

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.11.17>  
УДК 658.512:338.2

Мар'яна Григорівна **БОРТНІКОВА**

к. е. н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2346-8007>  
e-mail: [mariana.h.bortnikova@lpnu.ua](mailto:mariana.h.bortnikova@lpnu.ua)

Олег Андрійович **ПАВЛИК**

студент, Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3659-4689>  
e-mail: [oleh.pavlyk.mmzed.2023@lpnu.ua](mailto:oleh.pavlyk.mmzed.2023@lpnu.ua)

## **ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ПОБУДОВІ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВИХОДУ НА ІНОЗЕМНІ РИНКИ**

*Стаття присвячена детальному аналізу проблеми побудови та використання системи адаптивного управління на підприємстві в умовах виходу на іноземні ринки. В результаті дослідження було виявлено, що ядром визначеної проблеми є неструктурованість адаптивних бізнес-процесів на підприємстві. Як альтернативний спосіб вирішення, запропоновано та обґрунтовано доцільність розроблення механізму реінжинірингу бізнес-процесів. Розроблення механізму реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві передбачає створення оптимальної моделі його функціонування, діагностику існуючих бізнес-процесів, перепроєктування та оптимізацію бізнес-процесів.*

**Ключові слова:** адаптивне управління, зовнішнє середовище, реінжиніринг, бізнес-процес

### **ВСТУП**

Кризовий стан, що став характерним для багатьох промислових підприємств протягом останніх років, призвів до усвідомлення необхідності зміни управлінських методів та цілей підприємств, а також аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Досягнення визначених цілей можливе тільки за допомогою застосування принципів та методів адаптивного управління підприємствами. В сучасних умовах більшість підприємств, які мають добре налагоджену систему виробничо-господарської діяльності, виявилися нездатними адекватно реагувати на вплив чинників зовнішнього середовища через недостатню розвиненість ринкових інструментів адаптивного управління [1]. Проблема побудови та застосування системи адаптивного управління на підприємстві в умовах виходу на іноземні ринки полягає у необхідності ефективного адаптування бізнес-процесів та стратегій підприємства до нових умов і вимог міжнародного ринку.

Проблеми адаптивного управління досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених цій тематиці, багато прикладних проблем потребують теоретичного вирішення. Особливо це стосується проблем побудови та застосування системи адаптивного управління в умовах зростаючого впливу факторів зовнішнього середовища. Н.М. Буняк у своїй роботі зробила акцент на структурно-логічну схему адаптивного управління, з виокремленням основних його етапів [2]. Т.Л. Наливайко у своїй праці розглядає проблематику адаптивного управління, що дає можливість компаніям застосовувати адаптивні механізми, засновані на постійному моніторингу, що сприятиме своєчасному внесенню змін до стратегічних та поточних планів з метою досягнення цілей підприємства [3]. Н.В. Якименко-Терещенко та Л.С. Кожуріна вважають, що мета адаптивного управління полягає у комплексній діагностиці внутрішнього середовища підприємства, дослідженні всіх процесів та змін, що відбуваються у зовнішньому

середовищі [4]. Більшість експертів, як українських, так і зарубіжних, вважають поняття «гнучкість» та «адаптивність» взаємозамінними. Проте в сучасних умовах виникла необхідність розглядати ці терміни окремо, зокрема Т.І. Дем'яненко зазначає, що гнучкість – це можливість зміни, адаптивність – швидкість до змін [5].

На основі проведеного комплексного дослідження особливостей побудови та застосування системи адаптивного управління на підприємствах в умовах виходу на іноземні ринки виявлено, що найбільш поширеною проблемою є відсутність чіткої методології планування та контролю за процесами адаптації до нових ринків. Переважно це спричинено неструктурованістю адаптивних бізнес-процесів, що має негативний вплив на ефективність компаній та їх здатність вирішувати виклики, пов'язані з виходом на зовнішні ринки. Одним з основних аспектів неструктурованості адаптивних бізнес-процесів в умовах виходу підприємства на іноземні ринки є відсутність чіткої стратегії виходу на зовнішні ринки та недостатня орієнтація на міжнародні стандарти, вимоги. Крім того, неструктурованість проявляється у недостатній комунікації та координації між відділами підприємства.

**МЕТА** статті – дослідження проблем адаптивного управління та розроблення механізму реінжинірингу бізнес-процесів у побудові та застосуванні системи адаптивного управління на підприємстві в умовах виходу на іноземні ринки.

