

## СУТНІСНЕ НАПОВНЕННЯ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

**Chebakov Denis,**

Ph.D student of Business Economics  
and Entrepreneurship Department,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)  
denischebakov887@gmail.com

## ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF THE COMPANY'S BUSINESS PROCESSES

**Анотація.** У статті досліджено ряд ключових передумов щодо функціонування зовнішнього середовища, визначено, що для підприємств необхідно модернізувати власні погляди та методи покращення ефективності діяльності компанії. Проаналізовано досвід успішних компаній і зазначено, що розвиток має випереджувальний характер по відношенню до адаптації (приспосовування) до змін зовнішнього середовища. Саме тому було визначено, що керована еволюція підприємства створює передумови до підсилення конкурентоспроможності компанії на ринку. Новітнім поглядом на ефективність діяльності підприємства є його спроможність швидко змінювати внутрішню структуру у відповідь умовам функціонування. Створення гнучких організаційних структур у виробництві і сфері послуг можливо саме в результаті переходу до процесного управління. За наявності значного наукового доробку з процесного підходу до управління підприємством, певне коло теоретичних і методологічних питань даного підходу, а саме методів удосконалення бізнес-процесів, у тому числі реінжинірингу бізнес-процесів і способів оцінювання даного інструменту залишаються не повністю висвітленими. Практично підтвердити думки про бізнес-процес, моделі його побудови та методи вдосконалення, проаналізувати вплив елементів зовнішнього середовища при проведенні реінжинірингу та оцінювання ефективності даного методу можливо лише вивчивши весь механізм функціонування підприємства на основі процесного підходу на конкретному суб'єкті господарювання. Все це разом дозволить провести практичну імплементацію ідей щодо покращення ефективності та результативності діяльності підприємства.

**Ключові слова:** процес, бізнес-процес, процес управління, пристосування до змін, фактори зовнішнього середовища.

**Abstract.** Our century is a time of transformation and innovation. As the general economic situation in the world is constantly updated, changes are taking place in organizations. To survive in an actively changing environment, companies need to modernize their views and methods of improving the efficiency of the company. From the experience of successful companies, development should be proactive in relation to adaptation (adaptation) to changes in the external environment. It is the managed evolution of the enterprise that creates the preconditions for strengthening the company's competitiveness in the market. The latest view of the efficiency of the enterprise is its ability to quickly change the internal structure in response to operating conditions. The creation of flexible organizational structures in production and services is possible as a

result of the transition to process management. The world experience of progressive development of enterprises has many positive examples of the use of this tool to improve economic activity. The success of its application in the practice of the enterprise will be characterized by significant improvements in the system of indicators that characterize the efficiency and effectiveness of business processes. The main factor of success is the process of restructuring and reorganization of business processes, where one of the most modern and fastest in achieving the desired results, but also the most risky, of the tools of process management is the reengineering of both business processes and business in general. Our research indicates that business process reengineering is the evolution of the concept of process management, the main task of which is to effectively bring the company out of crisis, or improve the existing system of business processes, which will allow effective and long-term existence of the enterprise; The use of the latest information technologies as the core of business process reengineering, has allowed to use this tool in almost all areas of business.

**Keywords:** process, business process, non-management process, adaptation to change, environmental factors.

JEL Classification: D12, J33

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями.** Ефективність сьогодення характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, підвищенням кількості кризових явищ, глобалізацією, що, у свою чергу, кардинально змінює конкуренцію на ринку та її форму і прояви. Для забезпечення існування компанії на ринку, управлінці щоденно стикаються з пошуком найоптимальнішого підходу до організації діяльності підприємства. Найпопулярнішим підходом до управління, в останні роки, вважається процесний підхід, який отримав неабияку популярність завдяки працям учених сучасності та широким розповсюдженням результатів їх наукової діяльності, в тому числі і за рахунок мережі Інтернет.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми і на які спирається автор.** Дослідженням процесного підходу займалися як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Значний внесок у дослідження даного підходу внесли вчені: Дафт Р.Л., Друккер П., Портер М., Демінг У.Е., Давенпорт Т., Д. Нортон. Систематизацією знань в області моделювання, управління, планування й оцінки бізнес-процесів та описом існуючих методів моделювання бізнес-процесів займаються Е.Г. Ойхман, Д. Брімсон, Л.М. Приходько, В.Г. Єліферова та інші. Питанням визначення сутності бізнес-процесів і методів їх удосконалення присвячена значна кількість наукових праць та економічних досліджень зарубіжних авторів, у тому числі реінжинірингу бізнес-процесів: М. Хаммера, Д. Чампі, Е.Г. Ойхмана, А. Шеєра, Д. Брімсона, Б. Андерсена, М. Робсона, Уллаха та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Практично підтвердити думки про бізнес-процес, моделі його побудови та методи вдосконалення, проаналізувати вплив елементів зовнішнього середовища при проведенні реінжинірингу та оцінювання ефективності даного методу можливо лише вивчивши весь механізм функціонування підприємства на основі процесного підходу на конкретному суб'єкті господарювання. Все це разом дозволить провести практичну імплементацію ідей щодо покращення ефективності та результативності діяльності підприємства.

