



DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1\(33\)-009](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1(33)-009)

УДК 330.341.1:658.512

JEL O32, O33, M11

Галина Олександрівна УС

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, маркетингу, обліку і оподаткування,
директор департаменту з підготовки наукових кадрів,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
 <https://orcid.org/0000-0001-8954-591X>
us_galina@ukr.net

Михайло Йосипович ГЕДЗ

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, маркетингу, обліку і оподаткування,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
 <https://orcid.org/0000-0002-2040-4673>
gedz_ck@ukr.net

Василь Ігорович ДЗЯДА

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
 <https://orcid.org/0009-0003-1305-8367>
dzyada-as24@suem.edu.ua

ІННОВАЦІЇ ТА РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

***Анотація.** У статті досліджено роль інновацій і реінжинірингу бізнес-процесів як ключових чинників підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств у сучасних трансформаційних умовах.*



Акцентовано увагу на необхідності переосмислення традиційних управлінських підходів в умовах цифрової економіки, зростання нестабільності та динамічного розвитку ринків. Обґрунтовано, що інновації мають не лише технологічне, а й стратегічне значення, оскільки дозволяють створювати нові продукти, вдосконалювати процеси, скорочувати витрати та забезпечувати клієнтоорієнтований підхід. Водночас, їхня ефективна реалізація часто потребує глибоких змін у внутрішній організації діяльності підприємства, що досягається за допомогою реінжинірингу – радикального перегляду та оптимізації бізнес-процесів.

У статті представлено теоретичне обґрунтування доцільності поєднання інноваційного розвитку та реінжинірингового підходу, а також узагальнено досвід окремих українських компаній, які демонструють успішні приклади впровадження зазначених підходів. Наведено переваги впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління, роботизації та нових форматів клієнтського обслуговування. Встановлено, що результатом інтеграції інновацій і реінжинірингу є підвищення продуктивності, ефективне використання ресурсів, зниження операційних витрат і формування стійких конкурентних переваг.

Зроблено висновок, що підприємства, які системно впроваджують інновації та здійснюють реінжиніринг, демонструють вищу адаптивність, стійкість до ризиків і здатність до стратегічного розвитку. У перспективі такий підхід має стати основою для формування національної економіки нового типу – динамічної, технологічної та клієнтоорієнтованої.

Ключові слова: інновації, реінжиніринг, бізнес-процеси, конкурентоспроможність, ефективність, цифрова трансформація, підприємство.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки підприємства стикаються з постійною необхідністю адаптації до нових викликів: технологічних змін, зростання конкуренції, зміни споживчих уподобань та нестабільного зовнішнього середовища. Застарілі бізнес-моделі та традиційні підходи до управління бізнес-процесами дедалі менше відповідають потребам ринку. Водночас стрімкий розвиток інноваційних технологій відкриває нові можливості для оптимізації внутрішніх процесів, скорочення витрат, підвищення ефективності та гнучкості організаційної структури. Саме тому все більшого значення набуває впровадження інновацій у поєднанні з реінжинірингом бізнес-процесів як інструменту кардинального

переосмислення і радикального вдосконалення ключових операцій підприємства.

Особливої актуальності ця проблематика набуває в контексті українських реалій, де підприємства, працюючи в умовах війни, обмеженого доступу до ресурсів, зниження платоспроможного попиту та логістичних проблем, мають шукати нові шляхи підвищення власної стійкості та конкурентоспроможності. Успішна інтеграція інноваційних рішень та реінжинірингових підходів дозволяє сформувати нові ланцюги створення вартості, підвищити якість продукції та послуг, а також забезпечити адаптацію бізнесу до змін економічного середовища. В Україні ці процеси пов'язані з необхідністю швидкої адаптації до європейських стандартів та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Питання економіки інновацій та реінжинірингу розглядали українські та зарубіжні дослідники: Біла І., Посна В., Шевченко О. [3], Краус Н. [5], Hammer M., Champy J. [8], Davenport T. [7], Chesbrough H. [6], які торкалися проблем вивчення практичних аспектів ефективності інновацій та реінжинірингу як зарубіжних виробників, так і українських підприємств у порівнянні зі світовими компаніями-лідерами. Проте незважаючи на значну кількість теоретичних праць і прикладних досліджень у сфері інноваційного розвитку та реінжинірингу, залишається потреба у комплексному аналізі їхнього взаємозв'язку та впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств, зокрема в контексті трансформаційних процесів в економіці України. Саме ці аспекти потребують подальшого осмислення та розробки ефективних практичних рекомендацій.

