозволяє інтегрувати нові вимоги (наприклад, безконтактну доставку або автоматизовану підтримку 24/7) без повної зупинки діяльності. Т. Давенпорт акцентує на тому, що саме інформаційні системи дозволяють зробити цей вплив керованим, перетворюючи дані про поведінку на алгоритми для оптимізації процесів [1].

Ключовим етапом реінжинірингу в умовах кризи є діагностика невідповідності між поточною операційною моделлю та очікуваннями ринку. Найбільш критичним розривом є часовий лаг, адже існуючі ієрархічні бізнес-процеси часто виявляються занадто інертними для задоволення потреб «цифрового споживача». Аналітики Gartner вказують, що до 2026 року основним джерелом втрати конкурентоспроможності буде не відсутність технологій, а неспроможність процесів забезпечувати швидкість ітерацій, якої вимагає ринок [3]. Ідентифікація таких розривів передбачає аналіз точок контакту у межах шляху клієнта. Якщо внутрішній бізнес-процес на певному етапі створює надмірні бар'єри (наприклад, тривале погодження замовлення або складні процедури повернення), він підлягає радикальному перепроєктуванню. І. Кривов'язюк зауважує, що в антикризовому управлінні важливо виявляти ті процеси, які поглинають ресурси, не створюючи реальної вартості для клієнта в нових умовах [8]. Усунення таких розривів через реінжиніринг стає передумовою не лише фінансового оздоровлення, а й стратегічного

виживання організації через відновлення відповідності вимогам зовнішнього середовища.

Ефективний реінжиніринг в умовах нестабільності вимагає переходу від статичних моделей управління до динамічних систем, у яких зміна зовнішніх параметрів автоматично ініціює корекцію внутрішніх операцій. Алгоритм інтеграції споживчих метрик у моделі типу IDEFO або BPMN передбачає трансформацію суб'єктивних очікувань клієнта у жорсткі параметри керування та вхідні дані. Згідно з підходом Т. Давенпорта, сучасні інформаційні технології дозволяють перетворити дані про поведінку, зокрема частоту покупок, час перебування на платформі та індекс лояльності, на цифрові сигнали, що регулюють інтенсивність і спрямованість бізнес-процесів [1]. У межах цього алгоритму ключовим елементом є впровадження петель зворотного зв'язку, де результати виходу процесу постійно зіставляються з еталонними показниками споживчого досвіду.

М. Соломон зазначає, що в цифровій економіці швидкість обробки таких сигналів визначає життєздатність бренду [6]. Таким чином, модель бізнес-процесу стає самоадаптивною, змінюючи конфігурацію виконавчих механізмів залежно від коливань пріоритетів споживача, що мінімізує часовий лаг між виникненням потреби та її задоволенням.

Традиційні критерії оцінки успішності реінжинірингу, зосереджені переважно на зниженні собівартості, в антикризовому управлінні мають бути суттєво доповнені показниками стратегічної антикрихкості та операційної адаптивності. Аналітики Gartner наголошують, що в горизонті до 2026 року головним критерієм успіху систем управління стане час до адаптації, який визначає здатність організації перебудуватися без втрати базової функціональності [3]. Для комплексної оцінки стратегічної стійкості пропонується застосувати систему інтегрованих показників, що охоплює коефіцієнт процесної гнучкості як показник здатності ланцюга створення вартості до масштабування без критичних втрат, а також індекс відповідності клієнтському шляху, що відображає ступінь кореляції внутрішніх етапів процесу з реальними кроками споживача [5]. Окрім того, важливе значення має рівень операційної резильєнтності, який характеризує здатність процесу зберігати задану результативність під впливом зовнішніх шоків, що детально аналізується у звітах Deloitte Insights. Використання такої розширеної системи метрик дозволяє змістити акцент з короткострокової фінансової економії на формування довгострокового капіталу лояльності та загальної ринкової витривалості підприємства.

