

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО

УДК 339.9:334.7.009.12

В. М. Білявський

кандидат економічних наук, доцент
Національний авіаційний університет
nbilyavskiy@gmail.com

РЕІНЖИНІРИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У зв'язку з євроінтеграційними процесами в Україні операційна діяльність підприємства розглядається як комплекс заходів щодо узгодження його виробничо-збутової діяльності з вимогами світових ринків. Для вітчизняних підприємств існує нагальна необхідність у прогнозуванні розвитку економічних зв'язків, аналізі операційної діяльності, дослідженні зарубіжних ринків та прийнятті оперативних управлінських рішень для підвищення власної конкурентоспроможності. Останнє зумовлює необхідність вивчати, обґрунтовувати та застосовувати концепцію реінжинірингу в системі управління вітчизняними підприємствами і використовувати її результати для здобуття конкурентних переваг, підвищення ефективності функціонування та закріплення позицій на ринках збуту. Як наслідок більшість підприємств починають дедалі частіше використовувати реінжиніринг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Тому метою цієї роботи є аналіз концепції реінжинірингу бізнес-процесів у системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства та визначення шляхів підвищення рівня ефективності її роботи.

Автором обґрунтовано сутність теоретичних аспектів формування концепції реінжинірингу в системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, проведений аналіз показав, що ефективно застосування цих аспектів може призвести до підвищення результативності роботи підприємства. Визначено основні вимоги успішного функціонування підприємства на зовнішніх ринках, що дає змогу топ-менеджменту авіакомпанії вжити заходів щодо формування та впровадження ефективної стратегії розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Схематично відображено бізнес-процеси стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, що відповідає кожній із наведених складових, які передбачають здійснення кардинальних змін структури і функціональності підрозділів підприємства. Досліджено основні проекти та напрямки господарської діяльності ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України», що дозволяє топ-менеджменту вжити заходів щодо побудови ефективної організаційної структури управління підприємством.

Розглянутий підхід щодо дослідження концепції реінжинірингу в системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна розцінювати як один з прикладів пошуку альтернативних шляхів вирішення проблеми, яка може використовуватися для створення об'єктивних передумов і методологічної бази досліджень з даної проблематики.

Ключові слова: концепції реінжинірингу; стратегія розвитку; бізнес-процеси; міжнародна конкурентоспроможність.

JEL Classification: F 01, L 10, F 20, O 33.

V. M. Bilyavskiy

Ph.D. (Economics), Associate Professor
National Aviation University
nbilyavskiy@gmail.com

REENGINEERING IN MANAGERIAL SYSTEM OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE ON INTERNATIONAL LEVEL

In connection with European integration processes in Ukraine, the operational activity of the enterprise is considered as a complex of measures for the coordination of its production and sales activities with the requirements of world markets. There is an actual need for forecasting the development of economic ties, the

analysis of operational activities, the study of foreign markets and the adoption of operational management decisions to enhance their own competitiveness domestic enterprises. The latter point predetermines the need to study, justify and apply the concept of reengineering in the management system of domestic enterprises and use its results to gain competitive advantages, increase the efficiency of functioning and consolidation of positions in the markets. As a result, most enterprises are increasingly using reengineering as a tool for improving the competitiveness of enterprises.

Thus, the purpose of this work is to analyze the concept of reengineering of business processes in the system of management of international competitiveness of the enterprise and to identify ways to increase the efficiency of its work.

The author substantiates the essence of the theoretical aspects of the formation of the concept of reengineering in the managerial system of the international competitiveness of the enterprise; the conducted analysis has shown that the effective application of these aspects can lead to an increase of productivity of the enterprise. The main requirements of successful operation of the enterprise on foreign markets are determined, which allows the top management of the airline to take measures regarding the formation and implementation of an effective strategy for the development of the competitiveness of the enterprise at international level. The business processes of strategic management are schematically reflected by an international competitiveness of enterprises, that correspond to each of the given constituents, envisaging realization of cardinal changes of structure and functionality of subdivisions of enterprises. The main projects and directions of economic activity of PJSC «Ukraine International Airlines» (UIA) are analysed, which allows top managements to take measures regarding the construction of an effective organizational structure of the enterprise management.

The above-mentioned approach to the study of the concept of reengineering in the system of managing the international competitiveness of an enterprise is possible to consider as one of the examples of searching for alternative ways of solving a problem, and which can be used to create objective prerequisites and methodological basis of research on this issue.

Keywords: reengineering concepts, strategy of development, business processes and international competitiveness.

JEL Classification: F 01, L 10, F 20, O 33.