Завдання дослідження. Метою статті є дослідження ролі інновацій та реінжинірингу бізнес-процесів у підвищенні конкурентоспроможності підприємств на прикладі вітчизняного та світового досвіду, а також оцінка економічних ефектів від їхнього впровадження.

Матеріал та методи дослідження. У статті було використано порівняльно-аналітичний метод для аналізу практик впровадження інновацій і реінжинірингу на прикладі провідних міжнародних компаній та українських підприємств. Він дозволив встановити спільні риси та відмінності стратегій оновлення бізнес-процесів, а також виявити залежність між масштабами впровадження інновацій і зростанням операційної ефективності. Водночас статистично-економічний метод застосовано для кількісної оцінки результатів реінжинірингу: розраховано зміни у показниках витрат, доходів, продуктивності праці та логістичних циклів підприємств до і після впровадження змін.

Основний матеріал дослідження. У сучасній економіці ефективність підприємства дедалі більше залежить не лише від оптимального використання ресурсів, а й від здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища,



впроваджувати інновації та переосмислювати власні бізнес-процеси. Інновації виступають не лише результатом науково-технічного прогресу, а й стратегічним ресурсом, що формує нову конкурентну перевагу [9, с. 4]. Вони охоплюють не лише продукти, а й управлінські практики, моделі обслуговування клієнтів, логістичні рішення, технологічні процеси тощо. Впровадження інновацій дозволяє підприємствам скорочувати витрати, підвищувати продуктивність, відкривати нові ринки та удосконалювати якість продукції.

Разом з тим, сама по собі інноваційність без належної структурної перебудови організації часто не досягає очікуваної ефективності. У цьому контексті ключову роль відіграє реінжиніринг бізнес-процесів – методологія радикального перегляду та трансформації основних процедур діяльності підприємства. Він передбачає глибокий аналіз існуючих процесів з подальшою розробкою принципово нових підходів до створення вартості, орієнтованих на результат, клієнта та мінімізацію втрат [6, с. 28]. Саме реінжиніринг дозволяє усунути дублювання функцій, скоротити час виконання операцій, підвищити продуктивність праці та гнучкість реагування на ринкові зміни.

Поєднання інновацій та реінжинірингу формують синергійний ефект: інновації створюють потенціал змін, а реінжиніринг забезпечує структурну і процесну реалізацію цих змін [8, с. 123]. Такий підхід дозволяє підприємствам не просто модернізувати діяльність, а цілісно переосмислити стратегію розвитку, що в умовах посиленої конкуренції та нестабільності економічного середовища є ключем до збереження й зміцнення ринкових позицій.

Відтак інновації та реінжиніринг бізнес-процесів є ключовими інструментами підвищення ефективності підприємств у XXI столітті. За даними McKinsey Global Institute, компанії, які системно впроваджують інновації, демонструють приріст продуктивності на 30–50% у середньостроковій перспективі [9, с. 27]. Світовий досвід демонструє успішність таких підходів: General Electric завдяки реінжинірингу процесів скоротила час розробки нових продуктів з 36 до 18 місяців, підвищивши частку ринку на 12% [7, с. 34], Siemens AG через цифровізацію та оптимізацію процесів зменшила виробничі витрати на 15% [11, с. 25], Toyota запровадила інноваційну систему Lean Production, що дозволила знизити дефекти продукції на 50% та підвищити продуктивність праці на 20% [12, с. 120].

Застосування інновацій та реінжинірингу бізнес-процесів передбачає кардинальну зміну управлінської парадигми підприємства. На відміну від традиційного підходу, орієнтованого на внутрішні процедури, формальну ієрархію та суворе дотримання регламентів, інноваційно-реінжиніринговий підхід фокусується на кінцевому результаті, потребах клієнта та створенні доданої вартості [8, с. 78]. Зміщується акцент із вертикальної, функціональної

структури на горизонтальні процеси, що охоплюють усі ключові етапи створення продукції чи послуги.