Однією з головних перешкод на шляху до забезпечення якості продукції та сервісу є міжфункціональний поділ, який у класичних ієрархічних структурах призводить до розмивання відповідальності за кінцевий результат перед споживачем. М. Хаммер та Дж. Чампі стверджували, що реінжиніринг має супроводжуватися руйнуванням функціональних ізольованих структур і їх заміною на наскрізні процесні команди [4]. На основі аналізу практичного досвіду McKinsey & Company та вітчизняних реалій антикризового управління, висвітлених І. Кривов'язюком [8], пропонується реалізація комплексу заходів, спрямованих на подолання внутрішньої розрізненості. Це включає впрова-

дження інституту власників наскрізних процесів, які контролюють весь ланцюг створення вартості незалежно від адміністративного підпорядкування підрозділів. Паралельно з цим, доцільним є перехід на гнучкі Agile-структури в управлінні змінами, що дозволяють застосовувати короткі цикли планування та оперативно реагувати на рекламації споживачів. Важливою умовою є також гіперавтоматизація внутрішніх комунікацій через використання спільних платформ даних, що усуває інформаційні розриви між маркетингом, виробництвом та сервісною підтримкою. Системне подолання міжфункціональних бар'єрів дозволяє усунути першопричини надмірних скарг, оскільки кожен учасник процесу усвідомлює вплив своєї діяльності на кінцеву ціннісну пропозицію для споживача.

Висновки. В умовах сучасних економічних шоків реінжиніринг бізнес-процесів трансформується з інструменту операційної оптимізації на фундаментальний елемент стратегії антикризового управління. Радикальна перебудова діяльності, теоретично обґрунтована у працях М. Хаммера, Дж. Чампі та Т. Давенпорта, за сучасних обставин має базуватися на принципах стратегічної гнучкості та антикрихкості. Основним детермінантом успішності таких трансформацій виступає здатність організації інтегрувати динамічні зміни у споживчій поведінці безпосередньо в архітектуру управління. Аналіз останніх тенденцій підтверджує, що ігнорування нових патернів цифрового споживання призводить до виникнення критичних розривів між внутрішніми процесами та зовнішніми вимогами до

створення споживчої вартості, що стає першопричиною втрати ринкової стійкості.

Практична реалізація запропонованих підходів до моделювання самоадаптивних бізнес-процесів дозволяє мінімізувати негативний вплив міжфункціональних бар'єрів, які традиційно спричиняють зниження якості продукції та зростання кількості рекламацій. Впровадження інституту власників наскрізних процесів у поєднанні з інструментами гіперавтоматизації, на яких акцентують увагу Gartner та McKinsey & Company, забезпечує прозорість ланцюга створення вартості та швидкість управлінської реакції на зовнішні виклики. Таким чином, антикризовий реінжиніринг забезпечує перехід підприємства від реактивного виживання до проактивного розвитку через формування операційної моделі, здатної до автономної корекції відповідно до коливань попиту.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці деталізованих математичних моделей та алгоритмів машинного навчання для предиктивного аналізу споживчої поведінки в межах систем автоматизованого управління процесами. Особливої уваги потребує вивчення аспектів цифрової етики та кібербезпеки в умовах тотальної автоматизації клієнтських шляхів. Також актуальним залишається питання адаптації методології реінжинірингу для малого та середнього бізнесу, який має обмежені інвестиційні ресурси для масштабних технологічних трансформацій, але потребує високої мобільності в умовах воєнного стану та посткризового відновлення економіки України.

Література:

1. Davenport T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston : Harvard Business Press, 1993. 337 p.
2. Deloitte Insights. *Operations*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/operations/business-process-resilience.html>
3. Gartner. *What are the Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2026?* URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/top-technology-trends>
4. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Zondervan, 2003. 272 p.
5. McKinsey & Company. *Insights on Operations*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights>
6. Solomon M. R. *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. 13th ed. Pearson, 2019.
7. Wenzel M., Stanske S., Lieberman M. B. *Strategic responses to crisis*. *Strategic Management Journal*. 2020. Vol. 41, Issue 7. P. 7–18.
8. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>

Дата надходження статті: 05.03.2026

Дата прийняття статті: 26.03.2026

Дата публікації статті: 08.04.2026