В. Н. Белявский

кандидат экономических наук, доцент
Национальный авиационный университет
nbilyavskiy@gmail.com

РЕИНЖИНИРИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

В связи с евроинтеграционными процессами в Украине операционная деятельность предприятия рассматривается как комплекс мероприятий по согласованию его производственно-сбытовой деятельности с требованиями мировых рынков. Для отечественных предприятий существует насущная необходимость в прогнозировании развития экономических связей, анализе операционной деятельности, исследовании зарубежных рынков и принятии оперативных управленческих решений для повышения собственной конкурентоспособности. Последнее обстоятельство обуславливает необходимость изучать, обосновывать и применять концепцию реинжиниринга в системе управления отечественными предприятиями и использовать ее результаты для получения конкурентных преимуществ, повышения эффективности функционирования и закрепления позиций на рынках сбыта. В результате большинство предприятий начинают все чаще использовать реинжиниринг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятий.

Поэтому целью данной работы является анализ концепции реинжиниринга бизнес-процессов в системе управления международной конкурентоспособностью предприятия и определение путей повышения уровня эффективности ее работы.

Автором обоснована сущность теоретических аспектов формирования концепции реинжиниринга в системе управления международной конкурентоспособностью предприятия, проведенный анализ показал, что эффективное применение этих аспектов может привести к повышению результативности работы предприятия. Определены основные требования успешного функционирования предприятия на внешних рынках, что позволяет топ-менеджменту авиакомпании принять меры относительно формирования и внедрения эффективной стратегии развития международной конкурентоспособности предприятия. Схематически отражены бизнес-процессы стратегического управления международной конкурентоспособностью предприятия, которые соответствуют каждой из приведенных составляющих, предусматривающих осуществление кардинальных изменений структуры и функциональности подразделений предприятия. Исследованы основные проекты и направления хозяйственной деятельности ОАО «Международные Авиалинии Украины», что позволяет топ-менеджменту принять меры относительно построения эффективной организационной структуры управления предприятием.

Вышеуказанный подход к исследованию концепции реинжиниринга в системе управления международной конкурентоспособностью предприятия можно расценивать как один из примеров поиска альтернативных путей решения проблемы, которая может использоваться для создания объективных предпосылок и методологической базы исследований по данной проблематике.

Ключевые слова: концепции реинжиниринга; стратегия развития; бизнес-процессы; международная конкурентоспособность.

JEL Classification: F 01, L 10, F 20, O 33.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвиток вітчизняних підприємств відбувається під впливом процесів глобалізації та реструктуризації, що потребують від суб'єктів господарювання певних змін в їхній комерційній діяльності. В результаті чого відбувається політична трансформація та інтеграція на міжнародному і регіональному рівнях, здійснюється зближення різних країн, відбувається вдосконалення інформаційного забезпечення, поділ праці між суб'єктами господарювання, а також переміщення ресурсів – людських, фінансових та матеріальних – з однієї країни в іншу. Це обумовлює актуальність використання в економічних дослідженнях концепції реінжинірингу бізнес-процесів та виокремлення в якості функціонального напрямку менеджменту – управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств виступає важливим фактором щодо розвитку національної економіки та її стабілізації. На даному етапі не існує жодної галузі в країнах з розвинутою економікою, яка не була б пов'язана зі сферою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Широкий спектр задач, які розв'язуються у процесі вибору конкретної стратегії розвитку міжнародної конкурентоспроможності, передбачає, що з усіх можливих альтернатив використання концепції реінжинірингу бізнес-процесів, які відкриваються перед підприємством, потрібно обрати лише один напрям, в якому підприємство буде розвиватися, щоб зайняти сильні конкурентні позиції на міжнародному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що дослідження, які здійснювалися, дуже різноманітні. Ступінь наукової розробки проблем характеризується значною кількістю публікацій, які присвячуються фундаментальним дослідженням проблем реінжинірингу бізнес-процесів у системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. У сучасній науковій літературі велика увага приділяється (Білявський, 2016, с. 22): особливостям розвитку вітчизняних підприємств на сучасному етапі та визначенню можливостей застосування в їх діяльності реінжинірингу як альтернативи реструктуризації; реінжинірингу бізнес-процесів у контексті розвитку процесу реструктуризації підприємства; дослідженню мотивів проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства; основним аспектам реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі; цільовій структурі реінжинірингу як складовій частині антикризового управління промисловим підприємством; кризовому реінжинірингу бізнес-процесів як інструменту ефективного управління підприємствами тощо. Так, (Хамер & Чампі, 2007) вивчали сучасний стан, проблеми та перспективи реінжинірингу корпорацій, тоді як (Демінг, 2011) досліджував теоретико-методологічні аспекти виходу підприємства з кризи, а саме нову парадигму управління людьми, системами та процесами. Вдалою є робота (Іванова & Вечірко, 2016), у якій вони обґрунтували й детально описали особливості реінжинірингу бізнес-процесів торговельних підприємств України. У роботах зазначених авторів досліджено проблеми становлення та розвитку концепції реінжинірингу бізнес-процесів, основні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів, кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент ефективного управління підприємством. Разом з тим, питанням щодо дослідження концепції реінжинірингу бізнес-процесів у системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, на жаль, приділено неналежну увагу. Безумовно, недостатня розробленість цієї проблематики і визначила мету та завдання подальшого дослідження.

