

І.М. ПОСОХОВ, С.Ю. ЛУКІНА
РЕІНЖЕНІРИНГ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Розглянуто теоретичні основи реінжинірингу у міжнародному бізнесі. Досліджено розвиток міжнародних компаній в умовах впровадження інноваційних технологій. В епоху глобалізації ТНК зайняли міцне місце в системі світового господарства, зараз це не тільки виробничі компанії, в їх склад входять телекомунікаційні компанії, страхові компанії, аудиторські компанії, транснаціональні банки, інвестиційні та пенсійні фонди. Вивчено поняття реінжинірингу та визначено його вплив на ефективність бізнес-процесів в компанії. Сьогодні реінжиніринг – це новаторський метод реорганізації бізнесу, головною метою якого є адаптація підприємства на зміни вимог споживачів при багаторазовому зниженні витрат усіх видів. Основна роль – досягти кардинальних покращень виробничої діяльності за рахунок моделювання, аналізу, зміни існуючих бізнес-процесів. Основна проблема при впровадженні реінжинірингу – високий ризик та неможливість гарантувати величину результату. На виконання поставлених завдань насамперед необхідно забезпечити зацікавленість керівництва у необхідності реструктуризації організації. Запропоновано механізм впровадження (моделювання) реінжинірингу бізнес-процесів міжнародної компанії та визначено основні проблеми його впровадження на сучасному етапі. Виокремлено основні проблеми, із якими зіштовхуються міжнародні компанії під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів: дефіцит фінансових ресурсів, а також відсутність інвестиційних джерел та ресурсів для проведення реінжинірингу; опір персоналу до змін, викликаним реінжинірингом, пов'язаний з недостатнім рівнем їхньої мотивації; дефіцит кваліфікованого персоналу та відсутність можливості залучення висококваліфікованих консультантів у галузі реінжинірингу; відсутність сучасної виробничо-технічної бази підприємства; обмежений доступ до високих технологій та нових інформаційних систем через їх високу вартість; високий ступінь невизначеності та ризиків.

Ключові слова: реінжиніринг; транснаціональні корпорації; інноваційні технології; міжнародні економічні відносини; міжнародний бізнес; бізнес-процеси

I.M. POSOKHOV, S.Y. LUKINA
RE-ENGINEERING IN INTERNATIONAL BUSINESS

The theoretical foundations of reengineering in international business are considered. The development of international companies in the conditions of innovative technologies is studied. In the era of globalization, TNCs have taken a strong place in the system of the world economy, now they are not only manufacturing companies, they include telecommunications companies, insurance companies, auditing companies, transnational banks, investment and pension funds. The concept of reengineering was studied and its influence on the efficiency of business processes in the company was determined. Today, reengineering is an innovative method of business reorganization, the main goal of which is to adapt the enterprise to changes in consumer requirements while reducing costs of all kinds multiple times. The main role is to achieve drastic improvements in production activities due to modeling, analysis, and changes in existing business processes. The main problem when implementing reengineering is high risk and the impossibility of guaranteeing the value of the result. To fulfill the tasks, first of all, it is necessary to ensure the management's interest in the need to restructure the organization. As a result, the mechanism of implementation (modeling) of reengineering business processes of an international company was proposed and the main problems of its implementation at the current stage were determined. The main problems faced by international companies during the reengineering of business processes are highlighted: the lack of financial resources, as well as the lack of investment sources and resources for reengineering; staff resistance to changes caused by reengineering is associated with an insufficient level of their motivation; shortage of qualified personnel and lack of possibility to attract highly qualified consultants in the field of reengineering; lack of a modern production and technical base of the enterprise; limited access to high technologies and new information systems due to their high cost; high degree of uncertainty and risks.

