

**МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ
ТА СУСПІЛЬНІ ВІДНОСИНИ:
СТАН, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ
РОЗВИТКУ**

МОНОГРАФІЯ

Дніпро
Пороги
2021

УДК 330.3.
М 88

*Рекомендовано вченою радою
Національної металургійної академії України
(протокол № 6 від 14.06.2021 р.)*

Рецензенти:

Волосович С.В. – д-р. екон. наук, проф., Київський національний торговельно-економічний університет

Череп О.Г. – д-р. екон. наук, проф., Запорізький національний університет

Щолокова Г.В. – к-т. політ. наук, доцент, Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля»

Головні редактори

Савчук Л.М. – к.е.н., професор,
Національна металургійна академія України
Корнєєв М.В. – д-р. екон. наук, професор,
Університет митної справи та фінансів

Колектив авторів

М 88 Міжнародні економічні та суспільні відносини: стан, проблеми, перспективи розвитку: монографія /за ред. Л.М. Савчук, М.В.Корнєєва. – Дніпро: Пороги, 2021. – 488с.

ISBN 978-617-518-410-3

Монографія виконана в межах тем дослідження «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» державний реєстраційний номер 0116U006782 та «Розвиток міжнародних суспільних та економічних відносин у загальному, туризмологічному та глобальному аспектах» (державний реєстраційний номер 0119U100056) і розрахована на широке коло вітчизняних фахівців, науковців. Представлено результати досліджень щодо сучасних проблем та тенденцій розвитку міжнародних економічних й суспільних відносин.

Матеріали монографії подано в авторській редакції.

*При повному або частковому відтворенні матеріалів даної монографії
посилання на видання обов'язкове.*

*Представлені у виданні наукові доробки та висловлені думки
належать авторам.*

ISBN 978-617-518-410-3

© Колектив авторів, 2021

6.4. Розвиток ключових компетентностей підприємства шляхом перепроєктування його бізнес-процесів

На сьогоднішній день традиційна конкурентоспроможна модель не завжди відповідає інтересам підприємств, які знаходяться у конкурентній боротьбі. З метою отримання додаткових конкурентних переваг суб'єкти підприємництва обирають різноманітні форми співпраці, які базуються на стратегічному партнерстві. Формування стратегічних партнерств буде ініціювати певні зміни в діяльності підприємств-майбутніх партнерів. Зміни будуть включати перетворення, оновлення, ліквідацію або появу нових бізнес-процесів. Підприємства зможуть набувати нові якісні характеристики або форми, яких не було раніше та які дозволять підприємствам-партнерам розширюватися, зростати та розвиватися. Це можливо здійснити через ідентифікацію бізнес-процесів кожного з підприємств-партнерів та їх перепроєктування під нові, уточнені цілі функціонування. В процесі змін буде здійснюватися реінжиніринг бізнес-процесів, спрямований на або формування нових конкурентних переваг, або розвиток існуючих, які у стратегічному аспекті стануть ключовими компетентностями. Останні повинні демонструвати якість бізнес-моделі підприємства, яка робить підприємство професійним у своїй сфері. Ці компетентності повинні з'явитися під час переформатування бізнес-процесів та забезпечити довгострокове функціонування та ефективну взаємодію з підприємствами партнерами.

Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій призводить до прискорення процесів копіювання та розповсюдження інноваційних технологій, які мають забезпечувати підприємствам стійку конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі. Тому підприємства, які планують власний стратегічний розвиток, повинні визначати рівень розвитку власних унікальних характеристик, які включають в себе, окрім нематеріальних ресурсів, унікальні організаційні знання, інноваційні технології, з метою розвитку ключових компетентностей. Інколи цього не можливо досягти без перегляду бізнес-процесів, на яких базується діяльність підприємства. Визначення необхідності перепроєктування бізнес-

процесів забезпечить якісна, всебічна, комплексна оцінка рівня розвитку ключових компетентностей. Тому своєчасний реінжиніринг бізнес-процесів буде сприяти розвитку ключових компетентностей та допоможе підприємству сформувати «інтелектуального лідера» з сильною конкурентною позицією.

Питанням ідентифікації компетенцій та компетентностей персоналу й підприємства в цілому приділено значну увагу в економічній літературі. Так, зарубіжні та українські вчені-науковці, серед яких Верба В. А., Гребешкова О. М., Пономаренко В. С., Прахалад С. К., Рекіянов С. О., Селезньова Г. О., Хамел Г. та багато інших, визначали які компетентності потрібні персоналу та підприємству для ефективного стійкого розвитку та високого рівня конкурентоспроможності [1–6]. Пріоритетним та перспективним є розвиток компетентностей підприємства на основі удосконалення його бізнес-процесів.

В підтвердження цьому виступає ряд вчених серед яких Козаченко А. В., Корнева М. Л., Котлик А. В., Лепейко Т. І., Любарська В. М., Петренко О., Шарий П. А., вони відмічають про недоліки функціонально орієнтованого управління і називають більш ефективним і доцільним процесноорієнтований підхід. До названих недоліків відносять: слабкий зв'язок між підрозділами; націленість на проміжний результат; відсутність відповідальних за кінцевий результат осіб; низька оперативність робіт; неефективність інформаційної підтримки; значна складність автоматизації і інтеграції для систем управління [7; 8, с.94; 9, с.30; 10, с.7; 11, с.46; 12; 13, с.47]. Проте, окремі аспекти оцінювання рівня компетентності підприємства, з метою удосконалення бізнес-процесів підприємства потребують подальшого уточнення та розвитку.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування процесу розвитку ключових компетентностей підприємства на основі оцінювання їхнього рівня для подальшого його підвищення шляхом перепроєктування бізнес-процесів та формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Під час здійснення діяльності, підприємство має справу з трьома категоріями компетенцій підприємства:

- 1) тими, що легко використовувати та які легко забезпечують обов'язкову умову виживання на ринку;

2) компетенціями, які є унікальними на сьогоднішній день, проте, в найближчій перспективі можуть стати доступними конкурентам;

3) ключовими або стійкими компетенціями, які мають стратегічне значення, їх складно копіювати конкурентам, проте вони дозволяють підприємству ефективно функціонувати в довгостроковій перспективі.

Виникнення термінів почалося у 60-х роках минулого століття у зв'язку з появою «компетентнісного підходу» для визначення ділових і особистісних якостей майбутніх фахівців, які б впливали на успіх їх професійної діяльності. Ці якості стали називати компетенціями. Компетентнісна оцінка діяльності фахівця ґрунтувалася на вимірюванні трьох основних виявів його особистості: «знати, робити, бути». Аналізуючи велику кількість визначень, можна відмітити, що у поняттях «компетенція» найчастіше вказуються знання, коло питань, досвід, необхідні для успішного та ефективного виконання роботи, тобто узагальнені поняття, що потребують оцінки і не є особистісними характеристиками. Поняття «компетентності» вказують саме на особистість, на людину, яка володіє компетенціями, тобто необхідними знаннями, навичками та характеристиками, або про орган управління, що вповноважений вирішувати коло питань. Поняття компетентності визначається як здатність, характеристика якостей особистості, оцінка досягнення певної норми (компетенції).

Кожне підприємство повинно зосередити увагу на формуванні системи ключових компетентностей, яка повинна враховувати комплекс компетентностей підприємства, що є взаємопов'язаними та взаємодоповнюваними задля формування стійкої унікальної конкурентної переваги підприємства.

Ключові компетенції – являють собою сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною і собою конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Їх складно імітувати та передавати. Ресурси фірми приймають форму ключових компетентностей, якщо відбір і комбінація ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів. Ключові компетентності мають стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію

відносно ринкових суперників. Можливість відтворення конкурентами ключової компетентностей веде до її знецінення [8].

Конкурентні переваги необхідно розглядати як синтез двох сторін: випередження конкурентів завдяки реалізації ключових компетентностей та досягнення ринкових чинників успіху. Тобто, для формування та підтримання конкурентних переваг необхідно і доцільно створити методичне підґрунтя для вивчення компетентностей вітчизняного підприємства. Ідентифікація компетентностей на різних рівнях організації дає можливість розробити стратегії розвитку підприємства. Отримання матеріальних ресурсів є все більш відкрите і подолання внутрішніх та зовнішніх бар'єрів все більш можливе, отже і конкурентні переваги, що ґрунтуються на цих факторах стають дедалі не стійкіші. Підприємство має орієнтуватися на формування та забезпечення стійких та тривалих конкурентних переваг, адже вони є найбільш ефективні у підтриманні конкурентних позицій. Розвиток цих переваг потребує в більшості випадків суттєвих інвестицій та достатніх часових ресурсів.