Однією з головних переваг цього підходу є зростання гнучкості підприємства: якщо традиційні моделі повільно реагують на зміни ринку, то реінжиніринг дозволяє швидко трансформувати процеси, адаптуючи їх до нових викликів. Це, у свою чергу, підвищує оперативність ухвалення рішень, зменшує бюрократичне навантаження та сприяє децентралізації управління.

Особливо важливим чинником є інтеграція інноваційних технологій. У традиційних системах їх використання, як правило, обмежене або носить фрагментарний характер [10, с. 23]. Натомість реінжиніринг передбачає системну автоматизацію, цифровізацію та застосування сучасних інформаційних рішень, що сприяє підвищенню ефективності, точності та прозорості бізнес-процесів.

Оптимізація ресурсів проявляється через усунення дублювання функцій, зменшення часу виконання операцій та підвищення продуктивності праці. Унаслідок цього інноваційно-реінжиніринговий підхід формує якісно новий потенціал для досягнення довгострокових конкурентних переваг, на відміну від обмежених і короткострокових результатів традиційного управління.

Узагальнюючи ці положення, можна представити концептуальну модель ефективності інноваційно-реінжинірингового підходу, яка базується на трьох взаємопов'язаних компонентах:

Інноваційність – як здатність генерувати та впроваджувати нові ідеї, технології, підходи до обслуговування клієнтів і виробництва.

Процесна гнучкість – як умова швидкої адаптації бізнес-процесів до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Організаційна ефективність – як результат оптимізації ресурсів, скорочення витрат, прискорення операцій та зростання рентабельності.

Таким чином, поєднання інновацій та реінжинірингу формує цілісну систему, здатну забезпечити не лише виживання підприємства в умовах турбулентності, а й його сталий розвиток і зміцнення позицій на ринку. Цей підхід є стратегічною відповіддю на виклики нової економіки, в якій ключовим активом стає здатність до постійного оновлення.

У сучасних умовах українська економіка переживає складні трансформаційні процеси, зумовлені як внутрішніми структурними проблемами, так і зовнішніми викликами – військовою агресією, глобальними економічними викликами, технологічною відсталістю і навіть руйнацією значної частини виробництв. У таких умовах особливої актуальності набуває питання ефективності функціонування підприємств, що безпосередньо пов'язане з



їхньою здатністю до впровадження інновацій та проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

Інновації в українському контексті слід розглядати не лише як технологічні прориви або наукові відкриття, а як системну здатність підприємств інтегрувати нові рішення в усі аспекти господарської діяльності – від організації виробництва до управління персоналом і логістикою. На жаль, рівень інноваційної активності українських підприємств залишається низьким: за даними Держстату, лише близько 15–17% промислових підприємств системно впроваджують інновації [4, с. 11].

Основними бар'єрами є нестача фінансових ресурсів, слабкий зв'язок науки та бізнесу, ризики воєнного часу, а також недостатня цифрова компетентність управлінського персоналу. Як підкреслює Краус Н. [5, с. 38], низький рівень інноваційної активності обумовлений не лише недостатнім фінансуванням, а й технологічним відставанням та слабким інституційним середовищем. За оцінкою міжнародної компанії PwC, реінжиніринг бізнес-процесів на підприємствах, що застосовують цифрові технології, може забезпечити зниження операційних витрат на 15–40% [10, с. 65].

Водночас, низька ефективність традиційних управлінських структур і процедур вимагає від підприємств радикального переосмислення процесів. Саме тут на перший план виходить реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент структурної трансформації. Українські компанії, що орієнтуються на експорт або інтегруються у глобальні ланцюги постачання, дедалі частіше змушені відповідати міжнародним стандартам якості, гнучкості й технологічної сумісності [3, с. 17]. Це вимагає перегляду внутрішніх процесів, цифровізації виробництва, оптимізації ланцюгів постачання, автоматизації документообігу тощо.

Деякі українські компанії вже демонструють позитивні приклади. Зокрема, аграрний сектор активно впроваджує smart-технології, ERP-системи, GPS-контроль і Big Data для підвищення врожайності та зменшення втрат. У сфері IT і фінансів реінжиніринг дозволяє оперативно перебудовувати моделі клієнтського сервісу, зменшувати час обробки транзакцій, автоматизувати аналітику. Промислові підприємства – особливо на Сході та Центрі України – в умовах воєнної реструктуризації вимушено здійснюють реінжиніринг ланцюгів постачання, переходять на резервні виробничі потужності та інтегрують цифрові інструменти для контролю продуктивності.