**Формулювання мети статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження сутнісного наповнення понятійно-категоріального апарату бізнес процесів на підприємства, в контексті бізнес реінжинірингу.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Перед дослідженням теорії процесного управління, слід звернутися до історії розвитку управлінських підходів, аби детальніше ознайомитися з передумовами їх створення, розвитку та зміни іншими теоріями. У період ХІХ століття існувало укорінене переконання, що функціональна спеціалізація є єдино можливим та найефективнішим засобом управління організацією, що постійно розглядалося у класичній економічній теорії [1, с. 134]. Даний підхід мав ряд важливих недоліків, що призвело до появи нових теорій, у тому числі процесного управління. Вчені, що досліджували функціональний підхід до управління, в більшості випадків, до його недоліків відносять:

- відсутність бачення працівниками компанії впливу їх праці на результати діяльності підприємства, що породжує певним чином відсутність внутрішньої мотивації;

- значні витрати коштів і часу на між функціональні зв'язки з працівниками інших підрозділів і значна диспропорція часу на управління виробничим процесом і часом реального його виконання (упущена вигода через неефективність діяльності).

Враховуючи всі недоліки функціонального підходу, наука запропонувала інший, процесний підхід. Основна відмінність даного підходу від функціонального полягала в управлінні не функціональними одиницями підприємства, а саме бізнес-процесом, який визначили як потік робіт, який рухався від одного працівника до іншого по заданому маршруту. Ткачова С.С. вважає, що процесний підхід, який автор ототожнює з підходом до управління виробництвом, з'явився ще в часи доіндустріального етапу, до появи масового виробництва, яке по-суті зруйнувало тодішні принципи процесного управління, проте не зупинивши подальший розвиток наукових досліджень з даної теми. Подальше вдосконалення процесного підходу відбувалось впродовж індустріального етапу під впливом підходів, сформованих на основі виділення різних шкіл в управлінні, а саме [2, с. 69–70]:

- підхід наукового управління (1885–1920), який збагатив процесну теорію використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдань; відбір працівників, які краще за інших підходять до виконання завдань, забезпечення їх навчання;

- адміністративний підхід (1920–1950), який допоміг вдосконалити принципи управління, опис функцій управління;

- кількісні методи (1950 — до цього часу): аналіз складних управлінських проблем через побудову спрощених моделей.

З праці Осипової Є.Л. зазначимо дату появи процесного підходу — економічна криза 1929–1933 рр., а саме У. Шухарт і Е. Демінг розробили концепцію загального управління якістю — TQM (Total Quality Management), в яку закладено еволюційне удосконалення діяльності організації. Основна ідея концепції — «покращення якості продукції за рахунок зменшення мінливості процесу», де вперше було описано сутність «бізнес-процесу» [3, с. 134; 4, с. 204]. В основі

TQM (Total Quality Management) спеціалісти розглядають вдосконалення конкурентоспроможності компанії шляхом незначних постійних покращень бізнес-процесів. Управління процесами відповідно до TQM передбачає залучення до процесу планування діяльності підприємства всіх працівників, що одночасно буде сприяти ефективності діяльності підприємства і підвищення у персоналу ступеня відповідальності. Дана система превалювала аж до 90х років XX століття, коли науковці збагнули, що існуючу систему бізнес-процесів неможливо покращувати нескінчену кількість разів. Розвиток ринкової економіки призвів до еволюції принципів побудови бізнес-процесів, який наведено на рис. 1.