У зв'язку з процесами глобалізації бізнесу, постійним розширенням інформаційних та інноваційних технологій формування конкурентних переваг лише за якісними та цінovими параметрами втрачають свою стійкість. Отже, підприємство наразі конкурує не тільки своєю продукцією, а й здатністю створювати, оновлювати та використовувати організаційні знання - інтелектуальні ресурси, що згодом втілюються саме в продукцію та послуги. Така сукупність знань, навичок, вмінь, що забезпечують конкурентні переваги та належать як працівникам, так і підприємству в цілому називається компетентністю організації [14].

Серед ключових компетентностей підприємства можна виокремити: корпоративне навчання, що проводиться на підприємстві або, в окремих випадках, створення корпоративного університету, це дозволяє своєчасно готувати компетентний персонал під власні потреби; здатність об'єднувати, комбінувати численні навички, вміння і технології; вміння об'єднувати ресурси і знання таким чином, щоб надавати клієнтам найкращі товари та послуги; все, що відрізняє підприємство від інших і

робить його унікальним; складові елементи підприємства, з яких підприємство складається в єдине ціле та складно відтворюваний механізм.

Компетентності підприємства є обов'язковою та невід'ємною частиною стратегічних активів, що поєднує колективні знання та досвід з ефективною технологією і забезпечує тим самим унікальність підприємства, тобто створює неповторні конкурентні переваги у зовнішньому середовищі.

Ключові компетентності не мають безпосереднього впливу на успіх бізнесу, адже вони є невидимими для клієнтів, однак, тільки за рахунок внутрішнього розвитку та раціонального використання ресурсів та навичок підприємство здатне випускати бажану продукцію, що приверне та задовольнить покупців. Наприклад, кваліфікація персоналу не є видимою для клієнта, проте його задовольнить висока якість послуг підприємства, яка неможлива без досвіду та високого рівня знань персоналу.

Ключові компетентності підприємства мають деякі особливості: компетентність ширше технології або однієї складової ключової характеристики; рідко спираються на досвід або діяльність одного напрямку (частіше виникають як результат синергізму); для формування, вдосконалення або розвитку компетентностей; для перетворення ключових компетентностей в переваги, необхідно вкласти в їх створення більше, ніж конкуренти; вони повинні бути достатньо широкими і гнучкими; ключові компетентності забезпечують конкурентну перевагу лише в тому випадку, якщо є унікальними. Крім того, необхідно виокремлювати такі види ключових компетентностей: відпрацьовані, неперспективні та стійкі.

Відпрацьовані – ті компетентності, які вже взяті до уваги основними конкурентами і перетворилися в галузеві стандарти (є обов'язковою умовою виживання на ринку); неперспективні – в поточний момент ще зберігають силу, але в найближчому майбутньому можуть стати широкодоступними для відтворення; стійкі – ті, які можуть формують ядро компетентностей підприємства та слугують основою для формування корпоративної стратегії.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин в Україні та світі можна констатувати, що забезпечення довгострокового успіху підприємства вже визначається не тільки

наявністю або можливістю залучення матеріальних і фінансових ресурсів. Отже, основною концепцією ключових компетентностей є орієнтація саме на внутрішні інтелектуальні ресурси. Компетентність підприємства досягається свідомим зусиллям, в результаті тривалої і ефективної роботи, неодмінна умова якої – відбір персоналу з необхідними знаннями та навичками і організація колективної роботи для досягнення більш високих результатів. Тобто, основою формування ключових компетентностей є інтелектуальний капітал підприємства [5]. Першочергового значення набувають особиста репутація і талант топ-менеджерів, особливості організаційних відносин, формування корпоративної культури. Проте забезпечення підприємства такими ресурсами пов'язане з необхідністю, по-перше, визначення якісного складу нематеріальних активів, які забезпечують стратегічний успіх підприємства, по-друге, впровадження їх у підсистеми організації (виробничу, організаційну, фінансову і т.п.), по-третє, збалансування складу, взаємозв'язку та впливу окремих елементів нематеріальних активів задля забезпечення успішного довгострокового розвитку підприємства [1].

Як об'єкт стратегічного управління підприємством, компетенція представляє собою специфічні для кожного підприємства, універсальні, найбільш значущі досвід, знання і вміння, які є продуктом навчання. Вона містить у собі елементи формалізованих і прихованих знань і втілюється новій продукції з принципово новими споживчими властивостями. Компетентність базується на декількох ключових компетенціях підприємства, її можна визначити як взаємопов'язану групу або скупчення активів, знань та навичок підприємства; компетентність є набагато більшим, ніж просто організаційні «сили» або «слабкості».

Термін «компетентність підприємства» є дворівневим – це досвід, знання та навички в окремій сфері та здатність підприємства виконувати свої функції для задоволення вимог споживачів. Отже, доцільно навести таке значення компетентності підприємства – це стратегічний ресурс, який поєднує у собі інтелектуальний капітал, організаційні, управлінські здібності та неповторну технологію, що дозволяють створювати конкурентні переваги підприємства та підтримувати

його унікальність у зовнішніх конкурентних умовах. Розгляд компетентностей як джерела формування конкурентних переваг та об'єкта стратегічного управління підприємством зумовлює необхідність використання поняття «стратегічна компетентність», яка є компетентністю найвищого порядку, яка виникає в результаті взаємодії інших компетенцій та представляє собою унікальну сукупність знань, спроможностей та ресурсів, які втілюються у створенні нових продуктів та стають джерелом конкурентних переваг. Дослідження ролі та значення компетентності як джерела конкурентних переваг підприємства у стратегічному управлінні підприємства дало змогу сформулювати послідовність стратегічного управління підприємством, заснованого на компетентностях (рис. 1) [4].

Тому як компетентність підприємства – це особливий для окремого виду організації специфічний стратегічний актив; визначення та розвиток стратегічних компетентностей потребує постійних досліджень, особливо щодо втілення їх у діяльність промислових підприємств. Отже, компетентності дозволяють підтримувати та створювати конкурентні переваги і для цього необхідно розуміти їх природу, тобто їх ієрархію на сучасних підприємствах. Один із підходів формулювання поняття компетентності підприємства визначає її як загальну сукупність наявних компетенцій: характеристик і чинників та/або якостей персоналу. Так, вчені Верба В. А. та Гребешкова О. М. запропонували ідентифікувати компетенції підприємства за п'ятьма рівнями [1]:

- 1) окремих індивідуумів (професійні компетенції);
- 2) ролей, що виконують члени колективу в групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції);
- 3) здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції);
- 4) підприємства як учасника ринкових відносин (стратегічні компетенції);
- 5) неповторності та відмітності підприємства (ключові компетенції).

За рівнем важливості для підприємства компетентності формуються двома рівнями – особисті та організації.

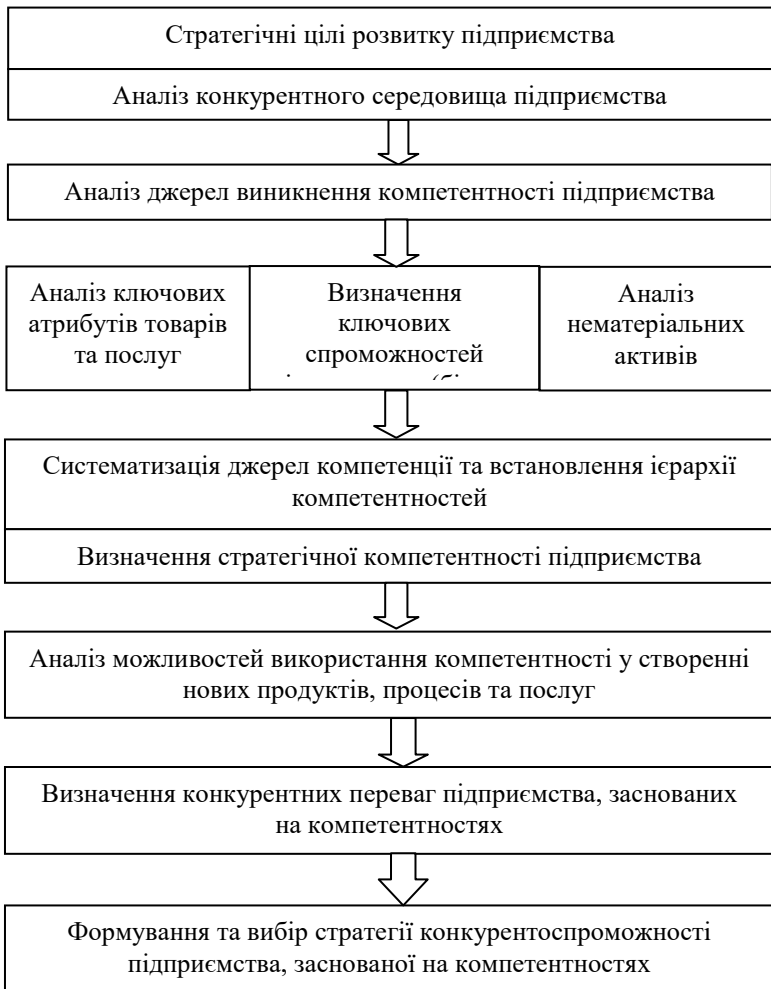


Рис. 1. Послідовність стратегічного управління підприємством, заснованого на компетентностях

Особисті компетентності визначаються професійними навичками, знаннями та здібностями працівника, а рольові – спроможністю виявляти соціальну активність у групі під час професійної діяльності. Вони утворюють фундамент компетентностей організації, адже це відкрита система, де кваліфікація персоналу є основним фактором успіху.