Мета статті, завдання та методологія дослідження. Метою роботи є аналіз концепції реінжинірингу бізнес-процесів у системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства та визначення шляхів підвищення рівня ефективності її роботи.

Для досягнення цієї мети сформульовані такі завдання:

✓ обґрунтувати сутність теоретичних аспектів формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів у системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;

- ✓ визначити основні вимоги щодо успішного функціонування підприємства на зовнішніх ринках;
- ✓ структурувати бізнес-процеси стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- ✓ дослідити основні проекти та напрями господарської діяльності ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України».

Виклад основного матеріалу. Для успішного розвитку і ефективного функціонування підприємства необхідною складовою є правильна та чітко визначена в довгостроковій перспективі лінія поведінки підприємства. У сучасних економічних умовах для підприємств, що займаються реінжинірингом бізнес-процесів, дуже важливим є наявність продуманої та обґрунтованої стратегії розвитку міжнародної конкурентоспроможності у майбутньому. Формування стратегії є процесом безперервного вдосконалення системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Тому постійні зміни в технологіях, ринках збуту і потребах клієнтів суттєво впливають на діяльність суб'єктів господарювання. Для побудови ефективної моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства потрібно систематично вносити зміни до його стратегії і тактики.

Для вирішення цього завдання необхідно радикальним чином вдосконалити концепцію реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в разі. Досягнення таких результатів визначає пріоритетну мету діяльності підприємства, програму його дій та шляхи реалізації цієї програми за допомогою вищезазначеної концепції.

Поява терміна «реінжиніринг» пов'язана з науковими дослідженнями американських вчених М. Хаммер та Д. Чампі, які під останнім розуміли «...фундаментальне переосмислення та радикальну модифікацію бізнес-процесів компанії» (Hammer & Champy, 1993, p. 41). Відштовхуючись від цього визначення, під реінжинірингом бізнес-процесів слід розуміти один з інструментів, прийомів та важелів радикального напряму розвитку підприємства, а саме «...можливість організувати і вибудувати його діяльність у такий спосіб, щоб максимально ефективно використовувати резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства» (Білявський, 2016, с. 21).

Реінжиніринг часто називають інновацією процесу. Він уособлює ідею реінтеграції окремих виробничих операцій в єдиний бізнес-процес. При цьому функціональне підприємство перетворюється в процесне. Повністю зміниться його вигляд, починаючи від найменування посад працівників і закінчуючи організаційною культурою. Фактично підприємство повинно буде будуватися з «чистого аркуша».

Підприємства намагаються оптимізувати свої матеріальні потоки, підвищуючи ефективність багатьох своїх інших видів робіт задля збільшення власної конкурентоспроможності. Загострення конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках змушує топ-менеджмент підприємств імплементувати нові системи організації виробництва, планування, контролю тощо. Слід зазначити, що для цього проводяться різні науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, висуваються нові теорії, а також концепції управління підприємством.

Однією з таких новітніх розробок є концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Гвоздь, 2013), (Донець, 2011), (Лепейко, 2015), (Таранюк, 2015). Як і всі інші концепції, вона дає змогу суб'єктам господарювання організувати свій операційний процес таким чином, щоб максимально ефективно використовувати наявні ресурси і задовольнити потреби споживачів на ринку. При цьому конкурентоспроможність підприємств, що впроваджують концепцію реінжинірингу бізнес-процесів, набуває тривалого характеру. Важливою складовою імплементативної вищезазначеної концепції є зосередження уваги на якісних характеристиках бізнес-процесів, з якими тісно пов'язана конкурентоспроможність товарів чи послуг. Показники їх конкурентоспроможності і є інтегральними підсумовуючими ознаками, що визначають місце товарів чи послуг на міжнародному ринку.

Слід зазначити, що управління міжнародною конкурентоспроможністю можна охарактеризувати як спосіб, за допомогою якого підприємство може створювати, формувати й координувати свої дії на будь-яких ринках. Цей підхід повинен відповідати ряду обов'язкових вимог для успішного функціонування підприємства на зовнішніх ринках:

- поєднувати тактичні і стратегічні можливості підприємства щодо планування господарської діяльності на ринках іноземних держав;
- враховувати максимальну кількість можливих факторів, що визначають процес розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- володіти ефективними важелями впливу на процес розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- враховувати та оцінювати максимальну кількість можливих ризиків у міжнародній конкурентоспроможності підприємства;
- стратегія розвитку міжнародної конкурентоспроможності повинна враховувати можливості щодо підвищення кваліфікації праці співробітників у процесі функціонування підприємства.