• На початку 90-х років XX століття впровадження ідей процесного підходу в діяльність організацій пов'язується з прізвищем М. Хаммер [5, с. 70]. За думкою Таранюка Л. М., висловлення М. Хаммера і Д. Чампі: «Не товари, а процеси їхнього створення приносять компаніям довгостроковий успіх» визначило нову управлінську філософію — процесного керування, суть якої полягає в тому, що першочергово управляти потрібно бізнес-процесами, а не функціональними напрямками.

Наступним етапом розвитку процесного підходу до управління є «управлінська дисципліна», що розглядає бізнес-процеси як активи — BPM (Business Process Management — система управління бізнес-процесами). Дана система була представлена як новітній підхід, основною суттю якого було автоматизація бізнес-процесів та управління ними, з комплексним врахуванням ключових елементів політики та моделі бізнесу (стратегії, цінностей, культури, організаційної структури). Подальше дослідження даної системи призвело до розподілу поглядів на її основну сутність на три сфери застосування BPM, що наведені у табл. 1.

Таблиця 1

ПОГЛЯДИ НА BPM (Business Process Management) [6, с. 55]

Управління бізнес-процесами		
Вдосконалення бізнес-процесів	Управління процесами підприємства	Безперервна оптимізація
<p>Разова ініціатива(проект):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вибір</li> <li>• аналіз</li> <li>• проектування</li> <li>• впровадження</li> </ul> <p>конкретного бізнес-процесу з ціллю повної відповідності цілям організації та підвищення ефективності діяльності</p>	<p>Застосування принципів та методів BPM до конкретної організації, узгодження:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— процесів регулювання;</li> <li>• портфеля процесів;</li> <li>— архітектури процесів;</li> </ul> <p>зі стратегією та ресурсами організації.</p>	<p>Самопідтримуюча система управління зі зворотнім зв'язком, направленим на підвищення результативності та ефективності процесів</p>
<p>Прикладні методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— метод BPM (життєвий цикл);</li> <li>— шість сигм</li> <li>— бережливий менеджмент (Lean Management);</li> <li>— TQM;</li> <li>• реінжиніринг бізнесу;</li> <li>• підвищення ефективності;</li> <li>• функціонально-вартісний аналіз витрат.</li> </ul>	<p>Рівень зрілості процесного управління (Process management maturity leve)зادля виявлення досягнутого рівня</p>	

Джерело: узагальнено автором.

Іншими словами, наявність трьох різних поглядів на BPM спричинено всеохоплюючою варіативністю меж застосування даної системи [7, с. 55]:

1. під вдосконаленням бізнес-процесів (BPI) слід розуміти одноразову ініціативу (проект), напрямлену на оптимізацію бізнес-процесу відповідно до стратегії компанії та очікувань клієнтів;

2. щодо управління процесами підприємства (EPM) — то це застосування принципів, методів і процесів BPM у конкретній організації, що забезпечує відповідність портфеля бізнес-процесів та їх архітектури стратегії підприємства та наявних ресурсів;

3. безперервна оптимізація є довготерміновим підходом до підвищення результативності та продуктивності конкретних процесів на основі безперервно функціонуючої системи управління зі зворотнім зв'язком.

Business Agility є новою теорією процесного управління, передумовами якої стали швидкі та масштабні технологічні інновації та глобалізаційні явища. Дана теорія розглядає підприємство не як сталу одиницю бізнес-середовища, що не може швидко адаптуватися до різких змін умов функціонування, а як гіперактивного учасника ринкових відносин, для якого зміни є стабільною ситуацією. Оскільки зміна є безперервною, гнучке підприємство здатне пристосуватись і використати нові можливості, породжені ринком. Agility- підприємство розглядає себе як невід'ємний компонент великої системи, діяльність якої створює сильний вплив на зміни як у самому підприємстві, так і в ширшій системі. Дослідивши теорію процесного управління, можна дійти до висновків, що за процесоорієнтованого підходу класичні організаційні структури (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та інші), відходять на другий план, оскільки відображають ступінь управління та координації в організаціях, а на перший план виходять бізнес-процеси, котрі відображають динамічну картину того, як підприємство створює продукт (послугу).

На даний час в економічній теорії існує багато визначень або інтерпретацій дефініції бізнес-процесу. Кожен з авторів дає своє визначення даного терміну, поглиблюючи та вдосконалюючи його.