Компетентності організації – якісно інший рівень, який складається з функціональних, стратегічних та ключових.

Функціональні компетенції визначаються характерними здатностями підсистем підприємства здійснювати виробничі та комерційні функції оптимальним (максимально ефективним) способом. Стратегічні компетенції означають відмітні характеристики ділової стратегії у контексті її відповідності зовнішньому конкурентному середовищу на рівні підприємства. У даному випадку розуміється конгруентність загальної стратегії підприємства тим можливостям, які виникають у мінливому ринковому оточенні [1].

Стійкі компетентності, які забезпечують унікальність продукції та послуг та які важко відтворити створюють групу ключових компетентностей. Вони представляють собою ті особливості та характеристики, технології та навички, що створюють нові можливості розвитку у мінливих ситуаціях і дозволяють підприємству забезпечувати потенційний доступ до цільових ринків. Саме тому, оцінювання рівня компетентності підприємства зумовлено необхідністю визначення компетенцій, які розвинуті недостатньо, щоб зосередити увагу на їх подальшому розвитку. Це дозволить підприємству відчувати себе впевнено не тільки у близькому майбутньому, а й у довгостроковій перспективі. Крім того, підвищення рівня компетентності підприємства відноситься до конкурентних переваг вищого порядку, що збільшує його вартість. За рівнем важливості для підприємства компетенції формуються двома рівнями – особисті та організації. Особисті компетентності визначаються професійними навичками, знаннями та здібностями працівника, а рольові – спроможністю виявляти соціальну активність у групі під час професійної діяльності. Особисті компетентності утворюють фундамент компетенцій підприємства, адже це відкрита система, де кваліфікація персоналу є основним фактором успіху. Компетентність організації – якісно інший рівень, який складається з функціональних, стратегічних та ключових компетенцій.

Продовжуючи дослідження, розпочате Вербою В. А. та Гребешковою О. М., було запропоновано деталізувати ці п'ять рівнів компетенцій, що дозволить їх в подальшому, за допомогою експертного оцінювання виміряти та визначити інтегральний

рівень компетентності підприємства. Отже, було сформовано перелік індикаторів, які було згруповано за основними рівнями компетентності підприємства: ключові, стратегічні, функціональні, рольові та особисті та деталізовано у табл. 1

Таблиця 1

Деталізація компетентності підприємства

Назва	Складові компетентності підприємства
1	2
Ключові компетенції	
X ₁	Використання інформаційно-комунікаційних технологій
X ₂	Здійснення досліджень та розробок інновацій
X ₃	Відповідність високим екологічним стандартам
X ₄	Наявність міжнародної сертифікації продукції
X ₅	Складність копіювання продукції підприємства
X ₆	Створення додаткової цінності для споживача
Стратегічні компетенції	
X ₇	Наявність стратегії управління знаннями
X ₈	Наявність корпоративної культури, орієнтованої на знання
X ₉	Бренд та репутація підприємства
X ₁₀	Стратегія професійного навчання персоналу
X ₁₁	Знання ринку
X ₁₂	Розвинена дилерська мережа
Функціональні компетенції	
X ₁₃	Запровадження інновацій у виробничий процес
X ₁₄	Висока якість продукції
X ₁₅	Модернізація виробництва
X ₁₆	Управлінський облік, який відповідає міжнародним стандартам
X ₁₇	Наявність високого рівня професійного рівня управлінського персоналу, фахівців та робітників
Рольові компетенції	
X ₁₈	Здатність персоналу приймати рішення відповідно до ситуації
X ₁₉	Ефективні організаційні комунікації
X ₂₀	Здатність управляти робочим процесом
X ₂₁	Здатність запроваджувати зміни на підприємстві та управляти ними
X ₂₂	Ефективна командна робота
Професійні компетенції	
X ₂₃	Наявність у персоналу підприємства знань, вмінь, навичок та здібностей виконувати професійні завдання

Закінчення табл. 1

1	2
X ₂₄	Орієнтація персоналу на результат
X ₂₅	Здатність персоналу до саморозвитку
X ₂₆	Відповідальність персоналу за виконувани завдання та етична поведінка

На наступному етапі, після ідентифікації складових компетентності підприємства, кожен з запропонованих показників оцінюється експертами за десятибальною шкалою (10 – рівень компетенція дуже високий; 1 – рівень розвитку компетенції дуже низький, 0 – компетенція не розвинута взагалі).

Далі, за допомогою таксономічного методу оцінюється показники розвитку кожної компетенції. Метою розрахунку таксономічного коефіцієнта оцінки рівня компетенції є визначення слабких місць в управлінні задля покращення діяльності підприємства та формування нових конкурентних переваг.

Інтегральний таксономічний коефіцієнт рівня розвитку компетентності підприємства буде розраховуватися як середньогеометричне коефіцієнтів індикаторів. Чим ближчий показник рівня компетентності підприємства до 1, тим краще розвиток компетенцій та, в підсумку, вища загальна компетентність підприємства. Для перевірки узгодженості думок експертів визначається коефіцієнт конкордації, який коливається у межах від 0 до 1, чим ближчим він буде до 1, тим узгодженість думок між експертами вища.

Мета оцінювання компетенцій – визначити рівень розвитку складових елементів ключових компетентностей в поточний період часу, для знаходження можливостей їх подальшого розвитку або створення нових цінностей для підприємства. Після проведення діагностики рівня розвитку ключових компетентностей підприємства визначаються слабкі місця. Далі, шляхом використання процесного підходу буде відбуватися переосмислення або перепроєктування бізнес процесів всередині

Основою діяльності в названому підході є бізнес-процес, а система управління підприємством орієнтується на управління як кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами

підприємства в рамках наявної чи перспективної організаційної структури.

З-поміж значної кількості визначень самого поняття більшість зводиться до такого, що бізнес-процесом є регламентований ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються економічні ресурси підприємства з метою досягнення визначених вимірних результатів або виробництва продукції для задоволення внутрішніх чи зовнішніх них споживачів [8, с.94; 10, с.12; 15, с.444]. Після аналізу і узагальнення багатьох визначень бізнес-процесів такими авторами як Парсяк В. Н., Лепейко Т. І. вичерпним названо визначення Держаного стандарту, стандарту ISO: бізнес-процес як стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що матимуть цінність для споживача [10, с.11; 16, с.133; 17, с.81; 18, с.27].

Бізнес-процес в загальному вигляді схематично представлено на рис. .2 [19, с.9] і охарактеризований К. Сімон таким чином: являє собою сукупність взаємопов'язаних завдань, які необхідно виконувати для досягнення бізнес-цілей; організується навколо мети створити додану вартість для клієнтів; може перетинати функціональні та організаційні межі [20, с. 37-38].



Рис. 2. Узагальнена модель бізнес-процесу підприємства

При цьому слушною є думка багатьох авторів, що говорять про виділення бізнес-процесів для управління не як одноразовий захід, а про необхідне вдосконалення існуючих і розвиток нових.