Keywords: international economic relations; international financial center; investments; industrial enterprise; state regulation

Вступ. В умовах інноваційної економіки та при високій конкуренції на міжнародному ринку існує необхідність впровадження в компаніях ефективних методів управління. На практиці багато компаній стикаються з такими завданнями, які вирішити за допомогою лише традиційних знань та парадигм системи виробничого менеджменту практично неможливо. Тому керівники міжнародних компаній зацікавлені у пошуку інноваційних шляхів досягнення конкурентних переваг. Звернення до реінжинірингу обумовлено потребою розробки принципово нової моделі запровадження бізнесу, використання інноваційних технологій, коригування організації виробничого процесу, тобто видозміни стратегічної тактики управління бізнес-процесами підприємства. Саме тому дослідження реінжинірингу у міжнародному бізнесі є актуальною темою для дослідження.

Аналіз стану питання. В умовах сучасного світового господарства та глобалізації економіки підвищується актуальність використання реінжиніринга в міжнародному бізнесі, розробка механізму впровадження (моделювання) реінжинірингу бізнес-процесів міжнародної компанії

та визначення основних проблем його впровадження на сучасному етапі.

Аналіз основних досягнень і літератури.

Фундаментальні засади теорії реінжинірингу були розглянуто в наукових дослідженнях М. Хаммера, Дж. Чампі, Д. Росса, Т. Давенпорта, М. Робсона, Ф. Уллаха і А. Шера. Проблеми управління бізнес-процесами промислових підприємств розглянуто в роботах Алькема В., Войтко С., Мазаракі А., Мехович С. Продіус О., Таранюк Л. Питання про застосування реінжинірингу в міжнародному бізнесі були висвітлені окремими зарубіжними та вітчизняними дослідниками такими як: Білявський В., Величко К., Козуб В., Ткаченко Т., Гладкий О. Водночас в сучасних умовах європейської інтеграції України потребує подальшої розробки проблематика реінжинірингу в міжнародному бізнесі.

Мета роботи. Метою дослідження є аналіз впливу інноваційних технологій на міжнародний бізнес та визначення ролі реінжинірингу у ньому, дослідження проблем та ризиків впровадження реінжинірингу та

розробка механізму впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у міжнародні компанії.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Сучасні інновації сприяють прискоренню глобалізації, відкривають нові можливості для соціального і економічного розвитку ТНК, між тим вони створюють серйозні проблеми, які виливаються в кризи, злидні і нерівність як всередині суспільства, так і між країнами.

В епоху «Мережевої глобалізації» економіка виражається в прискоренні швидкості транзакцій капіталів і їх масштабі, випереджаючому зростанні міжнародної торгівлі порівняно зі зростанням ВВП, діяльності цілодобово працюючих світових фінансових ринків, до того ж глобальна мережа Інтернет і сучасні інформаційні системи посилюють здатність фінансового капіталу ТНК до миттєвого переміщення, що в значній мірі обумовлює руйнування стійких економічних систем у всьому світі.

Еволюції системи світового господарства свідчить, що в цих умовах ТНК отримали безмежний доступ до технологій і фінансових ресурсів, змогли сформувати глобальну систему управління, що нагадує одну суперкорпорацію – ТНК.

На основі аналізу 43060 транснаціональних корпорацій Vitali, Glattfelder, Battiston змогли виявити 1318 компаній, які контролюють загальну власність і мають значний вплив на світову економіку. Крім того, автори роботи особливо виділяють 147 компаній, які дуже сильно інтегровані одна в іншу і вважають їх однією «суперкорпорацією».

Швейцарці відзначають, що активи кожної з них належать більш ніж двом іншим компаніям з цього списку. В середньому у кожної з компаній налічується близько 20 таких «партнерських» зв'язків, а їх сукупний операційний виторг вимірюється 20% від загальносвітової торгівлі.

Проаналізовані компанії також поширюють свій вплив і на інші організації, тому в реальності їм підконтрольна набагато більша частка операційної виручки в світовій економіці – 60%.

Тим часом вибуховий розвиток інноваційних технологій в даний час і їх блискавичне поширення в усі сфери суспільної діяльності призводять до

швидких і часом драматичних змін як на регіональних, так і на глобальних ринках, а також в структурі і характері організацій промислового виробництва [5].