### **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Інформаційною та методологічною базою статті є наукові роботи, матеріали періодичних фахових та профільних видань, різноманітні ресурси Internet.

### **РЕЗУЛЬТАТИ**

Актуальність проблематики побудови та застосування системи адаптивного управління на підприємствах в умовах виходу на іноземні ринки зумовлена низкою викликів та потреб, які вимагають гнучкості та здатності до адаптації. Вихід на нові іноземні ринки

потребує зміни підходу до управління, адже міжнародні ринки мають свої особливості, вимоги, стандарти тощо. Найбільш нагальною проблемою у побудові та застосуванні системи адаптивного управління на підприємстві в умовах виходу на іноземні ринки є неструктурованість адаптивних бізнес-процесів. Ця проблема ускладнює ефективне функціонування підприємства та його успішний вихід на зовнішні ринки, а отже, потребує негайного вирішення.

У сучасному міжнародному бізнесі набуває обертів практика застосування механізму реінжинірингу бізнес-процесів, яка дає змогу побудувати систему, що забезпечує оперативне та адаптивне поєднання діяльності різних підрозділів, філій підприємства у наскрізні бізнес-процеси, що контролюються керівництвом. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів, які може бути застосовано з метою вдосконалення побудови та застосування системи адаптивного управління, включають: об'єднання робочих процесів, делегування самостійних рішень підрядникам для підвищення відповідальності та інтересу до результатів, збільшення гнучкості виробничого процесу для його адаптації до зовнішнього середовища, зменшення кількості перевірок та узгоджень з керівництвом підприємства тощо. Розроблення механізму реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві сприятиме побудові та застосуванню системи адаптивного управління шляхом впровадження інновацій, оптимізації ділових процедур, що дасть змогу компанії бути більш гнучкою та готовою реагувати на зміни в умовах виходу на іноземні ринки.

Розроблення механізму реінжинірингу бізнес-процесів має значний вплив на побудову та застосування системи адаптивного управління. Процес може відбуватися за допомогою ідеальної моделі, яка враховує майбутній розвиток та цілі підприємства, або реалістичної моделі, яка зосереджується на найближчій перспективі та наявних ресурсах. На сучасних підприємствах доцільно застосувати уніфіковану модель, адже саме вона дає змогу прогнозувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також адаптувати бізнес-процеси для досягнення конкурентних переваг у майбутньому, що є важливо, особливо в умовах виходу на іноземні ринки, де необхідно пристосуватися до нових вимог та стандартів.

Реінжиніринг бізнес-процесів не є простою процедурою, яку можна виконати швидко. Важливо створити команду компетентних фахівців, які мають необхідні знання і досвід, щоб побудувати належні моделі, оцінити їх якість та розробити процедуру впровадження таких змін. Розроблення механізму реінжинірингу на підприємстві слід почати з детального документування всіх бізнес-процесів, що має на меті отримання чіткого уявлення про організацію роботи підприємства впродовж усього циклу. Для успішного документування бізнес-процесів необхідно виконати кілька важливих завдань. По-перше, провести класифікацію та ранжування бізнес-процесів залежно від їх важливості та ролі у досягненні цілей. По-друге, необхідно побудувати бізнес-модель підприємства та визначити керівників бізнес-процесів. Також варто сформувати каталог бізнес-процесів, уточнити цілі, завдання та показники їх оцінювання, а також розмежувати повноваження та відповідальність посадових осіб на всіх рівнях управління. Крім

цього, потрібно виявити вузькі місця та фактори, які знижують ефективність процедур, провести аналіз потреби в ресурсах, оптимізувати організаційну структуру управління, а також розглянути формування резервів для зниження витрат.

Розроблення механізму реінжинірингу бізнес-процесів має на меті вирішити проблеми, пов'язані з необхідністю адаптації підприємства до нових умов та викликів іноземних ринків. Виходячи з цього, реінжиніринг стає необхідним кроком для оптимізації та перетворення наявних процесів підприємства з метою досягнення більшої гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, що дасть змогу забезпечити швидкість реакції на зміни, адекватно реагувати на вимоги клієнтів, зменшити час впровадження нових продуктів та послуг. Рекомендований механізм реінжинірингу бізнес-процесів допоможе забезпечити гнучкість та адаптивність системи управління підприємства у розширенні на міжнародні ринки. Реінжиніринг дає змогу переглянути та перетворити наявні бізнес-процеси з урахуванням нових вимог і стандартів іноземних ринків, тобто підприємство може адаптувати свої бізнес-операції до нових реалій, включаючи вимоги замовників, логістичні особливості, правові норми та інші фактори. Сфера впровадження механізму реінжинірингу охоплюватиме всі підрозділи та процеси на підприємстві. Кожен з них матиме свою роль у проєкті, спрямованому на зміни та оптимізацію процесів з метою покращення результативності та конкурентоспроможності компанії на іноземних ринках.