Таньков К. М. приводить положення зарубіжних авторів про необхідність постійно покращувати найбільш ефективні і цілеспрямовані бізнес-процеси, які впливають на встановлення надійних ділових відносин із зовнішнім середовищем в контексті розроблених ринкових стратегій [21, с.35]. Козаченко А. В., Корневою Л. М., Котлик А. В., Лепейко Т. І. узагальнено ряд методик і підходів, які можуть бути застосовані в рамках підприємства для вдосконалення бізнес-процесів. Але вибір прийнятної методики оптимізації бізнес-процесів підприємства представляє значні труднощі, пов'язані з розмитістю областей їх найбільшої ефективності; відсутністю взаємозв'язку між різними методиками та підходами, відсутністю формалізованих механізмів застосування методик конкретних ситуаціях [8, с.95].

В економічній літературі виділяють види бізнес-процесів, представлені в табл. 2 [16, 21, 32].

Таблиця 2

Види бізнес-процесів

Назва	Характеристика
Основні	утворюють додану вартість продукту (послуги); створюють продукт (послуги), що представляє цінність для клієнта; формують такий результат, такі споживчі якості, за які клієнт готовий платити гроші; сфокусовані на отриманні прибутку
Допоміжні	направлені на надання необхідних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для напрямів бізнесу; забезпечують функціонування інфраструктури підприємства
Бізнес-процеси розвитку	націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі; забезпечують не організацію поточної діяльності, а розвиток або вдосконалення діяльності підприємства в перспективі
Процеси управління	націлені на управління всіма трьома попередніми процесами

Незважаючи на лексичну різноманітність назв науковці виділяють серед концептуальних підходів до вдосконалення бізнес-процесів наступні підходи: поступовий (покроковий); та кардинальний (проривний). При цьому методики поліпшення

бізнес-процесів також поділяються на дві групи (в залежності від строку проведення): довгострокові; і короткострокові [7; 8, с.95-97; 10, с.23-29].

Перший підхід більшою мірою орієнтований на вдосконалення фрагментарних процесів в рамках функціонально-спеціалізованих структур управління з метою їх уніфікації та стандартизації в рамках ISO і часто реалізується в концепції загального управління якістю (TQM) [7]. Другий підхід в більшій мірі орієнтований на внесення значних змін в існуючі і проектування нових бізнес-процесів, що відповідатимуть динаміці зовнішнього середовища. Взаємне відношення названих підходів і методик було узагальнено в табл. 3.

Таблиця 3

Взаємовідношення підходів і методик вдосконалення бізнес-процесів

Методики	Підходи	
	Поступовий	Кардинальний
Короткострокові	Ідеалізації Статистичного управління процесами Структурування функцій якості	Швидкий аналіз рішення (FAST)
Довгострокові	Спрощення Аналіз робочих осередків Інжиніринг	Перепроєктування бізнес-процесів Бенчмаркінг Реінжиніринг бізнес-процесів

В основі методики ідеалізації бізнес-процесів лежить метод ідеальної системи, що спрямований виробити ідеальні бізнес-процеси. Після цього виділяють тільки ті їх ділянки, які неможливо безпосередньо реалізувати на практиці. Подальші зусилля експертів повинні бути спрямовані на пошук способів вирішення виявлених ділянок.

Метою статистичного управління бізнес-процесами є виділення факторів, що впливають на їх ефективність. Для цього використовуються контрольні картки, в яких фіксуються різні показники виконання бізнес-процесів. При статистичному управлінні бізнес-процесами основний принцип їх вдосконалення полягає в такому перетворенні, за яких фактори, що викликають

неприпустиму варіацію перестали б робити істотний вплив на ефективність бізнес-процесів. Метод структурування функції якості дозволяє визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення і проводити аналіз виділених взаємозв'язків. На основі ознак бізнес-процесів і вимог до них зовнішніх і внутрішніх споживачів здійснюється виділення найбільш перспективних напрямків удосконалення бізнес-процесів з урахуванням їх взаємного впливу [8, с.95-96].

Спрощення полягає у виключенні витрат і надлишкових витрат, що містяться в бізнес-процесах. Методика спрощення включає в себе наступні прийоми: виключення бюрократії, усунення надлишків, аналіз доданої цінності, скорочення часу циклу. Для досягнення максимального ефекту при застосуванні методики спрощення необхідно прагнути всі прийоми використовувати спільно.

Аналіз робочих осередків полягає в чіткому визначенні технічних вимог для виробу або послуги, які необхідні для внутрішнього або зовнішнього споживача. Бізнес-процес або його частина розглядається як робоча осередок, на вхід якої подається сукупність вимог [8, с.97].

Інжиніринг процесу (процесів) вважається методом проектування бізнес-процесів новостворюваних організацій або бізнес-процесів нових видів бізнесу в існуючих організаціях з урахуванням передового досвіду і принципу оптимальності в управлінні процесами [7].

Методика швидкого аналізу рішення (FAST) концентрує увагу на певному процесі в ході одно-або дводенного наради групи вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів. В основі цієї методики лежать інтуїтивні методи прийняття рішення: колективної експертної оцінки та колективної генерації ідей («мозковий штурм»).

Перепроєктування процесу концентрує увагу і зусилля на вдосконаленні існуючого процесу. Перепроєктування зазвичай застосовують до тих процесів, які успішно працюють і в даний момент, але вимагають корекції у зв'язку зі зміненими вимогами та потребами клієнта чи споживача. При перепроєктуванні процесу розробляється імітаційна модель його поточного стану.

Бенчмаркінг процесу заснований на порівняльному аналізі господарських процесів організації з еталонними процесами організації, що виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонуючих [7, 10, с.24-29].

Використання реінжинірингу дозволяє подивитися на цілі бізнес-процесу по-новому, повністю ігноруючи існуючий бізнес-процес і структуру підприємства. Систематичний реінжиніринг передбачає реалізацію діяльності щодо вдосконалення бізнес-процесів в наступних напрямках: виключення всіх операцій, які не пов'язані з додаванням цінності товару або наданої послуги; спрощення до максимуму всього, що виконується на підприємстві; об'єднання або створення більш тісних зв'язків між постачальниками і споживачами продукції або послуг; автоматизація всіх не проблемних бізнес-процесів підприємства. Реінжиніринг включає в себе оцінку і аналіз можливих змін, необхідних для впровадження нового бізнес-процесу, планування необхідних інвестицій і витрат, створення сприятливого клімату для змін і планування впровадження [8, с.97].

Важливим практичним аспектом для менеджерів є можливість комбінування і послідовного ефективного застосування названих методик на різних етапах життєвого циклу продукції чи бізнесу. Так, наприклад, TQM - загальне управління якістю і BPR попри постійне наголошення про відмінності західними і вітчизняними науковцями мають багато спільних положень [20, с. 57; 22, с.16; 23; 24, с.10]. Програми BPR і загальної якості не обов'язково виключають одна одну, а можуть бути використані в якості взаємодоповнюючих концепцій, спрямованих на забезпечення швидких змін процесів, а також на стійке поліпшення нових процесів.

Таким чином, процесно-орієнтоване управління підтверджує свою ефективність, порівняно з функціональним підходом. Але для адекватного ринковим умовам здійснення діяльності і можливості розвитку підприємства його бізнес-процеси вимагають моніторингу і раціонального вдосконалення. Застосування різних підходів і методик такого вдосконалення визначається рядом зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства. Ефективність виконання завдань управління розвитком підприємства останнім часом пов'язується з реінжинірингом бізнес-процесів.

Традиційно реінжиніринг бізнес-процесів характеризують через чотири ключові поняття в цьому визначенні: фундаментальність, істотність, радикальність, процеси. Два питання, що розглядаються як фундаментальні та розкривають існування компанії її цілям: що компанія робить і чому робить так. Реінжиніринг не є способом для досягнення незначних поліпшень і удосконалень. Він призначений для досягнення істотних змін у способах виконання робіт. Радикальне перепроєктування означає винаходження зовсім нових способів виконання робіт без урахування всіх існуючих структур і процедур. Орієнтація на процеси розглядається як найбільш важливий аспект реінжинірингу. М. Хаммер зазначає, що більшість компаній орієнтовані на завдання, людей і структури, а не процеси [20, с. 12-13].

Часто вживаються в якості синонімів терміни: реінжиніринг бізнесу (Business Reengineering); редизайн бізнес-процесів (Business Process Redesign) – оперує М. Харрінгтон; удосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement) використовує Т. Девенпорт [20, с.7; 25]. Однак названі поняття різняться за масштабами та істотністю змін. Так, реінжиніринг бізнесу стосується реорганізації всієї діяльності підприємства як цілісної бізнес-одиниці; редизайн бізнес-процесів та їх удосконалення, на відміну від реінжинірингу бізнес-процесів, спрямовані на незначні покращення перебігу бізнес-процесів.