Реінжиніринг у системі управління міжнародною конкурентоспроможністю повинен формуватися індивідуально для кожного підприємства, але, незважаючи на це, можна визначити спільні принципи, на яких він буде базуватись. Наразі, ці принципи включають основні вимоги до формування концепції реінжинірингу, а також визначають характер і зміст економічної діяльності корпоративної структури. Тому основними принципами формування концепції реінжинірингу в системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є:

- *принцип цілісності*, тобто міжнародна конкурентоспроможність підприємства повинна бути сформована як цілісна система;
- *принцип безперервності* передбачає використання стратегії розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства комплексно, уникаючи при цьому розривів у часовому діапазоні;
- *принцип гнучкості* передбачає можливість стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, змінювати свою спрямованість у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища;
- *принцип точності* передбачає, що міжнародна конкурентоспроможність підприємства має бути конкретною, обґрунтованою та детально розробленою;
- *принцип участі* передбачає розробку стратегії розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства, в якій бере участь якомога більша кількість співробітників на різних рівнях управління.

Отже, дотримання всіх вищеперелічених принципів є головною запорукою успіху діяльності підприємства при реалізації обраної стратегії розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічне управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства визначається як комплексний процес, що спрямований на розробку й реалізацію стратегії розвитку міжнародної конкурентоспроможності у складі загальної стратегії досліджуваного підприємства виходячи з його фінансових можливостей та з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі (Білявський, 2017). Хоча принципово етапи процесу стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, що діє лише на внутрішньому ринку, як і ті підприємства, що діють на зовнішніх ринках, схожі між собою, а кожен з них набуває своїх відмінних рис у зовнішньоекономічній сфері (рис. 1).

По-перше, особливе значення у процесі стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства набуває аналіз його зовнішнього середовища, специфіка якого полягає в необхідності врахування та дослідження багатьох факторів, які його характеризують та потребують значних витрат часу, фінансових, людських та інших ресурсів.

По-друге, спостерігається відмінність у проведенні аналізу факторів внутрішнього середовища підприємства, що здійснює свою господарську діяльність на міжнародному ринку, від аналогічного аналізу, який проводиться на підприємствах, працюючих лише на внутрішньому ринку. Хоча зовні ці фактори схожі між собою, однак більш глибоке дослідження їх окремих складових має свою специфіку та особливості впливу. Так, аналіз людського капіталу підприємства-учасника зовнішньоекономічної діяльності (Білявський, 2017), крім традиційних ознак, а саме: кількості працюючого персоналу, його статевої та вікової структури тощо, обов'язково повинен містити відповіді на такі запитання, як: наскільки співробітники досліджуваного підприємства володіють іноземними мовами, знаннями особливостей

організаційної культури, організації виробництва та підвищення конкурентоспроможності на будь-якому міжнародному ринку.

По-третє, свою специфіку має визначення місії підприємства, що здійснює господарську діяльність на міжнародному ринку. Це пов'язано з розширенням кола споживачів продукції, переглядом продуктової ніші та необхідністю розробки стратегії розвитку міжнародної конкурентоспроможності (для кожного окремого підрозділу, відділу чи департаменту підприємства).