Слід зазначити, що у формуванні плану реінжинірингу бізнес-процесів підприємства важливо узгоджувати всі кроки та ініціативи зі стратегічними цілями та завданнями підприємства, документуючи кожен етап процесу. Це дасть змогу об'єктивно оцінити результативність введених заходів та забезпечити перехід підприємства на новий етап розвитку. На рис. 1 подано рекомендований механізм реінжинірингу бізнес-процесів у побудові та застосуванні системи адаптивного управління на підприємстві в умовах виходу на іноземні ринки.



Рис. 1. Рекомендований механізм реінжинірингу бізнес-процесів у побудові та застосуванні системи адаптивного управління на підприємстві в умовах виходу на іноземні ринки (сформовано авторами на основі аналізу літературних джерел)

Розроблення механізму реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах виходу на іноземні ринки складатиметься з чотирьох основних етапів, характеристики яких подано в табл. 1.

Таблиця 1 – Характеристика етапів механізму реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах виходу на іноземні ринки

Назва етапу	Характеристика
Створення оптимальної моделі функціонування підприємства	Визначення бажаного стану системи управління підприємства з урахуванням міжнародних стандартів та вимог іноземних ринків. Модель включає детальний опис всіх компонентів бізнес-процесів: функції, ресурси, учасники, інформація, результати, послідовність дій, чіткий розподіл прав та обов'язків, делегування повноважень тощо.
Діагностика бізнес-процесів підприємства	Проведення огляду поточних бізнес-процесів підприємства та виявлення проблем, що ускладнюють вихід на іноземні ринки і потребують реінжинірингу. Важливо визначити області, де потрібно зміни, а також оцінити можливі наслідки для системи управління.
Перепроєктування підприємства	Проведення глибокого аналізу та проєктування бізнес-процесів з урахуванням нових стратегій та вимог, що включає визначення оптимальних послідовностей дій, розподіл ролей та відповідальності, застосування нових технологій та інформаційних систем.
Оптимізація бізнес-процесів підприємства	Виявлення помилок, яких допущено у проєктуванні, а також проблем, яких не було успішно вирішено. Здійснюється оптимізація вже створених нових та перебудованих бізнес-процесів. Метою оптимізації є вирішення проблем та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Розроблення механізму реінжинірингу бізнес-процесів сприятиме здійсненню наступних позитивних змін на підприємстві: подоланню проблем невідповідності між цілями діяльності різних функціональних підрозділів; зміні вимог до підготовки працівників, що зумовлює розширення сфери діяльності виконавців і стає важливим фактором мотивації; зміні критеріїв оцінювання продуктивності роботи працівників та її винагороди (від оцінювання процесу до оцінювання результату), тобто підприємство розвиватиме систему стимулювання праці відповідно до досягнутих результатів.

### ВИСНОВКИ

Отже, на основі проведеного комплексного аналізу потенційних проблем визначено, що найбільш нагальною у побудові та застосуванні системи адаптивного управління на підприємстві в умовах виходу на іноземні ринки

є неструктурованість адаптивних бізнес-процесів на підприємстві. Рекомендаційним шляхом вирішення цієї проблеми є розроблення механізму реінжинірингу бізнес-процесів, що сприятиме вирішенню проблем, пов'язаних з необхідністю адаптації підприємства до нових умов та викликів іноземних ринків. Рекомендований механізм реінжинірингу передбачає створення оптимальної моделі функціонування підприємства, діагностику наявних бізнес-процесів, перепроєктування підприємства та оптимізацію бізнес-процесів. Зрештою, розроблення механізму реінжинірингу-бізнес процесів на підприємстві сприятиме досягненню таких ефектів: економічні (підвищення ефективності виробничих процесів, конкурентоспроможності; покращення якості продукції), соціальні (розвиток персоналу; збереження робочих місць), технологічні (автоматизація бізнес-процесів).