Власне термін реінжиніринг бізнес-процесів було введено в наукову літературу на початку 1990-х років М. Хаммером і Дж. Чампі. За твердженнями Крупи К. В., Стверкової Т., в той же час реінжиніринг бізнес-процесів сформувався як теоретична концепція, що полягає в радикальному перепроєктуванні процесів підприємства з метою отримання відчутних покращень їхнього функціонування з використанням сучасних інформаційних технологій [15, с.444].

Палійчук М. В. наголошує, що автори технології реінжинірингу та їх послідовники початково розроблювали її, орієнтуючись на удосконалення окремих корпоративних структур та їх об'єднань [26, с.29].

Так, за першоджерелом реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering – BPR надалі) це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів

для досягнення істотного удосконалення у важливих, актуальних показниках діяльності, таких як вартість, якість, сервіс і швидкість. За останні двадцять років даний термін був найбільш цитованим в темі реінжинірингу і тому прийнятий за класичний. Аналіз літератури дозволяє стверджувати про прихильність і вітчизняних авторів до так званого класичного визначення.

Проблемою цитування американського визначення BPR вітчизняними вченими є неточності перекладу і окреслення вибіркового положень самої теорії реінжинірингу. Так можна прослідити типові помилки та неточності перекладу і тлумачення базового визначення реінжинірингу бізнес-процесів, а саме: поняття сервіс чи рівень обслуговування (*service*) замінюється поняттям послуги або зовсім не використовується у визначенні; поняття швидкість (*speed*) замінюється поняттями час, темпи; поняття вартість (*cost*) замінюється поняттям витрати; замість формулювання «удосконалення у важливих, актуальних показниках діяльності» використовується «поліпшення якості функціонування»; розкриття сутності реінжинірингу бізнес-процесів через три, а не чотири складових, причому фундаментальність – не вживається; реінжиніринг зводиться до перепроєктування процесів з постановкою абстрактних цілей підвищення ефективності. При цьому в науковій літературі зарубіжних і вітчизняних вчених присутні авторські визначення BPR, які також близькі за сутністю до класичного визначення М. Хаммера і Дж. Чампі. За визначенням Д. Карра BPR розглядається як методика, що зосереджується на процесі, щоб провести радикальні зміни в сприянні організації істотного удосконалення діяльності, ключових для конкурентних переваг бізнес-процесів [27, с.5].

Об'єктом цієї методики є побудова ефективної організації, орієнтованої на споживача [24, с.8]. Американські науковці підкреслюють ґрунтування успіху реінжинірингу бізнес-процесів в таких елементах, як: бачення (місія, стратегія); методологія; менеджмент (лідерство); навчання (досвід) [28, с.5].

Як визначає Виноградова О. В., реінжиніринг бізнес-процесів є науково-практичним підходом до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності [29]. Філіна С. В. говорить про BPR як аналіз і докорінне

перепроєктування існуючих бізнес-процесів, впровадження найбільш прогресивних методик управління організацією, з метою вдосконалення роботи організації в цілому. Схожі думки і у Петренко О., Пуліної Т. В., Мазур І. І., що підкреслюють можливості суттєвого зростання ефективності діяльності організації [25, с.212; 15].

Вітчизняними менеджерами автоматизації бізнес-процесів визначено, що BPR – це складний комплекс заходів з моделювання бізнес-систем. Його мета – позбутися зайвих компетенцій і функцій, правильно розподілити повноваження і відповідальність між спеціалістами, які мають необхідні компетентності для створення вартості [30].

Рудаковою О. С. підкреслено, що реінжиніринг являє собою переосмислення и радикальну перебудову бізнес-процесів з метою покращення таких важливих показників, як вартість, якість, рівень сервісу на основі якісно нової взаємодії різних сфер економічної системи для кардинальної модернізації діяльності [23]. Системний підхід також застосовують Корінько М. Д., Тігаренко Г. Б., за визначенням яких BPR є сукупністю методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності організації шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих, а також створення принципово нових бізнес-процесів, для яких важлива оцінка з позиції системного аналізу [31, с.228].

За результатами дослідження відомих варіантів реінжинірингу Палійчук М.В., Крижанівського Я.С., Витвицького В.П., Петренко В.П. наводять в своїй роботі класифікацію таких варіантів. Так, за наступними ознаками виділено узагальнені види реінжинірингу. За типом економіки, особливості якої враховуються у процесі використання та адаптації традиційних процедур реінжинірингу: транзитна, квазіринкова, ринкова. За глибиною і масштабами передбачуваних проектом реінжинірингу трансформацій: віртуальний (демонстративний), модернізуючий (легкий), модифікуючий (радикальний). В сферах ділової активності об'єктів реінжинірингу: промисловість, мале підприємництво, сфера послуг тощо. За цільовим функціональним процесом: антикризовий, санаційний, структурний, фінансовий, економічний, організаційний, екологічний, технологічний, тощо. І за інноваційними ознаками

процедур реінжинірингу: агрегований, комплексний, інноваційний, інформаційний, стратегічний, ресурсозберігаючий, територіальний [26, с. 29].

Реінжиніринг бізнес-процесів можна розглядати як комбіноване застосування теорій і концепцій в основному з трьох галузей: маркетингу, теорії організації, інформатики [20, с. 10].

В сфері маркетингу BPR зосереджується на необхідності розгляду потреб клієнтів і їх вимог, а також «доданої вартості» в якості основних факторів для визначення бізнес-процесів. М. Портер був одним із фундаторів цієї області, і його роботи використовуються як основа для інтеграції маркетингових аспектів у рамках BPR [10, с.9-10; 20, с. 8].

Важливим для вітчизняних підприємств є застосування західних перших етапів методик реінжинірингу, а саме: перегляд (формування) стратегії, бачення і визначення напрямків розвитку підприємства.

Етапи діагностики наявних бізнес-процесів і проектування нових (власне реінжиніринг) має здійснюватися системно – що є позитивною відмінністю вітчизняних методик. Рекомендована послідовність етапів, наведених на рис. 3.

Етап запровадження нових бізнес-процесів має бути чітко спланований, організований в часі і просторі як окремий проект. Доцільним є етап мотивації і навчання персоналу. Завершальними мають бути етапи оцінки ефективності і моніторинг для подальшого розвитку, а також розвиток ключових компетентностей підприємства.

Особливістю реінжинірингу бізнес-процесів як інструменту розвитку ключових компетентностей підприємства є значна роль моделювання як самого підприємства, так і бізнес-процесів різних рівнів. Найбільш використовуваними методологіями для моделювання бізнес-процесів на підприємстві є: IDEF0 - методологія функціонального моделювання на основі графічної мови; IDEF3 - методологія документування процесів, що відбуваються в системі, яка використовується; DFD – моделювання бізнес-процесу за принципом відображення потоків даних.



Рис.3. Етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів

Репин В. В., Єліферов В.Г., Новіков М. В. описують чотири основних поняття, що лежать в основі методології графічної мови IDEF0: функціональний блок; інтерфейсні дуги; декомпозиція; глосарій (табл. 4).

Моделювання бізнес-процесу в даному стандарті обов'язково починається з побудови контекстної діаграми, що узагальнено описує систему і її зв'язки з оточенням. За стандартами IDEF3 використовуються такі основні поняття: модель операції (роботи); об'єкт посилання; логічні оператори; дуги (стрілки). Основні поняття, використувані для DFD – моделювання бізнес-процесів: модель операції (роботи); сховище даних; зовнішній об'єкт; дуги (стрілки) [19; 32].

Таблиця 4

Загальна характеристика основних понять графічної мови IDEF0

№ з/п	Основні поняття	Характеристика поняття, стандартні вимоги
1	2	3
1.	Функціональний блок (ActivityBox)	Графічно зображується у вигляді прямокутника, що уособлює конкретну функцію в рамках даної системи. Назва кожного блоку має бути сформульовано дієсловом. При цьому: верхня сторона

Закінчення табл. 4

1	2	3
		блоку має значення «Управління» (Control); ліва сторона – «Вхід» (Input); права сторона – «Вихід» (Output); нижня сторона – «Механізм» (Mechanism). Кожен функціональний блок повинен мати свій унікальний ідентифікаційний номер.
2.	Інтерфейсні дуги (Arrow)	Графічним зображується як односпрямована стрілка. Відображає елемент системи, який обробляється функціональним блоком або надає інший вплив на функцію. Такими об'єктами можуть бути матеріальні елементи або потоки даних та інформації (документи, дані, інструкції тощо). Кожна інтерфейсна дуга повинна мати своє унікальне найменування, виражене іменником. Початком кожної функціональної може бути тільки вихідна сторона функціонального блоку, а кінцем – будь-яка з трьох, що залишилися.
3.	Декомпозиція (Decomposition).	В процесі декомпозиції, функціональний блок, який в контекстній діаграмі відображає систему як єдине ціле, піддається деталізації на іншій діаграмі.
4.	Глосарій (Glossary)	Для кожного з елементів необхідним є створення і підтримка набору відповідних визначень. Цей набір називається глосарієм і являє описання сутності даного елементу.