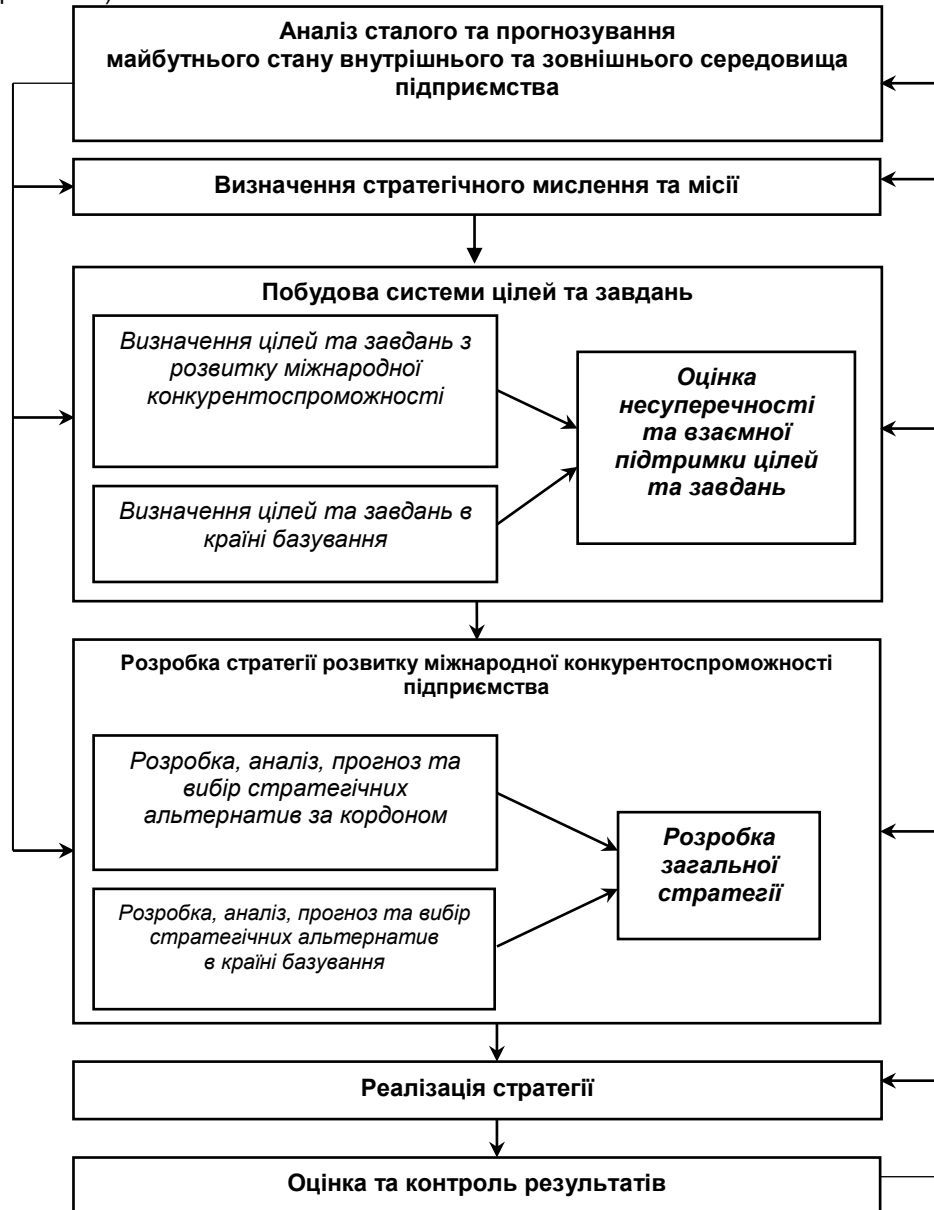


Рис. 1. Процес стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: складено автором

По-четверте, в процесі стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства виникає необхідність постановки специфічних цілей і завдань, які пов'язані як з особливими вимогами до працівників, що зумовлені загальнокультурними відмінностями між країнами, так і з адаптацією виготовленої продукції до різних міжнародних стандартів.

По-п'яте, спектр можливих стратегічних рішень у міжнародному бізнесі є значно ширшим. Це обумовлено наявністю додаткових джерел отримання конкурентних переваг, які є недоступними для підприємств, що обслуговують лише внутрішній ринок.

По-шосте, зважаючи на зазначені обставини, одна й та ж стратегія розвитку міжнародної конкурентоспроможності може бути реалізована за допомогою різних важелів як на підприємствах, що працюють лише на міжнародному ринку, так і на підприємствах, які здійснюють свою господарську діяльність одночасно на внутрішньому і міжнародному ринках.

Виходячи з наведеного переліку, процес стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю впливає на необхідність адаптації концепції реінжинірингу бізнес-процесів до специфіки господарської діяльності підприємств, залучених до міжнародного бізнесу, а також він висуває особливі вимоги до побудови системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства та формування її стратегії:

✓ *стратегія росту* – в межах: інтенсифікації; диверсифікації; інтеграції; техніко-технологічного розвитку;

✓ *стратегія стабілізації* – в межах: економії видатків та отримання дивідендів; постійної адаптації до змін зовнішнього середовища; збереження науково-технічного та кадрового потенціалу;

✓ *стратегія виживання* – в межах: організаційної, фінансово-економічної, маркетингової та соціальної санації, а також ліквідації бізнесу.

Розглянемо більш детально стратегію розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства (рис. 2), що покликана вирішити такі завдання, як: оптимізація розподілу фінансових ресурсів та позитивного ефекту; створення нових можливостей для подальшого розвитку підприємства; підвищення загальної ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю та спрощення управлінського обліку на підприємстві; формування подальших напрямів господарської діяльності підприємства і його стратегічних бізнес-процесів; визначення ролі кожного стратегічного бізнес-процесу та визначення розмірів і способів розподілу ресурсів.