Кількість цифрових фірм в Топ-100 міжнародних ТНК продовжує стрімко зростати, їхня позиція заснована на тенденціях в області зайнятості, які представлені на (рис. 1).

У телекомунікаційних та інших ТНК зайнятість залишалася практично на одному рівні з активами і операційними доходами, що показує, що цифровізація в цих групах до сих пір не зачіпала конкретних робочих місць [1, 2].

Найближчим часом відбудеться перехід до нового технологічного управління, що призведе до формування нових глобальних ринків, заснованих на цілому комплексі інноваційних технологічних рішень з принципово новими продуктами і сервісами.

Цей час можна назвати «точкою дизайну» або вікном можливості для розвитку регіональних економік країн і їх підприємців.

Однак питання: хто буде лідером цих перегонів, залишається відкритим. Ті компанії, які показують кращий рівень зростання, будуть лідувати на ринку в сфері інновацій. Рейтинг кращих брендів 2023 року наведено в (табл. 1).

Сьогодні світ стоїть на порозі шостого технічного укладу, характерною особливістю якого стануть такі технології: біо- і нанотехнології, гена інженерія, мембранні і квантові технології, фотоніка, мікромеханіка, термоядерна енергетика.

Синтез досягнень у вищевказаних областях призведе до створення наступних розробок: квантового комп'ютера, штучного інтелекту що, в кінцевому рахунку, змінить всю систему управління регіону і породить новий світогосподарський уклад, заснований на нових соціальних принципах управління суспільством.

В епоху глобалізації ТНК зайняли міцне місце в системі світового господарства, зараз це не тільки виробничі компанії, в їх склад входять телекомунікаційні компанії, страхові компанії, аудиторські компанії, транснаціональні банки, інвестиційні та пенсійні фонди.

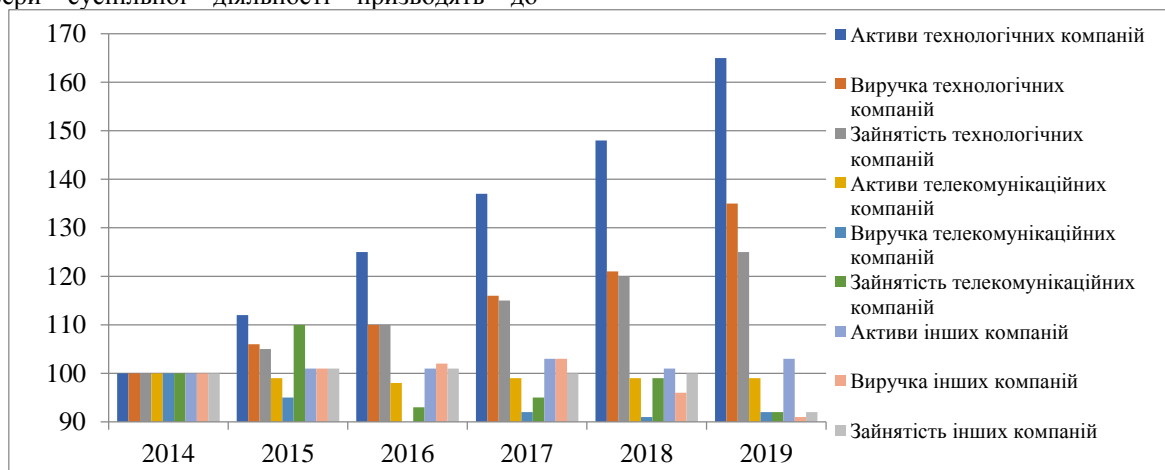


Рис. 1 - Тенденції в активах, виручці і зайнятості топ-100 ТНК в 2019 році (у відсотках до 2010 р)
Джерело [3]