Загалом вважається, що BPR складається з чотирьох елементів, які обов'язково необхідно враховувати, а саме:

стратегій, процесів, технологій та людей. При цьому стратегії і процеси створюють основи для сприятливого використання технологій і перепроєктування системи діяльності людей. Визначення всіх стратегій необхідно виконувати відносно розвитку ринків, на яких діє підприємство, і зосереджувати не на внутрішніх, а на зовнішніх ринкових можливостях.

Крім того, стратегія має відповідати баченню компанії, а також внутрішнім і зовнішнім обмеженням, які визначають можливий перегляд і перевизначення стратегій для подальших перетворень. [15, с. 445; 16, с.84; 20, с. 14; 23].

Процеси можуть визначатися на різних рівнях в рамках організації. В підсумку необхідно визначити основні процеси, що задовольняють потреби клієнтів і підвищують цінність для них. Перехід від функціональних підрозділів до міжфункціональних процесів включає в себе перепроєктування всієї організаційної структури і системи діяльності людей [7; 8, с.94; 9, с.30; 10, с.7; 11, с.46; 12; 13, с.47; 20, с.15]. Процес в аспекті реінжинірингу пропонують Крупа К. В., Стверкова Т., Зігіаріс С. [15, с.444; 24, с. 2]. В цьому випадку процес складається з трьох етапів: входу, перетворення (тут формується додана вартість), виходу. Реінжиніринг стосується в більшому ступені етапу перетворення.

Тому реінжиніринг бізнес-процесів – це складний, багатокомпонентний процес, котрий має свої специфічні відмінності в залежності від сфери діяльності підприємства, предмету змін та головної мети його реалізації.

До основних ознак проведення ефективного реінжинірингу бізнес-процесів можна віднести [18, 20, 25]:

- відмова від використання застарілих схем та методів управління;
- орієнтація на досягнення результату, а не виконання завдання;
- використання творчого підходу до вирішення виникаючих питань;
- оптимізація робіт не шляхом автоматизації, а за рахунок спрощення або видалення зайвих елементів;
- застосування інноваційних технологій.

Зрозуміло, що реінжиніринг бізнес-процесів не є простою процедурою, котру можливо провести за короткий час. Слід підібрати команду компетентних спеціалістів, котрі своїми

знаннями та досвідом зможуть побудувати правильні моделі, оцінити їх якість, розробити процедуру впровадження і оцінки ефективності таких змін. Під час розробки плану реінжинірингу підприємства слід пов'язувати усі дії та заходи зі стратегічними цілями та задачами підприємства, оформлюючи кожний етап документально. Завдяки цьому можливо буде реально оцінити ефективність впроваджених заходів та вивести підприємство на новий етап розвитку.

Інформаційна технологія розглядається як основна можливість для охоплення процесів крізь функціональні та організаційні межі. Це включає в себе використання нових технологій, таких як програмне забезпечення, нових методів їх використання та прийняття того факту, що інформаційні технології формуватимуть майбутнє [16, с.134-135; 20, с.15].

Система діяльності людей в організації є найбільш важливим фактором для реінжинірингу. Інший важливий фактор полягає в узгодженні цілей персоналу з визначеною стратегією і передати зміни культурних та оточуючих умов в рамках організації. Нарешті, переорганізація ієрархії передбачає прийняття рішення про делегування та розширення прав і можливостей працівників. Це вимагає підготовки та освіти, а також мотивації [16, с.135; 17, с.83; 20, с. 16].

Невід'ємним етапом реінжинірингу бізнес-процесів підприємства є оцінка його ефективності. Карпенко А. В. приводить думку більшості науковців, що для оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів рекомендують використовувати метод EVA або методику збалансованих показників (BSC). Показник EVA розраховується за формулою (1):

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (1)$$

де NOPAT (Net Operating Profits After Taxes) – чистий операційний прибуток після сплати податків, але до сплати відсотків;

WACC – середньозважена вартість капіталу;

C – вартісна оцінка капіталу, що визначається як різниця між сукупною вартістю активів і короткотерміновими зобов'язаннями (окрім тим, за якими сплачуються відсотки).

Постійна додатна величина показника EVA свідчить, що запровадження процесів реінжинірингу принесло позитивний ефект, від'ємна – про зворотне. Це дає змогу в укрупненому вигляді оцінити очікуваний ефект від реінжинірингу. Додатково до цього здійснюють локальні розрахунки для вибору альтернатив вирішення конкретних завдань [33].

Наприклад, Лобігер Н. С. пропонує найголовніші показники, які характеризують управлінські рішення щодо зміни бізнес-процесів, а саме: витрати на оплату праці та підвищення кваліфікації виконавців бізнес-процесу; амортизація обладнання та нематеріальних активів, задіяних в бізнес-процесі; витрати на матеріали, тепло- та енергоносії, витрати на зв'язок та отримання інформації, інші [25].

Реінжиніринг бізнес-процесів може здійснюватися з різними особливостями, залежно від специфіки підприємства та особливо – від наявного і цільового рівня розвитку даного підприємства. Рамачандран Н., Лепейко Т. І. згодні з визначеними Хаммером М., Чампі Дж. ситуаціями реінжинірингу бізнес-процесів: підприємство у глибокій кризі; стан підприємства задовільний, але існують несприятливі прогнози; підприємство є успішним і має прискорювати відрив від конкурентів [16, с. 10; 22, с. 38]. Виноградовою О. В. розроблено альтернативні варіанти сценарію впровадження реінжинірингу бізнес-процесів «Кардинальне перепроєктування бізнес-процесів з впровадженням інформаційних технологій та створенням Інтернет -бізнес-простору», «Оптимізація бізнес-процесів із впровадженням інформаційних технологій»; «Діагностика та оптимізація бізнес-процесів» та окремий варіант сценарію, який не пов'язаний з реінжинірингом бізнес-процесів, але передбачає комп'ютеризацію управління діяльністю підприємства [19].

Поєднання названих ситуацій, що викликають реінжиніринг бізнес-процесів підприємства з особливостями його розвитку дозволяють предстати своєрідну матрицю, де в дев'ятох квадратах зазначено достатній варіант реінжинірингу бізнес-процесів (наведено на рис. 4). Для визначення достатнього для розвитку підприємства варіанту реінжинірингу необхідно визначити наявний клас, тип розвитку підприємства (за крайніми лівими стовпцями) і наявний ринковий стан підприємства (за найнижчими строками).

		Очікувана ринкова ситуація				
		Стан підприємства задовільний	Підприємство успішне	Підприємство успішне		
Наявний клас, тип розвитку підприємства	Прогресивний, еволюційний	-	Кардинальне перепроєктування бізнес-процесів з впровадженням інформаційних технологій та створенням Інтернет - бізнес-простору	Кардинальне перепроєктування бізнес-процесів з впровадженням інформаційних технологій та створенням Інтернет - бізнес-простору	Прогресивний, революційний	Очікуваний клас, тип розвитку підприємства
	Стагнаційний, еволюційний	Оптимізація бізнес-процесів із впровадженням інформаційних технологій	Оптимізація бізнес-процесів із впровадженням інформаційних технологій	Кардинальне перепроєктування бізнес-процесів з впровадженням інформаційних технологій та створенням Інтернет - бізнес-простору	Прогресивний, еволюційний	
	Регресивний	Діагностика та оптимізація бізнес-процесів	Оптимізація бізнес-процесів із впровадженням інформаційних технологій	-	Стагнаційний, еволюційний	
		Підприємство у глибокій кризі	Стан підприємства задовільний	Підприємство успішне		
Наявна ринкова ситуація						

Рис. 4. Вибір достатнього варіанту сценарію реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

На перетині визначених характеристик за умовною вертикальною і горизонтальною вісьма знаходить рекомендований варіант реінжинірингу бізнес-процесів.