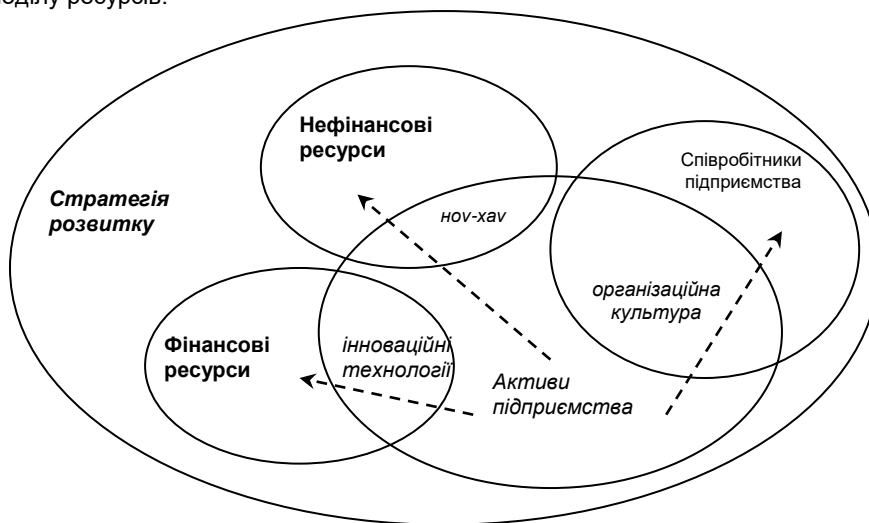


Рис. 2. Стратегія розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства
Джерело: складено автором

Відповідність стратегічних альтернатив загальній стратегії розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства не слід сприймати як сталу характеристику. Кожна з

вищезазначених альтернатив має багато альтернативних варіантів щодо їх реалізації, і всі вони базуються на обраних принципах і типах існуючих стратегій.

Пропонується виокремити такі ознаки стратегії розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства:

- ✓ сферу діяльності (цілі та місія підприємства);
- ✓ корпоративні завдання (визначення критеріїв оцінки господарської діяльності);
- ✓ визначення стратегічних бізнес-процесів (структуризація підприємства);
- ✓ розміщення ресурсів (розподіл ресурсів між ринками, бізнес-процесами, продуктами, функціональними відділами та основними видами господарської діяльності);
- ✓ розвиток конкурентних переваг (підвищення міжнародної конкурентоспроможності);
- ✓ ефективні функціональні стратегії (пошук варіантів організаційної поведінки, що орієнтована на оптимальне використання усіх ресурсів у межах заданої функції).

Формування стратегії розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства є досить складним та тривалим бізнес-процесом, оскільки з комплексу стратегічних альтернатив топ-менеджменту необхідно обрати лише певну обмежену кількість. Отже, правильно сформована, обґрунтована і розроблена стратегія розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства відіграє важливу роль у впровадженні концепції реінжинірингу бізнес-процесів.

З метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності та поліпшення фінансово-господарської діяльності авіакомпаній України нами було проведено дослідження на прикладі великого національного авіаперевізника – ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України». Основним видом діяльності «МАУ» є сфера обслуговування, а саме пасажирські та вантажні авіаперевезення.

Авіакомпанія успішно пройшла низку кодшерингових аудитів у процесі укладання угод з провідними європейськими авіакомпаніями, такими як «KLM», «TAP», «Австрійські Авіалінії», «Swiss International Air Lines», «Finnair» та «Iberia», тим самим підвищила рівень конкурентоспроможності серед підприємств у своєму сегменті. Слід також зазначити, що ПрАТ увійшла до міжнародного реєстру якості IATA (Міжнародної асоціації авіаційного транспорту) та стала 51-м зареєстрованим перевізником IOSA (Офіційний сайт «IATA», 2017) з 265 членів IATA, приєднавшись до провідних авіакомпаній світу (Офіційний сайт «ПрАТ Авіакомпанії «МАУ», 2017).

Проведений аналіз за допомогою фінансових річних звітів авіакомпанії, державних і міжнародних статистичних ресурсів, а також офіційних прес-релізів свідчить, що за останні три роки господарської діяльності система управління в ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» організована ефективно, але, незважаючи на це, в період нестабільної ситуації в країні, слід вдосконалювати та адаптовувати програми щодо підвищення ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства в режимі реального часу.

У період з 2015 р. і по теперішній час топ-менеджмент та акціонери ПрАТ зосередили свою увагу на діяльності з впровадження та розширення програми «Сучасного реінжинірингу бізнес-процесів», сутність якої зводиться до економії витрат та генерування додаткових доходів. Ця програма успішно працює вже четвертий рік поспіль та дає можливість заощаджувати значні фінансові ресурси, які перенаправляються на розвиток найбільш перспективних напрямів у майбутньому. Розглянемо основні проекти та перспективні напрямки розвитку авіакомпанії, над якими топ-менеджмент ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» працює протягом останніх років:

- ✓ Одним з перших проектів, який був запроваджений в кінці 2014 р. для заощадження фінансових ресурсів у ПрАТ, був «Електронний бортовий портфель екіпажу».