Початкове розуміння процесного підходу ґрунтується на чотирьох основних положеннях [8, с. 79; 9–12]:

- 1) визначенні процесного та системного підходу стосовно компанії;
- 2) визначенні бізнес-процесів компанії;
- 3) обґрунтуванні етапів впровадження процесного підходу;
- 4) визначенні системи взаємопов'язаних процесів компанії.

Загальноприйнятим визначенням поняття «процес» вважається визначення наведене в стандартах ISO 9001:2000: процес — це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує входи у виходи. В свою чергу, бізнес-процес буде визначатись як логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, який споживає ресурси, створює цінність і видає результат [9, с. 94].

В.В. Горлачук, І.Г. Яненкова під бізнес-процесом розуміють комплекс робіт, що мають свої межі і відкриваються первинними постачальниками процесу, тобто входами процесу, якими можуть виступати матеріально-технічні, енергетичні, людські та інформаційні ресурси [10, с. 263].

О.О. Андрейчиков трактує дане поняття як логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, який споживає ресурси, створює цінність і видає результат [11, с. 94].

П. Морріс і Дж. Брендон, Х. Харрінгтон розглядали реінжиніринг бізнес-процесів як набір взаємозалежних, орієнтованих на споживача процесів. При цьому вони абстрагувалися від взаємозв'язку процесного та функціонального підходів [12, с. 293].

Гончарова О.М. розглядає бізнес-процес як сукупність етапів робіт, які починаються з одного або кількох початкових кроків (входів) і завершуються створенням продукції або послуги (виходів), потрібної клієнтам, як внутрішнім, так і зовнішнім [13–16].

П.В. Гриценко тлумачить дане поняття як систему, яка має вхідні, проміжні та вихідні функціональні потоки (системний підхід) [17, с.141].

О. Кузьмін та О. Мельник наголошують, що сутність бізнес-процесу полягає в об'єднанні системного, ситуаційного і процесного підходів. Застосування вказаного підходу управління у практичній діяльності позбавляє менеджерів необхідності оперативного управління різними функціями у компанії [18, с. 24].

О.А.Клепнікова розуміє поняття «бізнес-процес» як моделювання управлінської і виробничої діяльності для визначення об'єктів управління [19, с. 258].

Н.Г.Остроухова, спираючись на такі характерні риси бізнес-процесу, як наявність цілі, вихід бізнес-процесу орієнтований на споживача, вхід БП представлений різноманітними ресурсами, виходом бізнес-процесу можуть бути товари та послуги, системний характер, визначений час проходження бізнес-процесу, є моделлю сукупності операцій і функцій, розробила власне визначення терміну «бізнес-процес» — динамічна модель системи дій з перетворення входів на виходи, напружених на досягнення цілі компанії та задоволення потреб клієнтів [20, с.4–5].

Для повнішого розуміння сутності цього поняття розглянемо найпоширеніші та найвизнаненіші науковцями тлумачення дефініції «бізнес-процес» у табл. 2.

Різні визначення поняття «бізнес-процес», як правило, включають такі спільні елементи [21, с. 13; 22–23]:

1) визначуваність (definability): бізнес-процес повинен мати чітко окреслені межі, початок і кінець, конкретні введення і виведення;

2) впорядкованість (ordering): бізнес-процес включає низку дій, впорядкованих згідно з їх позицією в просторі організації і часу;

3) клієнт (customer): повинен існувати кінцевий отримувач результату процесу — його клієнт;

4) створення цінності (value-adding): трансформація, в процесі якої піддається його введення, повинна створювати цінність для клієнта цього процесу, інакше кажучи, у кожного процесу повинен бути своро певний результат;

5) належність (embeddedness): бізнес-процес не може існувати сам по собі, він входить в існуючу структуру організації;

б) міжфункціональність (cross-functionality): як правило, один бізнес-процес зачіпає відразу кілька функцій в організації і проходить крізь внутрішньоорганізаційні кордони; інакше кажучи, бізнес-процеси незалежні від функціональної організаційної структури.