### Список використаних джерел

1. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. №12. С. 435–440. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_12\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_12_64).
2. Бунык Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип.2 (28). С. 56–61. URL: [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2\\_88\\_2022\\_ukr/9.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf)
3. Наливайко Т.Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 95–102.
4. Якименко-Терещенко Н.В., Кожуріна Л.С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. *Молодий вчений*. 2017. №6. С. 535–538. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_6\\_124](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_6_124).
5. Дем'яненко Т.І. Оцінка рівня адаптивної гнучкості у формуванні інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. №12. С. 217–220. URL: [https://www.business-inform.net/pdf/2012/12\\_0/217\\_220.pdf](https://www.business-inform.net/pdf/2012/12_0/217_220.pdf).

### References

1. Piletska S.T., Korytko T.Y. Adaptive Management System for Enterprises in a Changing External Environment. *Business Inform*. 2018. No.12. P. 435–440 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_12\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_12_64). (in Ukrainian).
2. Buniak N.M. Peculiarities of adaptive management of the enterprise in the conditions of crisis phenomena. *Problems of the systemic approach in economics*. 2022. Issue 2 (28). P. 56–61. URL: [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2\\_88\\_2022\\_ukr/9.pdf/](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf/) (in Ukrainian).
3. Nalyvaiko T.L. Identification of the conceptual and categorical apparatus of adaptive management. *Economy and the state*. 2019. No. 9. P. 95–102. (in Ukrainian).
4. Yakimenko-Tereshchenko N.V., Kozhurina L.S. Adaptive management of the enterprises in modern conditions: purpose and mechanism of implementation. *Young Scientist*. 2017. No.6. P. 535–538. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_6\\_124](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_6_124). (in Ukrainian).
5. Demianenko T.I. Estimation of level of adaptive flexibility in forming of the system of adaptive control innovative-investment development of enterprise. *Business Inform*. 2012. No.12. P. 217–220. URL: [https://www.business-inform.net/pdf/2012/12\\_0/217\\_220.pdf](https://www.business-inform.net/pdf/2012/12_0/217_220.pdf). (in Ukrainian).

**Mariana BORTNIKOVA**

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2346-8007>

e-mail: [mariana.h.bortnikova@lpnu.ua](mailto:mariana.h.bortnikova@lpnu.ua)

**Oleh PAVLYK**

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3659-4689>

e-mail: [oleh.pavlyk.mmzed.2023@lpnu.ua](mailto:oleh.pavlyk.mmzed.2023@lpnu.ua)

## APPLICATION OF THE BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING MECHANISM IN THE CONSTRUCTION OF AN ADAPTIVE MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF ENTERING FOREIGN MARKETS

**Introduction.** The relevance of the problem of building and using an adaptive management system at an enterprise lies in the fact that entering foreign markets requires a revision of the strategy, because in the context of international competition, changing demand and consumer habits, an adaptive management system is needed that will allow for a quick response to changes and meet the requirements of the foreign market. The most common problem is the lack of a clear methodology and systematization in planning, implementing and controlling the processes of adaptation to new markets. This is mainly due to the unstructured nature of adaptive business processes, which has a negative impact on the efficiency of companies and their ability to meet the challenges associated with entering foreign markets.

**The purpose of the paper** is to study the problems of adaptive management and to develop a mechanism for reengineering business processes when building and using an adaptive management system at an enterprise in the context of entering foreign markets.

**Results.** In modern international business, the practice of using the business process reengineering mechanism is gaining momentum, which allows building a system that ensures the prompt and adaptive combination of activities of various departments and branches of an enterprise into end-to-end business processes controlled by management. The development of a mechanism for reengineering business processes at an enterprise will facilitate the construction and use of an adaptive management system by introducing innovations, optimizing business procedures, which will allow the company to be more flexible and readier to respond to changes in the conditions of entering foreign markets. The development of a business process reengineering mechanism is intended to solve the problems associated with the need to adapt the company to the new conditions and challenges of foreign markets.

**Conclusion.** Based on a comprehensive analysis of potential problems, it has been determined that the most urgent problem in the process of building and using an adaptive management system at an enterprise in the context of entering foreign markets is the unstructured adaptive business processes at the enterprise. The recommended way to solve this problem is to develop a mechanism for reengineering business processes. The development of a mechanism for reengineering business processes will help to solve the problems associated with the need to adapt the enterprise to the new conditions and challenges of foreign markets.

**Keywords:** adaptive management, external environment, reengineering, business process