Дана програма дала можливість замінити паперові довідники та програми розрахунків злітно-посадкових характеристик загальною вагою майже 50 кг на електронні планшети, що були погоджені уповноваженим органом. Це дало можливість зменшити витрати пального в рік більше ніж на 120 000 кг, тобто оптимізувати та полегшити умови роботи льотному складу ПрАТ.

- ✓ Перехід на власну систему організації технічного обслуговування «AMOS», яка дозволяє планувати, оптимізувати та контролювати технічне обслуговування флоту ПрАТ у такий спосіб, що час простою літака зводиться до мінімуму, враховуючи завантаження літака по виконанню рейсів, а також всю історію технічної підтримки кожного судна.

✓ Запровадження проекту щодо централізованого розрахунку центрування літака, з метою зниження витрат та забезпечення безпеки польотів. Цей проект позитивно вплинув на планування та аналіз комерційної завантаженості рейсів, а також на підвищення ефективності перевезення пошти та вантажу, що в свою чергу призвело до економії палива.

✓ Скорочено час наземного обслуговування «обертового» рейсу до 40 хв за рахунок оптимізації взаємодії наземних служб та за рахунок вчасного виконання поставлених задач під час підготовки літака до рейсу, що призвело до збільшення загального нальоту годин літака.

✓ Підвищення точності розрахунків заправки паливом та зниження рівня додаткового «запасного» палива дає можливість економити на перевезенні літаком зайвої ваги в обидві сторони. Даний проект здійснювався в два етапи, а саме: проведення аналізу витрат пального на всіх напрямках та на різних типах літаків, а також індивідуальний розрахунок витрат пального по кожному типу літака. Завдяки впровадженню цього проекту, ПрАТ мінімізувала витрати пального на кожному рейсі до 1,5 %.

✓ Зменшення: ваги літака, споживання палива та викидів CO₂ шляхом оновлення внутрішніх частин літаків, а саме заміни пасажирських крісел більш сучасними та легшими. Таким чином, після заміни 8 рядів крісел літак став на 130 кг легшим.

✓ Запущено програму підвищення мобільності персоналу у відділі технічного обслуговування авіакомпанії, що дало можливість скоротити затримки рейсів з технічних причин та зменшити витрати на оплату стоянки повітряного судна в аеропорту, яка складає в середньому 1500 \$ за добу.

✓ Запроваджено програму оптимізації витрат на міжнародний роумінг, оскільки авіакомпанія повинна постійно знаходитися на зв'язку з партнерами та співробітниками, які виконують свої службові обов'язки за кордоном. Топ-менеджменту ПрАТ вдалося укласти вигідні корпоративні договори з операторами стільникового зв'язку, за допомогою яких авіакомпанія скоротила поточні витрати до 40 % на одну хвилину розмов.

✓ Перехід на карбонові гальма для сучасних типів літаків Boeing 737 NG (New Generation) дає можливість збільшити кількість циклів їх експлуатації на відміну від сталених, зменшуючи при цьому вагу літака на 300 кг та відповідно знижуючи витрати пального та викидів CO₂.

✓ «Міжнародні Авіалінії України» постійно працюють над збільшенням кількості знижок на обслуговування в аеропортах та перебування в готелях, де відпочивають екіпажі. В зв'язку з опануванням нових напрямів польотів та збільшуючи їх частоту на вже існуючих напрямках, авіакомпанія дає гарантії на постійне користування послугами аеропорту, хендлінгових компаній та готелів, користуючись високим репутаційним капіталом, у відповідь на що ПрАТ отримує значні знижки.

✓ Пропрацювавши різноманітні напрями, топ-менеджмент авіакомпанії здійснює аналіз діяльності підприємств, які обслуговують ПрАТ поза базовими аеропортами, що дає можливість виконати заміну постачальника послуг шляхом проведення тендерних закупівель (за умови відсутності монополізованих послуг в будь-якому з аеропортів).

З моменту впровадження програми «Сучасного реінжинірингу бізнес-процесів» вдалося втілити в життя понад 40 проектів, які дозволили ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» зменшити сукупні витрати та отримати додатковий прибуток. Поява нових пропозицій від керівників різних структурних підрозділів надихає інших на нові ідеї та думки щодо вдосконалення максимальної кількості бізнес-процесів і тим самим підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства на ринку цивільної авіації.

Виходячи з вищесказаного, реінжиніринг бізнес-процесів в ПрАТ здійснюється на постійній основі, шляхом внесення корегуючих дій після кожного засідання виконавчої ради, під час якої складається протокол засідання і формуються накази та розпорядження президента авіакомпанії, після чого відбувається планування господарської діяльності на всіх рівнях менеджменту авіакомпанії.