Результати рекомендованого варіанту реінжинірингу можливо визначити продовженням лінії вгору (ринковий стан) і вправо (клас, тип розвитку). Так, для найгіршої комбінації регресивного розвитку і кризового стану підприємства доцільним буде провести діагностику та оптимізацію бізнес-процесів (крайній зліва нижній квадрат варіантів реінжинірингу). Результатами застосування такого варіанту реінжинірингу стануть покращення ринкового стану до задовільного і досягнення стагнаційного еволюційного розвитку. Натомість при найкращій комбінації прогресивного еволюційного розвитку успішного підприємства необхідно застосовувати кардинальне перепроектування бізнес-процесів з впровадженням інформаційних технологій та створенням Інтернет-бізнес-простору (крайній справа верхній квадрат варіантів реінжинірингу). Такий варіант реінжинірингу в результаті дозволить досягти прогресивного революційного розвитку підприємства.

Проміжні комбінації класу, типу розвитку підприємства і його стану вимагатимуть оптимізації бізнес-процесів із впровадженням інформаційних технологій.

Крім того, Зігіаріс С. наголошує, реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління розвитком може застосовуватися до підприємств, які відповідають критеріям: мінімальна кількість працівників – 20 осіб, щонайменше 4 з них є керівниками відповідних рівнів; підготовлений до нововведень та інновацій менеджмент; розвинену ІТ інфраструктуру [17, с. 14].

Отже, зарубіжними науковцями теорія і практика реінжинірингу нерозривно поєднується з місією, баченням і стратегією компанії. Особливістю визначень вітчизняних авторів є підкреслення необхідності системного підходу в проведенні реінжинірингу, значного аналітичного підґрунтя і покладання на реінжиніринг бізнес-процесів завдань підвищення не тільки кількісних показників, а і тотальної ефективності. Виходячи з цього, проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві, вимагає чіткого усвідомлення складності і комплексності як самої сутності визначення, так і основних

теоретичних аспектів реінжинірингу бізнес-процесів. Методичні основи ґрунтуються на поєднанні наукових теорій маркетингу, теорії організації, інформатики і тільки в одночасному поєднанні відповідають сутності реінжинірингу бізнес-процесів. Успішний і результативний реінжиніринг може бути здійснено тільки за належного врахування таких елементів як стратегії, технології, процеси і люди.

Тому вплив реінжинірингу бізнес-процесів може мати різні наслідки. При правильній організації цієї процедури відбувається не тільки кількісний ріст основних показників діяльності, але й якісні зміни. Підприємство стає більш пристосованим до будь-яких змін у зовнішньому середовищі, підвищується його конкурентоспроможність на ринку, відбувається процес переходу від застарілих схем управління до інноваційних методів, досягаються стратегічні цілі та у довгостроковій перспективі розкривається його потенціал.

Зарубіжними науковцями теорія і практика реінжинірингу нерозривно поєднується з місією, баченням і стратегією компанії. Вітчизняні автори підкреслюють необхідність системного підходу в проведенні реінжинірингу, значного аналітичного підґрунтя і покладання на реінжиніринг бізнес-процесів завдань підвищення не тільки кількісних показників, а і тотальної ефективності.

Отже, своєчасне перенесення акцентів підприємствами з конкурентної боротьби на формування, підтримування та розвиток власних ключових компетентностей шляхом перепроєктування існуючих бізнес-процесів призведе до стійкої конкурентної позиції у стратегічній перспективі та дозволить створити підґрунтя для майбутнього формування стратегічних партнерств. В межах цього дослідження дістало подальшого розвитку обґрунтування вибору методу реінжинірингу бізнес-процесів в якості інструменту розвитку ключових компетентностей підприємства. Також було узагальнено основні підходи до визначення ключових компетентностей, бізнес-процесів підприємства; визначено основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів, методик його реалізації за поглядами зарубіжних і вітчизняних науковців. У подальших дослідженнях доцільно розробити комплексну програму розвитку компетентностей підприємства, які розвинуті недостатньо. Це

дозволить підвищити рівень компетентності підприємства та підвищувати його конкурентоспроможність порівняно з підприємствами-конкурентами.

Список джерел

1. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html> (дата звернення: 29.09.2021).

2. Пономаренко В. С. Проблеми підготовки компетентних економістів та менеджерів в Україні : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. -327 с.

3. Прахалад С. К. Ключевая компетенция корпорации. *Вестник СПбГУ*. 2008. № 24. С.3 – 41.

4. Рекиянов С. О. Компетенція як джерело конкурентних переваг у стратегічному управлінні підприємством. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. 2011. № 218. С.154 – 156.

5. Селезнева Г. А., Ипполитова И. Я. Особенности формирования компетентной организации. *Економіка : проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць*. 2010. Вип. 263. Т. 8. С. 2153 – 2154.

6. Тубальцева Н. П. Механізм визначення оцінки компетентності фахівців інноваційних підприємств *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 2(18). С.213-218. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n2.htm> (дата звернення: 29.09.2021).

7. Козаченко А. В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів [Електронний ресурс] / Козаченко А. В. – URL:: <http://www.elitarium.ru>.(дата звернення: 29.09.2021).

8. Корнева М. Л. Аналіз методик вдосконалення бізнес-процесів. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2008. №3Е (14). С.94-98.

9. Котлик А. В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. *Управління розвитком*. 2011. №21 (118). С. 30-32.

10. Лепейко Т.І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів. Навчально-практичний посібник у схемах і таблицях. Харків: ХНЕУ, 2009. 80 с.

11. Любарська В. М. Правила виділення бізнес-процесів в організації: Матеріали конференції «Проблеми і перспективи

розвитку інформаційних систем і технологій в економіці», присвяченій 40-річчю утворення кафедри інформ. Систем. *Управління розвитком* 2004. №2. Спецвипуск. Харків. С. 46.

12. Петренко О. Процесний підхід при застосуванні реінжинірингу підприємств. URL: <http://confiapv.at.ua>. (дата звернення: 29.09.2021).

13. Шарий П. А. Застосування процесного підходу для підвищення ефективності управління підприємством: Матеріали конференції «Проблеми і перспективи розвитку інформаційних систем і технологій в економіці», присвяченій 40-річчю утворення кафедри інформ. Систем. *Управління розвитком*. 2004. №2. Спецвипуск. С. 47.

14. Малыгина О. В. Модель компетентности организации как инструмент оценк иновационного развития. *Наукоедение*. 2014. №6. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/108EVN614.pdf> (дата звернення: 29.09.2021).

15. Крупа К. В. Реінжиніринг – гідна відповідь на виклики оточення. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №10. С.443-446.

16. Парсяк В. Н. Управління бізнес-процесами – інструмент підвищення ефективності організацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №7. С. 131-138.

17. Скарняр А. Контролінгові аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Банківська справа*. 2009. №3. С. 81-87.

18. Сурженко Л. Організація управлінського обліку та бюджетування на основі бізнес-процесів (на прикладі швейної промисловості). *Бухгалтерський облік і аудит*. 2010. №7. С. 27-31.

19. Репин В. В., Елиферов В. Г. Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса TENGRY Group. 2002 г. URL: <http://www.finexpert.ru>. (дата звернення: 29.09.2021).

20. Simon A. K. Towards a theoretical framework for business process reengineering.- URL: <http://instant-science.net>. (дата звернення: 29.09.2021).

21. Таньков К. М. Тридід О. М. Коцептуальні підходи до оцінки ефективності бізнес-процесу в системі логістичного управління промисловим підприємством. *Економіка розвитку*. 2005. №2(34). С. 90-94.

22. Вовчак О. Реінжиніринг фінансових процесів банку. *Вісник НБУ*. 2008. №10. С.16-19.

23. Рудакова О. С. Методология реинжиниринга бизнес-процессов промышленных организаций: автореф. дис. на соискание

учен. степени доктора экон. наук.URL: <http://www.pandia.ru>.(дата звернення: 29.09.2021).

24.Zigiaris S. Business process reengineering: dissemination of innovation and knowledge management techniques. HELLAS SA, 2000. URL: <http://www.adi.pt>. (дата звернення: 29.09.2021).

25.Філіна С. В. Трактуння поняття реінжинірінг бізнес-процесів як основного методу кардинальної перебудови бізнес-процесів. URL:<http://www.nbu.gov.ua>. (дата звернення: 29.09.2021).

26. Палійчук М. В. Постіндустріальний реінжинірінг регіональних суспільних систем. *Регіональна економіка*. 2009. №3. С. 27-35.