Таблиця 1 - Рейтинг кращих брендів 2023 року

Номер у рейтингу		Бренд	Вартість бренду у 2023 році	Вартість бренду у 2022 році	Зміна вартості бренду до 2022 року	Країна	Сектор
2023	2022						
1	2	Amazon	\$299,3 млрд.	\$350,3 млрд.	-15,0%	США	Роздрібна торгівля та споживчі товари
2	1	Apple	\$297,5 млрд	\$355,0 млрд.	- 16,2%	США	Технології та послуги
3	3	Google	\$281,4 млрд	\$263,4 млрд.	6,8%	США	Медіа та телекомунікації
4	4	Microsoft	\$191,6 млрд	\$184,2 млрд.	4,0%	США	Технології та послуги
5	5	Walmart	\$113,8 млрд.	\$111,9 млрд.	1,7%	США	Роздрібна торгівля та споживчі товари
6	6	Samsung	\$99,7 млрд.	\$107,3 млрд.	-7.1%	Південна Корея	Технології та послуги
7	8	ICBC	\$69,5 млрд.	\$75,1 млрд.	-7.5%	Китай	Банківська справа та страхування
8	10	Verizon	\$67,4 млрд.	\$69,6 млрд.	-3.2	США	Медіа та телекомунікації
9	28	Tesla	\$66,2 млрд.	\$46,0 млрд.	43.9%	Китай	Технології та послуги
10	18	TikTok	\$66,7 млрд.	\$59,0 млрд.	13,1 %	Китай	Медіа та телекомунікації

Джерело [10]

З огляду на те, що саме новітні технології будуть драйвером всіх змін, а також те, що сам світ технологій в XIX столітті став глобальним, Національна технологічна ініціатива підтримує необхідність здійснення міжнародної кооперації, яка може розглядатися як на рівні окремих регіональних компаній, так і в якості основи технологічної кооперації регіонів всієї країни. Швидкість таких технологічних змін є передумовою новаторства та удосконалення усіх процесів, які стосуються виробництва продукції та управління бізнесом загалом. Все це стимулює сучасні міжнародні ТНК бути лідерами у своїй галузі та впроваджувати ефективні бізнес-процеси з управління компанією.

Одним із найефективніших є процесний підхід до управління компанією, в основу якого покладено виділення основних процесів та ефективне управління ними. Саме реінжиніринг є найбільш результативним процесним підходом, який являє собою кардинальну зміну усіх існуючих бізнес-процесів.

Сьогодні реінжиніринг – це новаторський метод реорганізації бізнесу, головною метою якого є адаптація підприємства на зміни вимог споживачів при багаторазовому зниженні витрат усіх видів. Основна роль – досягти кардинальних покращень виробничої діяльності за рахунок моделювання, аналізу, зміни існуючих бізнес-процесів. Багато підприємств приходять до розуміння необхідності реінжинірингу з метою підвищення загальної ефективності бізнесу. Цьому додатково сприяють такі фактори: необхідність подання інвесторам діяльності підприємства у міжнародних стандартах опису бізнес-процесів; підготовка підприємства до сертифікації за міжнародною системою якості ISO; створення нових підрозділів або напрямків діяльності підприємства. Оскільки в основі реінжинірингового проекту бізнес-процесів включені інноваційні процеси, то реінжиніринг як метод управління діяльністю

високотехнологічного підприємства характеризується високим ступенем ризику.

Найбільш поширені проблеми, які стають основою реінжинірингу – це висока трудомісткість та низька швидкість виконання регулярного повторення введення, обробки, виведення бізнес-даних та інших ресурсомістких завдань. Вирішення даних проблем шляхом автоматизації бізнес-процесів на основі впровадження ERP-системи, з урахуванням їх функціональності, стає відмінним виходом із цієї ситуації та комплексним засобом досягнення цілей підприємства [4, 6].