Інновації та реінжиніринг у вітчизняних умовах є не просто чинником конкурентоспроможності, а часто – передумовою виживання підприємств. Ефективна державна політика в цій сфері має передбачати стимулювання

технологічного оновлення, підтримку цифровізації та залучення інституцій науки до процесу трансформації бізнесу.

В умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції українські підприємства поступово переорієнтовуються на моделі, засновані на реінжинірингу процесів і впровадженні інновацій. Досвід таких компаній, як Київстар, ПрАТ «Укрнафта» і ПрАТ «Нова пошта», демонструє практичну результативність стратегій глибокого переосмислення внутрішніх процесів з використанням новітніх технологій.

Київстар протягом останніх п'яти років активно впроваджує цифрові рішення в управлінні клієнтським сервісом і бізнес-аналітикою. Зокрема, компанія реорганізувала свій call-центр, замінивши частину операторів на автоматизовану AI-платформу, що дозволило скоротити час обробки звернень на 35%, а витрати – на 15 млн грн щороку [1, с. 24]. У 2023 році компанія запустила хмарну Big Data-платформу, яка обробляє понад 3 млрд записів на добу, забезпечуючи новий рівень персоналізації послуг.

ПрАТ «Укрнафта» у 2022–2024 роках реалізувала масштабну програму реінжинірингу виробничих процесів, що охопила 100% свердловин у рамках цифровізації видобутку. Компанія впровадила систему автоматизованого моніторингу SmartOil, яка дозволила знизити середню собівартість видобутку нафти на 12%, підвищити енергоефективність на 18% та скоротити кількість аварійних зупинок на 25%. У результаті прибуток компанії у 2023 році зріс на 38,5% порівняно з 2022 роком (з 7,1 до 9,8 млрд грн) [2, с. 73].

ПрАТ «Нова пошта» є яскравим прикладом повного реінжинірингу логістичних процесів. Завдяки впровадженню роботизованих терміналів та сортувальних центрів компанія досягла обробки до 700 тис. посилок на добу (на 2021 рік — лише 350 тис.). Крім того, нова модель роботи з використанням мобільного застосунку, електронної черги та CRM-аналітики дозволила зменшити середній час обслуговування одного клієнта з 9,5 до 4,3 хвилини, а коефіцієнт задоволеності клієнтів (CSAT) піднявся до 92% [4, с. 34].

На основі світового і вітчизняного досвіду можна сформулювати стратегічні рекомендації та перспективи щодо реінжинірингу та інноваційної політики підприємств:

1. Цифрова аналітика як основа реінжинірингу. Використання цифрових технологій забезпечує не лише контроль, але й прогнозування ефективності процесів.

2. Гнучка трансформація внутрішніх структур. Підприємства повинні впроваджувати адаптивні моделі управління із заміною вертикального контролю на процесно-орієнтоване мислення.



3. Інвестиції в автоматизацію. Успішний досвід показує: капіталовкладення в інновації окупаються вже через 1–2 роки після впровадження [9, с. 49].

У перспективі компанії, що об'єднують інновації з глибоким реінжинірингом, формують стійкі конкурентні переваги, здатні не лише вийти на нові ринки, але й адаптуватися до майбутніх викликів національної економіки.

Висновки. У сучасному трансформаційному середовищі ефективність і конкурентоспроможність підприємств значною мірою залежать від їхньої здатності адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та здійснювати радикальні трансформації своїх бізнес-процесів. Інновації більше не розглядаються лише як першочерговий елемент стратегії розвитку, натомість вони перетворюються на необхідну умову для забезпечення сталого функціонування організацій в умовах високої мінливості зовнішнього середовища. Їхній потенціал реалізується не лише через нові продукти й технології, але й через інновації у процесах, організації праці, логістиці та взаємодії з клієнтами.

Реінжиніринг, як методологія глибокого перегляду та перебудови ключових процесів підприємства, створює передумови для досягнення якісно нового рівня ефективності. Успішне застосування цього підходу дозволяє скоротити витрати, прискорити процеси, підвищити продуктивність праці та забезпечити кращу відповідність потребам клієнтів. Особливої значущості набуває поєднання інноваційного мислення з реінжиніринговими підходами, що забезпечує системну модернізацію організації та підвищує її здатність до гнучкого реагування на виклики ринку.