## ОСНОВНІ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ ПОНЯТТЯ «БІЗНЕС-ПРОЦЕС»

Автор	Визначення бізнес процесу
Е. Демінг	Будь-які види діяльності в роботі організації.
Хаммер М.	Сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або більш видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача.
Davenport Т.Н.	Набір логічно взаємозв'язаних дій, виконуваних для досягнення певного «виходу» бізнес-діяльності
Davenport Т.Н.	Структурована кінцева безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку, або — специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань, в часі і в просторі з вказівкою початку і кінця, точним визначенням входів і виходів, або — набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку
Porter М.Е.	Сутність, визначувана через точки входу і виходу, інтерфейси і організаційні пристрої, що частково включають пристрої споживача послуг (товарів), в якій відбувається нарощування вартості, послуги (товару), що виробляється
Ойхман Е.Г.	Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більш входів і що закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту і задовольняючої його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю, або — повний потік подій в системі, що описує, як клієнт починає, веде і завершує використання бізнесу
Зіндер Е.З.	Логічні серії взаємозалежних дій, які використовують ресурси підприємства для створення або отримання в осяжному або вимірюваному передбаченому майбутньому корисного для замовника продукту або послуги

*Джерело:* узагальнено автором.

Наукова література містить багато визначень даної дефініції, де кожен автор намагається розтлумачити поняття «бізнес-процес», проте, за власним дослідженням, трактувати даний термін пропонуємо як цілеспрямований набір дій над ресурсами (матеріальними та нематеріальними) задля їх трансформації у необхідний, на даний момент часу, товар для споживача (клієнта). Вважаємо дане тлумачення найоптимальнішим і пропонуємо притримуватись такого погляду у подальших дослідженнях.

**Висновки дослідження і перспективи подальших розробок.** Світовий досвід прогресивного розвитку підприємств має безліч позитивних прикладів застосування даного інструментарію з покращення господарської діяльності. Успіх його застосування в практичній діяльності підприємства буде характеризуватися значним поліпшенням системи показників, що характеризують ефективність і результативність бізнес-процесів. Головним фактором досягнення успіху є процеси перебудови та реорганізації бізнес-процесів, де одним з найсучасніших і найшвидших у досягненні бажаних результатів, проте і найбільш ризикованим, з інструментів процесного управління є реінжиніринг як бізнес-процесів, так і бізнесу загалом. Проведені нами дослідження вказують на те, що реінжиніринг бізнес-процесів — це еволюція концепції процесного управління, основним за-

вданням якого є ефективне виведення підприємства з кризи, або ж удосконалення існуючої системи бізнес-процесів, що забезпечить можливість ефективного та довгострокового існування підприємства; використання новітніх інформаційних технологій як ядра реінжинірингу бізнес-процесів, дозволило застосувати даний інструментарій майже у всіх сферах бізнесу. Оскільки ринкове середовище характеризується високою динамічністю, що спровоковане глибокими зрушеннями в глобальній економіці, зростанням значення індивідуальних потреб, котрі виробники намагаються задовольнити та швидко прогресуючим розвитком технологій, компанії мають віднайти способи швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Найоптимальнішою, з огляду на це, буде застосування процесного підходу до управління, де підприємство розглядається як набір взаємопов'язаних бізнес-процесів.

### **Література**

1. Волинець Л.М. Сутність та особливості реінжинірингу бізнес-процесів підприємства на сучасному етапі. Л.М. Волинець, В.П. Тишук // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. — 2010. — Вип. 7. — С. 244–246.
2. Мирошніченко Ю.В. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Ю.В. Мирошніченко, А.І. Філіпова // Бізнес Інформ. — 2012. — № 6. — С. 203–206.
3. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки. М. . Гвоздь // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. — 2013. — № 754. — С. 135–Таранюк Л.М. Науково-прикладні аспекти процесоорієнтованого управління на промислових підприємствах при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів/ Л.М. Таранюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2012. — № 1. — С. 180–189. — Шамов С.О. Застосування контролю якості описів процесів діяльності до вихідних документів реінжинірингового проекту / С.О. Шамов // Радіоелектронні і комп'ютерні системи. — 2012. — № 6. — С. 158–163.
4. Цюцюра С.В. Стратегія управління проектами реінжинірингу енергомістких галузей/ С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. — 2010. — Вип. 2. — С. 60–63.
5. Усова Г.В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів / Г.В. Усова // Економіка. Управління. Інновації. — 2013. — № 1.
6. Черчик Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами / Л.М. Черчик // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. — 2013. — Вип. 10. — С. 233–239.
7. Коваленко Л.О. Реінжиніринг у системі антикризового управління/ Л.О. Коваленко, І.В. Демиденко // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка. — 2013. — Вип. 2. — С. 114–120.
8. Криворучко О.М. Основні положення реінжинірингу процесів управління персоналом/ О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач // Економіка транспортного комплексу. — 2013. — вип. 21. — С. 15–25.
9. Кривов'язюк І.В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку/ І.В. Кривов'язюк, Ю.М. Кулик // Економіка: реалії часу. — 2013. — № 2. — С. 87–94.
10. Петрашова О.М. Реінжиніринг техніко-технологічної сфери як механізм забезпечення техніко-технологічної безпеки підприємства/ О.М. Петрашова // Наукові записки [Української академії друкарства]. — 2012. — № 1. — С. 112–117.