Основи управління бізнес-процесами нині полягають у їх описі, оптимізації та регламентації. Як правило, у таких проектах задіяний досить великий список співробітників компанії, завдання яких можуть суттєво відрізнятись [7, 8, 9, 11]. Таким чином, існує необхідність впровадження методології реінжинірингу бізнес-процесів з детальним описом взаємодій співробітників між собою, їх функцій та обов'язків, а також механізму впровадження реінжинірингу бізнес-процесів в міжнародній компанії (рис. 2).

Основна проблема при впровадженні реінжинірингу – високий ризик та неможливість гарантувати величину результату. На виконання поставлених завдань насамперед необхідно забезпечити зацікавленість керівництва у необхідності реструктуризації організації. Отже, можна виокремити такі основні проблеми, із якими зіштовхуються міжнародні компанії під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів: дефіцит фінансових ресурсів, а також відсутність інвестиційних джерел та ресурсів для проведення реінжинірингу; опір персоналу до змін, викликаним реінжинірингом, пов'язаний з недостатнім рівнем їхньої мотивації;

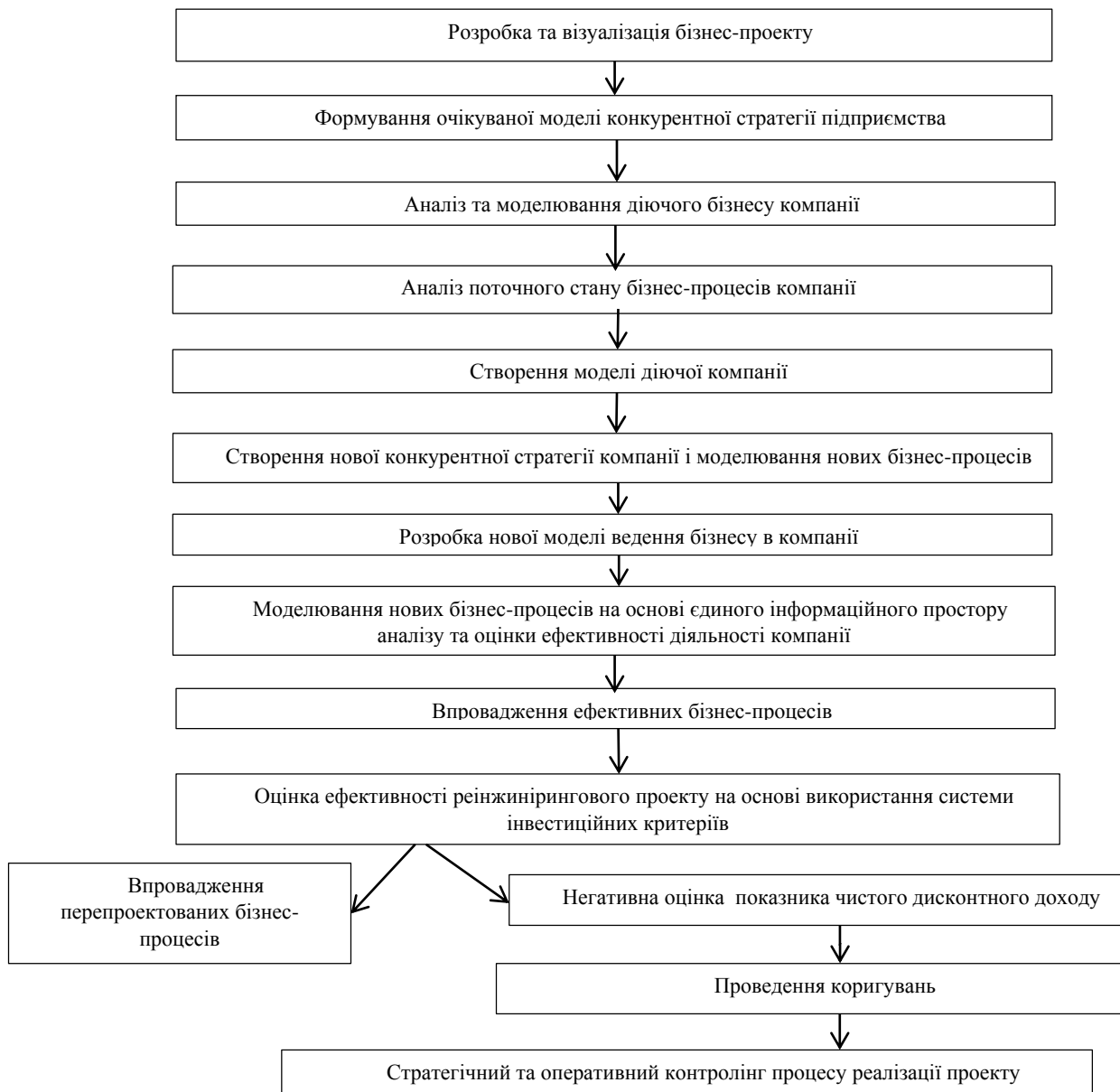


Рис. 2 - Механізм впровадження реінжинірингу бізнес-процесів в міжнародній компанії

*розроблено авторами