Українські підприємства, які здійснюють глибоку трансформацію на основі цифрових технологій, автоматизації та нових управлінських моделей, демонструють позитивні результати. Перехід від традиційних ієрархічних структур до клієнтоорієнтованих і процесно-орієнтованих систем управління дозволяє формувати довгострокові конкурентні переваги навіть в умовах нестабільного економічного середовища. Важливим чинником успіху виступає і внутрішня готовність до змін, включно з розвитком цифрової культури та переоцінкою стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, впровадження інновацій у поєднанні з реінжинірингом бізнес-процесів є не лише інструментом оптимізації, а й стратегічною основою для оновлення всієї бізнес-моделі підприємства. Це дає змогу не просто адаптуватися до нових умов, а й активно формувати конкурентне середовище, змінюючи правила гри на користь тих, хто готовий до трансформацій.

Напрямки подальших досліджень. Подальшим перспективними напрямом дослідження є вплив цифрових інструментів на ефективність



реінженірингу у різних секторах економіки України, зокрема в енергетиці, логістиці та освіті. Водночас особливу увагу слід приділити інституційним аспектам реінженірингу в Україні, зокрема впливу регуляторного середовища, податкової політики та інструментів державно-приватного партнерства на мотивацію до оновлення бізнес-процесів. Все це буде сприяти комплексному дослідженню інноваційної культури в організаціях, що забезпечує стійкість впроваджених змін у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. АТ "Київстар". Річний звіт за 2023 рік. Київ, 2024. 96 с.
2. АТ "Укрнафта". Стратегія розвитку та фінансовий звіт 2023 року. Київ, 2024. 105 с.
3. Біла І. С., Посна В. С., Шевченко О.О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8 (1). С. 10-16.
4. Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році. Київ, 2024. 148 с.
5. Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с.
6. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2020. 272 p.
7. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2021. 386 p.
8. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 2020. 288 p.
9. McKinsey Global Institute. The Future of Productivity Report 2023. New York, 2023. 190 p.
10. PwC. Global Digital Operations Study 2023: Achieving Excellence with Digital. London, 2023. 142 p.
11. Siemens AG. Annual Report 2023. Munich, 2024. 180 p.
12. Toyota Motor Corporation. Annual Sustainability Report 2023. Tokyo, 2023. 215 p.

Galyna US

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economics,
Marketing, Accounting and Taxation,



Director of the Department for the Training of Scientific Personnel,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine
 <https://orcid.org/0000-0001-8954-591X>
us_galina@ukr.net

Mykhailo GEDZ
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics,
Marketing, Accounting and Taxation,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine
 <https://orcid.org/0000-0002-2040-4673>
gedz_ck@ukr.net

Vasyl DZYADA
Postgraduate,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine
 <https://orcid.org/0009-0003-1305-8367>
dzyada-as24@suem.edu.ua

INNOVATIONS AND BUSINESS PROCESS OF REENGINEERING AS A FACTOR OF INCREASING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Abstract. *The article explores the role of innovations and business process reengineering as key drivers for improving efficiency and enhancing enterprise competitiveness in the context of economic transformation. It emphasizes the necessity of rethinking traditional management approaches in light of digitalization, increasing market instability, and rapid technological advancement. Innovations are shown to be not only technological but also strategic assets, enabling the development of new products, process optimization, cost reduction, and a more client-centered approach. However, the effective implementation of innovations often requires substantial internal organizational changes, which are achieved through reengineering – a radical redesign and optimization of business processes.*

The article provides theoretical justification for combining innovation-driven development with reengineering approaches and summarizes the experience of selected Ukrainian companies that have successfully applied these methods. It highlights the benefits of implementing digital technologies, automated management systems, robotics, and modern customer service formats. As a result of innovation and reengineering integration, enterprises achieve higher productivity, more efficient resource utilization, reduced operational costs, and the development of sustainable competitive advantages.

The conclusion suggests that enterprises systematically implementing innovations and reengineering demonstrate stronger adaptability, resilience to risks, and strategic development capabilities. This integrated approach should become the foundation for building a new type of national economy – dynamic, technology-driven, and customer-oriented.

Keywords: *innovations, reengineering, business processes, competitiveness, efficiency, digital transformation, enterprise.*