11. Степанова Н.І. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент покращення економічного стану підприємств/ Н.І. Степанова // Управління розвитком. — 2013. — № 20. — С. 22–24.
12. Дідух В.В. Ідентифікація реінжинірингу в системі інструментарію перепроєктування бізнес-процесів/ В.В. Дідух // Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка. — 2013. — Т. 21, вип. 7(3). — С. 121–126.
13. Гарафонова О.І. Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів — напрями проведення організаційних змін в умовах подолання системної кризи на підприємстві/ О.І. Гарафонова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. — 2014. — № 1. — С. 215–225.
14. Волот О.І. Інформаційні технології як інструмент реінжинірингу в управлінні підприємствами/ О.І. Волот // Формування ринкових відносин в Україні. — 2012. — № 3. — С. 126–129.
15. Корінєв В.Л. Роль реінжинірингу в підвищенні ефективності підприємницької діяльності підприємства/ В.Л. Корінєв // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. — 2011. — Вип. 19. — С. 45–50.
16. Тодорцев Ю.К. Реінжиніринг бізнес-процесів та ефективність бізнесу/ Ю.К. Тодорцев, А.М. Бундюк, К.А. Іщенко // Автоматика. Автоматизація. Електротехнічні комплекси та системи. — 2007. — № 1. — С. 166–168.
17. Бочуля Т.В. Розробка моделі реінжинірингу облікової системи/ Т.В. Бочуля // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. — 2013. — Вип. 2(1). — С. 45–53.
18. Базилюк В. Б. Формування механізму та організація проведення реінжинірингу бізнес-процесів (на прикладі підприємств видавничо-поліграфічної галузі)/ В.Б. Базилюк // Наукові записки [Української академії друкарства]. — 2013. — № 3. — С. 53–57.
19. Лошак Т.В. Використання компонентної методології реінжинірингу бізнес-процесів в освіті/ Т.В. Лошак, Є.В. Крилов, В.К. Анікін // Адаптивні системи автоматичного управління. — 2004. — № 7. — С. 70–74.
20. Таранюк Л. М. Стратегічна оцінка діяльності промислових підприємств при реінжинірингу бізнес-процесів на виробництві/ Л.М. Таранюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2014. — № 3. — С. 165–175.
21. Бондаренко О. Реінжиніринг бізнес-процесів/ О. Бондаренко, Н. Заборська // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. — 2014. — № 6. — С. 11–22.

### **References**

1. Voly'necz' L.M. Sutnist' ta osobly'vosti reinzhy'niry'ngu biznes-procesiv pidpry'yemstva na suchasnomu etapi. L.M. Voly'necz', V.P. Ty'shuk // Upravlinnya proektamy', sy'stemny'j analiz i logisty'ka. Technichna seriya. — 2010. — Vyp. 7. — S. 244–246.
2. My'roshny'chenko Yu.V. Naukovo-ponyatiyn'i aparat reinzhy'niry'ngu biznes-procesiv pidpry'yemstva. Yu.V. My'roshny'chenko, A.I. Filipova // Biznes Inform. — 2012. — # 6. — S. 203–206.
3. Gvozd' M.Ya. Reinzhy'niry'ng biznes-procesiv yak chy'nny'k pry'skorenogo rozvy'tku ekonomiky'. M.Ya. Gvozd' // Visny'k Nacional'nogo universy'tetu «L'vivs'ka politexnika». Problemy' ekonomiky' ta upravlinnya. — 2013. — # 754. — S. 135–138.
4. Taranyuk L.M. Naukovo-pry'kladni aspekty' procesooriyentovanogo upravlinnya na promy'slovy'x pidpry'yemstvax pry' provedenni reinzhy'niry'ngu biznes-procesiv/ L.M. Taranyuk // Markety'ng i menedzhment innovacij. — 2012. — # 1. — S. 180–189.
5. Shamov S.O. Zastosuvannya kontrolyu yakosti opy'siv procesiv diyal'nosti do vy'xidny'x dokumentiv reinzhy'niry'ngovogo proektu / S.O. Shamov // Radioelektronni i komp'yuterni sy'stemy'. — 2012. — # 6. — S. 158–163.