дефіцит кваліфікованого персоналу та відсутність можливості залучення висококваліфікованих консультантів у галузі реінжинірингу; відсутність сучасної виробничо-технічної бази підприємства; обмежений доступ до високих технологій та нових інформаційних систем через їх високу вартість; високий ступінь невизначеності та ризиків. Перелічені вище проблеми можна запобігти за допомогою дотримання всіх етапів реінжинірингу бізнес-процесів, що дозволить керівництву компанії здійснити її реформування в більш короткі терміни та з меншими витратами.

Висновки. В умовах високої конкуренції міжнародним компаніям потрібно створювати унікальні переваги, які дозволять їм успішно працювати на ринку, саме реінжиніринг є тим засобом, який дозволить ефективно перебудувати старі та недіючі бізнес процеси у нові та більш

ефективні. Для успішного використання реінжинірингу необхідно виконання певних умов: ретельне опрацювання системи цілей реінжинірингового проекту, наявність високого інноваційного, виробничого та кадрового потенціалів підприємства, а також чітке розуміння вертикально-інтегрованої структури технологічного реінжинірингу.

Список літератури

1. Дідух В.В. *Реінжиніринг бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств* : автореф. дис. ... канд. економ. наук.: 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Вероніка Валеріївна Дідух. Київ, 2016. 26 с.
2. Гвоздь М.Я., Парій І.В. Реінжиніринг бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності функціонування виробничих підприємств: зб. наук. пр. нац. ун-ту "Львівська політехніка". *Проблеми економіки та управління*. Львів. 2015. № 668. С. 253-257.
3. Доповідь про світові інвестиції 2019. Інвестиції та цифрова