27.Ramachandran N. Business Process Reengineering: role of information technology in the implementation of Business Process Reengineering.- URL: <http://www.anterron.com>. (дата звернення: 29.09.2021)

28.Pongkachorn W. Visualization and avoidance of pitfalls associated with business process reengineering and organizational change failure. URL: <http://www.bennypong.com>.(дата звернення: 29.09.2021)

29.Виноградова О. В. Реінжинірінг торговельних підприємств: теорія та методологія: дис. д-ра экон. наук: 08.06.01. 2006.URL: <http://www.lib.ua-ru.net>. (дата звернення: 29.09.2021).

30.Сайт Автоматизація бізнес-процесів в Україні URL: <http://www.abr.in.ua>. (дата звернення: 29.09.2021).

31.Корінько М. Д. Формування корпоративної інформаційної системи у процесі реінжинірінгу бізнес-процесів під час реструктуризації транснаціональних корпорацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №10. С. 227–232.

32.Новиков М. В. IDEF0 в моделировании бизнес-процессов управления [Электронный ресурс] / Новиков М. В. – Режим доступа: <http://idefinfo.ru>.

33.Карпенко А. В. Оцінювання ефективності імплементації реінжинірінгу бізнес-процесів [Електронний ресурс] / Карпенко А. В. – Режим доступу: <http://feu.kneu.edu.ua>.

© Іпполітова І.Я., 2021

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	3
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН, КОМУНІКАЦІЙ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ СТУДІЙ	4
Гірман А.П. - к.пол.н., доцент, Університет митної справи та фінансів	
РОЗДІЛ 2. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ЗДОБУТКИ ТА ВИКЛИКИ	38
Торяник Ж.І. - к.е.н, доцент,	
Торяник І.В. , Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	
2.1. Організаційно-правове забезпечення корпоративної соціальної відповідальності	38
2.2. Сучасні моделі та державне регулювання КСВ: міжнародний та вітчизняний досвід	47
2.3. Аналіз стану соціально-відповідальної діяльності компаній	54
РОЗДІЛ 3. ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	69
3.1. Сучасні тенденції розвитку світової економіки в умовах глобалізації	69
Литвиненко А.О. - к.е.н., доцент, ХНЕУ імені С.Кузнеця,	
Литвиненко О.Д. - доцент, Державний біотехнологічний університет	
3.2. Еволюція ефективного розвитку міжнародної торгівлі в умовах глобалізації	80
Литвиненко А.О. - к.е.н., доцент, ХНЕУ імені С.Кузнеця,	
Литвиненко О.Д. - доцент, Державний біотехнологічний університет	
3.3. Сутність ТНК з державною участю у країнах Європи та вплив їх діяльності на світову економіку	87
Литвиненко А.О. - к.е.н., доцент, ХНЕУ імені С.Кузнеця,	
Литвиненко О.Д. - к.е.н., доцент, Державний біотехнологічний університет	

3.4.	Проблеми офшоризації в міжнародній економічній системі	110
	Слав'юк Н.Р. - к.е.н, доцент, Загоруйко В.С. - Національний університет «Києво-Могиллянська академія»	
	РОЗДІЛ 4. МІЖНАРОДНІ ТОРГОВЕЛЬНІ ВІДНОСИНИ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ	133
	Богородицька Г.Є. - к.е.н., доцент, Університет митної справи та фінансів	
4.1.	Аналіз стану міжнародних торговельних відносин України 2004-2020рр.	133
4.2.	Сутність і структура міжнародної економічної безпеки держави та чинники впливу на неї	142
4.3.	Стратегічна взаємодія України з країнами-партнерами у сфері міжнародних торговельних відносин	146
4.4.	Стан та тенденції транскордонного співробітництва	162
	РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ У РІЗНИХ ГАЛУЗЯХ ЕКОНОМІКИ	172
5.1.	Стратегічні напрями забезпечення продовольчої безпеки України в умовах економічної інтеграції	172
	Мостова А.Д. - д.е.н., професор, Університет митної справи та фінансів	
5.2.	Розширення міжнародного співробітництва при реалізуванні інноваційної стратегії на підприємствах	197
	Маслак О.О. - д.е.н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка» Григоренко О.В. - інженер, ДУ «Інститут регіональних досліджень ім.М.І.Долішнього» НАН України, Маслак Т.О. - аспірантка, Національний університет «Львівська політехніка»	
5.3.	Сучасні методи тарифного і нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні	210
	Прокудін Г.С. - д.т.н., професор, Чупайленко О.А. - к.т.н., доцент, Національний транспортний університет	

- 5.4. Облік та особливості оподаткування послуг міжнародних транспортних перевезень 226
Живко З.Б. - д.е.н., професор, Львівський державний університет внутрішніх справ,
Прокопишин О.С. - к.е.н., доцент, Львівський національний аграрний університет,
Ковальова О.В. - к.е.н., доцент, ХНАУ ім. В.В. Докучаєва
- 5.5. Міжнародний маркетинг: сутність, еволюція розвитку, пріоритетні напрями розвитку в період кризи 249
Безугла Л.С. - д.е.н., професор, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
- 5.6. Страхування ризиків сільськогосподарських підприємств 261
Антипенко Н.В.- д.е.н., професор, Національний авіаційний університет
- 5.7. Наслідки впливу пандемії Covid-19 на міжнародний туризм в Україні 268
Бондаренко Ю.Г. - к.е.н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка»
- 5.8. Концептуальні засади сталого розвитку ринку готельних послуг 277
Нестеренко І.В. - к.е.н., доцент,
Ковалевська Н.С. - к.е.н., доцент, Державний біотехнологічний університет
- РОЗДІЛ 6. ПОШУК ШЛЯХІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ** 293
- 6.1. Теоретичні засади розвитку підприємництва в Україні 293
Бутенко Д.С. - к.е.н., доцент, ХНЕУ імені С. Кузнеця
- 6.2. Сучасні тенденції розвитку підприємництва в Україні 303
Бутенко Д.С. - к.е.н., доцент, ХНЕУ імені С. Кузнеця
- 6.3. Бізнес-етика та ділові комунікації в підприємницькій діяльності 330
Бутенко Д.С. - к.е.н., доцент, ХНЕУ імені С. Кузнеця
- 6.4. Розвиток ключових компетентностей підприємства шляхом перепроєктування його бізнес-процесів 342
Іпполітова І.Я. - к.е.н., доцент, ХНЕУ імені Семена Кузнеця

РОЗДІЛ 7. СТАНОВЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ 373
БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ, ІННОВАЦІЙНІ
ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Крилова О.В. – к.т.н., PhD, доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»

7.1. Еволюційний процес становлення міжнародної 373

банківської системи: від витоків до сучасності

7.2. Банківські інновації та цифрові технології кінця ХХ- 384

початку ХХІ ст.

7.3. Цифрова трансформація банківської діяльності 399

РОЗДІЛ 8. ІНОЗЕМНІ ІНТЕРВЕНЦІЇ ЯК ФЕНОМЕН 413
МІЖНАРОДНОЇ ПОЛІТИКИ

Шуляк С.В. -к. пол. н., доцент, Університет митної справи та фінансів

8.1. Іноземні інтервенції у внутрішні конфлікти: сутність, 413

мотиви, форми

8.2. Турецька та іранська інтервенції у громадянську війну 427

в Сирії

РОЗДІЛ 9. ОСОБЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ 451
КИТАЙСЬКОЇ НАРОДНОЇ РЕСПУБЛІКИ (КНР) У ХХІ
СТ.

Комліченко А.А. - викладач, Університет митної справи та фінансів

9.1. Геополітичне положення КНР на міжнародній арені у 451

ХХІ ст.

9.2. Основні концепції зовнішньої політики КНР: 457

теоретико-практичний вимір

9.3. Зовнішньополітична стратегія КНР у ХХІ ст. 461

9.4. Економічна складова зовнішньополітичної діяльності 471

КНР

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ
ТА СУСПІЛЬНІ ВІДНОСИНИ:
СТАН, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ
РОЗВИТКУ**

МОНОГРАФІЯ

Головні редактори:

Савчук Лариса Миколаївна, к.е.н., професор,
Національна металургійна академія України
Корнєєв Максим Валерійович, д.е.н., професор,
Університет митної справи та фінансів

Відповідальна за випуск: Вишнякова І.В.,
к.е.н., доцент

Підписано до друку 28.10.2021р. Формат 60x84 1/16.
Друк цифровий. Ум. друк. арк. 28,36.
Тираж 100 пр. Зам. №. 151

Видавництво «Пороги»,
49000, м. Дніпро, пр-кт Дмитра Яворницького, 60.
Свідоцтво суб`єкта видавничої справи
серія ДК № 7 від 21.02.2000.

ISBN 978-617-518-410-3