- 6 Cyucyura S.V. Strategiya upravlinnya proektamy' reinzhy'niry'ngu energomistky'x galuzej/ S.V. Cyucyura, O.V. Kry'voruchko, M.I. Cyucyura // Upravlinnya rozvy'tkom skladny'x sy'stem. — 2010. — Vy'p. 2. — S. 60–63
- 7 Usova G.V. Pidxody' ta metody' realizaciyi reinzhy'niry'ngu biznes-procesiv / G.V. Usova // Ekonomika. Upravlinnya. Innovaciyi. — 2013. — # 1.
- 8 Cherchy'k L.M. Reinzhy'niry'ng biznes-procesiv yak instrument upravlinnya strategichny'my' zminamy' / L.M. Cherchy'k // Ekonomichni nauky'. Ser. : Ekonomika ta menedzhment. — 2013. — Vy'p. 10. — S. 233–239.
- 9 Kovalenko L.O. Reinzhy'niry'ng u sy'stemi anty'kry'zovogo upravlinnya / L.O. Kovalenko, I.V. Demy'denko // Naukovy'j visny'k Chernigivs'kogo derzhavnogo insty'tutu ekonomiky' i upravlinnya. Seriya 1: Ekonomika. — 2013. — Vy'p. 2. — S. 114–120.
- 10 Kry'voruchko O.M. Osnovni polozhennya reinzhy'niry'ngu procesiv upravlinnya personalom / O.M. Kry'voruchko, Yu.O. Sukach // Ekonomika transportnogo kompleksu. — 2013. — vy'p. 21. — S. 15–25.
- 11 Kry'vov'yazyuk I.V. Reinzhy'niry'ng logisty'chny'x biznes-procesiv i sy'stem yak osnova yix samovdoskonalennya ta rozvy'tku / I.V. Kry'vov'yazyuk, Yu.M. Kuly'k // Ekonomika: realiyi chasu. — 2013. — # 2. — S. 87–94.
- 12 Petrashova O.M. Reinzhy'niry'ng texniko-texnologichnoyi sfery' yak mexanizm zabezpechennya texniko-texnologichnoyi bezpeky' pidpry'yemstva / O.M. Petrashova // Naukovi zapy'sky' [Ukrayins'koyi akademiyi druzkarstva]. — 2012. — # 1. — S. 112–117.
- 13 Stepanova N.I. Reinzhy'niry'ng biznes-procesiv yak instrument pokrashhennya ekonomichnogo stanu pidpry'yemstv / N.I. Stepanova // Upravlinnya rozvy'tkom. — 2013. — # 20. — S. 22–24.
- 14 Didux V.V. Identyfikaciya reinzhy'niry'ngu v sy'stemi instrumentariyu pereproektuvannya biznes-procesiv / V.V. Didux // Visny'k Dnipropetrovs'kogo universy'tetu. Ser. : Ekonomika. — 2013. — T. 21, vy'p. 7(3). — S. 121–126.
- 15 Garafonova O.I. Restrukturyzaciya ta reinzhy'niry'ng biznes-procesiv — napryamy' provedennya organizacijny'x zmin v umovax podolannya sy'stemnoyi kry'zy' na pidpry'yemstvi / O.I. Garafonova // Visny'k Ky'yivs'kogo nacional'nogo universy'tetu texnologij ta dy'zajnu. — 2014. — # 1. — S. 215–225.
- 16 Volot O.I. Informacijni texnologiyi yak instrument reinzhy'niry'ngu v upravlinni pidpry'yemstvamy' / O.I. Volot // Formuvannya ry'nkovy'x vidnosy'n v Ukrayini. — 2012. — # 3. — S. 126–129.
- 17 Korinyev V.L. Rol' reinzhy'niry'ngu v pidvy'shhenni efekty'vnosti pidpry'yemny'cz'koyi diyal'nosti pidpry'yemstva / V.L. Korinyev // Naukovi praci Kirovograds'kogo nacional'nogo texnichnogo universy'tetu. Ekonomichni nauky'. — 2011. — Vy'p. 19. — S. 45–50.
- 18 Todorcev Yu.K. Reinzhy'niry'ng biznes-procesiv ta efekty'vnist' biznesu / Yu.K. Todorcev, A.M. Budyuk, K.A. Ishhenko // Avtomaty'ka. Avtomaty'zaciya. Elektrotexnichni kompleksy' ta sy'stemy'. — 2007. — # 1. — S. 166–168.
- 19 Bochulya T.V. Rozrobka modeli reinzhy'niry'ngu oblikovoyi sy'stemy' / T.V. Bochulya // Ekonomichna strategiya i perspekty'vy' rozvy'tku sfery' torgivli ta poslug. — 2013. — Vy'p. 2(1). — S. 45–53.
- 20 Bazy'lyuk V.B. Formuvannya mexanizmu ta organizaciya provedennya reinzhy'niry'ngu biznes-procesiv (na pry'kladi pidpry'yemstv vy'davny'cho-poligrafichnoyi galuzi) / V.B. Bazy'lyuk // Naukovi zapy'sky' [Ukrayins'koyi akademiyi druzkarstva]. — 2013. — # 3. — S. 53–57.
- 21 Loshak T.V. Vy'kory'stannya komponentnoyi metodologiyi reinzhy'niry'ngu biznes-procesiv v osviti / T.V. Loshak, Ye.V. Kry'lov, V.K. Anikin // Adapty'vni sy'stemy' avtomaty'chnogo upravlinnya. — 2004. — # 7. — S. 70–74.