- економіка. Основні тенденції та загальний огляд. Unctad.org. (2019) URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2019_overview_ru.pdf (дата звернення: 19.01.2022).
4. Козуб В.О., Величко К.Ю. Особливості здійснення реінжинірингу бізнес-процесів у міжнародних компаніях. *Економічний розвиток і спадщина Семена кузнеця: матеріали міжнар. науково-практ. конф., 30-31 трав. 2019 р.: тези допов.* X. : ДІСА ПЛЮС, 2019. С. 75-76.
 5. Національна технологічна ініціатива НТІ та світ. (2019) URL: <http://www.nti2035.ru/nti/ntiandworld> (дата звернення: 19.01.2022).
 6. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. *Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія.* X.: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
 7. Посохов І. М. *Теоретичні та практичні аспекти управління ризиками корпорацій: монографія.* Харків: ПВПП «Слово», 2014. 499 с.
 8. Продіус О.І., Найда Є.Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО.* Випуск # 19, 2018, С. 573-577.
 9. *Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство: кол. монографія / І.М. Посохов [та ін.]; ред. І.М. Посохов [та ін.].* Харків : НТУ "ХПІ", 2016. 450 с.
 10. GLOBAL 500 2023 RANKING (2023) URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/table> (дата звернення: 05.02.2023).
 11. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. *Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph.* Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenka, 2020. 175 p.
- References (transliterated)**
1. Didukh V.V. *Reinzhyrnyrnh biznes-protsesiv upravlinnia mashynobudivnykh pidpryemstv* [Reengineering of business processes of management of machine-building enterprises]: avtoref. dys. ... kand. ekonom. nauk.: 08.00.04 ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti) / Veronika Valeriivna Didukh. Kyiv, 2016. 26 p.
 2. Gvozdz', M.Ja., & Parij, I.V. *Reinzhyrnyrnh biznes-procesiv jak zasib pidvyshhennja efektyvnosti funkcionuvannja vyrobnych pidpryemstv* [Reengineering of business processes as the mean of effectiveness increasing of enterprises]; zb. nauk. pr. Visn. nac. un-tu "L'vivs'ka politehnika". *Problemy ekonomiky ta upravlinnja* [Problems of Economy and Management]. L'viv, 2015, Vol. 668, pp. 253-257.
 3. *Dopovid pro svitovi investytsii 2019. Investytsii ta tsyfrova ekonomika. Osnovni tendentsii ta zahalnyi ohliad.* Unctad.org. (2019) URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2019_overview_ru.pdf (дата звернення: 19.01.2022).
 4. Kozub V.O., Velychko K.Yu. *Osoblyvosti zdiisnennja reinzhyrnyrnhu biznes-protsesiv u mizhnarodnykh kompaniiakh.* [Kozub V.O., Velichko K.Yu. Peculiarities of business process reengineering in international companies] *Ekonomichnyi rozvytok i spadshchyna Semena kuznetsia : materialy mizhmar. nauково-prakt. konf., 30-31 trav. 2019 r.: tezy dopov.* [Economic development and heritage of Blacksmith seeds: materials of the international scientific and practical conference, May 30-31. 2019: theses add.] Kharkiv: DISA PLIUS, 2019. pp. 75-76.
 5. *Natsionalna tekhnolohichna initsiatyva NTI ta svit.* [National Technological Initiative of NTI and the world] (2019). URL: <http://www.nti2035.ru/nti/ntiandworld> (дата звернення: 19.01.2022).
 6. Ponomarenko, S.V., Minuhin, S.V., Znakhur V.S. *Teoria ta praktika modeluvannja biznes-prozesiv: [monographia].* [Theory and practice of modeling business processes: [monograph]. Kharkiv: KhNEU, 2013, 244 p.
 7. *Posokhov I.M. Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnya ry'zykamy korporacij: [monografiya].* [Theoretical and practical aspects of corporate risk management: [monograph]]. Kharkiv: PVPP "Slovo", 2014. 499 p.
 8. Prodius O.I., Naida Ye.D. *Reinzhyrnyrnh biznes-protsesiv yak suchasna kontsepsiia upravlinnia.* [Prodius O.I., Naida E.D. Business process reengineering as a modern management concept.] *EKONOMIKA I SUSPILSTVO.* [ECONOMY AND SOCIETY]. Vypusk no 19, 2018, pp. 573-577.
 9. *Suchasni tendentsii mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. Ekonomichna intehtratsiya Ukrainy u svitove gospodarstvo: [kol. monohrafiya] / I. M. Posokhov [ta in.]; red. I. M. Posokhov [ta in.].* [Current trends in international economic relations. Economic integration of Ukraine into the world economy: [col. monograph]]. Kharkiv: NTU "KhPI", 2016. 450 p.
 10. GLOBAL 500 2023 RANKING (2023) URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/table> (дата звернення: 05.02.2023).
 11. *Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology : monograph.* Kharkiv : Publishing House I. Ivanchenka, 2020. 175 p.

Надійшла (received) 05.04.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Посохов Ігор Михайлович (Posokhov Igor Mikhailovich) – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9668-642X>; e-mail: posokhov7@gmail.com

Лукіна Світлана Юрїївна (Lukina Svitlana Yuryevna) – студентка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6972-2437>; e-mail: sl701685@gmail.com