22 Taranyuk L. M. Strategichna ocinka diyal'nosti promy'slovy'x pidpry'emstv pry' reinzhy'niry'ngu biznes-procesiv na vy'robny'cztvi/ L.M. Taranyuk // Markety'ng i menedzhment innovacij. — 2014. — # 3. — S. 165–175.

23 Bondarenko O.Reinzhy'niry'ng biznes-procesiv/ O. Bondarenko, N. Zabor's'ka // Naukovy'j visny'k [Odes'kogo nacional'ного ekonomichnogo universy'tetu]. — 2014. — # 6. — S. 11–22.

*Стаття надійшла 23.04.2020*

**УДК 339.564(477):005.591.61]:005.52**  
DOI 10.33111/vz\_kneu.21.20.01.24.166.172

**Яценко О.**

Аспірантка кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»  
проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна  
e-mail: paievskaya.e@gmail.com  
ORCID:0000-0001-7117-6968

### **ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ**

**Iatsenko O.**

PhD student in International Economic Relations  
Department of International Trade and Marketing  
KNEU named after Vadym Hetman  
Peremohy avenue, 54/1, Kyiv, Ukraine  
e-mail: paievskaya.e@gmail.com  
ORCID:0000-0001-7117-6968

### **DEFINING PERSPECTIVE DIRECTIONS OF EXPORT DIFERSIFICTION OF UKRAINE**

**Анотація.** Проаналізовано основні торговельно-економічні показники України (кількість населення; обсяг, реальний темп росту, структура валового внутрішнього продукту, ВВП на душу населення; рівень безробіття; обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ); обсяги експорту/імпорту, сальдо торговельного балансу; питома вага вітчизняної торгівлі у глобальній, експортна та імпортна квоти) у динаміці за останні п'ять років. Визначено основні проблеми торговельно-економічного розвитку України (негативне сальдо торговельного балансу, переважання у експорті значної частки переробної продукції, високий рівень безробіття, недостатній розмір залучення ПІІ тощо), а також обсяг невикористаного експортного потенціалу. На підставі отриманих результатів запропоновано та обґрунтовано основні перспективні напрями географічної диверсифікації для розвитку українського експорту (США, Китай, Туреччина, Японія, Грузія) татоварної диверсифікації (для аналізу були обрані наступні галузі економіки: машини та апарати для паяння і зварювання (код 8515 за УКТЗЕД), трансмісійні вали і корпуси підшипників (код 8483), машини та механізми для збирання й обмолоту сільськогосподарських культур (код 8433), запчастини та агрегати до металообробного обладнання (код 8466), насоси для рідин (код 8413), пальники для твердого палива чи газу (код 8416), обладнання для фільтрування і очищення рідин та газів (код 8421), деревообробні верстати (код 8465), запчастини до засобів автомобільного транспорту (код 8708), електричні трансформатори (код 8504)). Оцінено, наскільки запропонована товарна структура експорту відповідає структурі попиту визначених перспективних ринків.