Прийняті один раз управлінські рішення і розроблені для їхньої реалізації дії обумовлюють цілком визначену інертність підприємства, яка може трансформуватися завдяки змінам у поглядах, методах та організаційній структурі підприємства, тому такі рішення слід приймати після проведених розрахунків можливих наслідків.

Наразі, зіштовхуючись з будь-якою ситуацією, що вимагає ухвалення управлінських рішень, топ-менеджери та керівники структурних підрозділів ПрАТ насамперед розглядають її

через призму тієї системи принципів, правил та пріоритетів, що діють на даний момент, та вносять свої пропозиції щодо прийняття необхідних заходів, які можуть кардинально змінити ситуацію в майбутньому.

Для розробки концепції реінжинірингу топ-менеджменту авіакомпанії необхідно проаналізувати систему управління міжнародною конкурентоспроможністю в частині прогнозування і коригування бізнес-процесів досліджуваного підприємства, під якими слід розуміти складну багаторівневу структуру, що знаходиться в постійній зміні. Оскільки подібні зміни носять безперервний характер, то можуть здійснювати прогресивний або регресивний вплив на ПрАТ. Для оцінювання концепції реінжинірингу бізнес-процесів та стійкості її розвитку доцільно використовувати методику SWOT-аналізу. Така методика дозволить виявити основні фактори підвищення ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, які є одночасно і критеріями його сталого розвитку. Поєднання факторів у процесі проведення аналізу дозволяє виявити слабкі місця в діяльності підприємства на міжнародному ринку і достовірно оцінити потенціал авіакомпанії. Дана методика в динаміці також дозволить оцінити конкурентоспроможність системи управління ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» на іноземних ринках.

Слід зазначити, що набагато складнішою є проблема отримання прогнозованої інформації про зовнішнє середовище ПрАТ, характерною рисою сучасного розвитку якого є високий ступінь невизначеності. При прогнозуванні майбутнього стану внутрішнього середовища підприємства, що здійснює свою господарську діяльність на міжнародному ринку, мають справу як з керованими (об'єктами, подіями та явищами), так і з некерованими факторами. Труднощі прогнозування в такому випадку обумовлені, насамперед, зростанням кількості некерованих (у порівнянні з підприємствами, що працюють лише на внутрішньому ринку) факторів, що впливають на внутрігосподарську діяльність авіакомпанії та розширення географії ведення міжнародного бізнесу, а також обліковуються у процесі прогнозування її майбутніх характеристик. Проблема посилюється ще й тим, що при розробці стратегії розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства слід враховувати середньо- та довгострокові перспективи, яким далеко не завжди властиві висока точність і надійність. Разом з тим і короткострокові перспективи розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства не повинні залишатися поза межами уваги топ-менеджменту авіакомпанії.

Такий підхід до використання SWOT-моделі при стратегічній діагностиці на ПрАТ полягає у використанні комплексного підходу до формування концепції реінжинірингу бізнес-процесів у системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на основі найбільш значущих факторів. Тому всі фактори повинні розглядатися, оцінюватися і узгоджуватися у взаємозв'язку з іншими факторами своєї групи, а також враховувати сумарний вплив інших факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Висновки. Отже, в статті обґрунтовано сутність теоретичних аспектів формування концепції реінжинірингу в системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Проведений аналіз показав, що ефективне застосування цих аспектів може призвести до підвищення результативності роботи підприємства. Визначені основні вимоги успішного функціонування підприємства на зовнішніх ринках, що дає змогу топ-менеджменту авіакомпанії вжити заходів щодо формування та впровадження ефективної стратегії розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Схематично відображено бізнес-процеси стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, що відповідає кожній із наведених складових, які передбачають здійснення кардинальних змін структури і функціональності підрозділів підприємства. Досліджено основні проекти та напрямки господарської діяльності ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України», що дозволяє топ-менеджменту вжити заходів щодо побудови ефективної організаційної структури управління підприємством.

Розглянутий підхід щодо дослідження концепції реінжинірингу в системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, можна розцінювати як один з прикладів пошуку альтернативних шляхів вирішення проблеми, яка може використовуватися для створення об'єктивних передумов і методологічної бази досліджень з даної проблематики.

Література

1. Білявський В.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю організації / В.М. Білявський // Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. — К. : Нац. авіац. ун-т, 2016. — С. 21–22.
2. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. Champy. — London : Nicholas Brealey Publishing, 1993. — 332 p.
3. Деминг Эд. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эд. Деминг. — М. : Альпина Паблшер, 2011. — 400 с.
4. Іванов Ю.В. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів торгових підприємств України / Ю.В. Іванов, О.Н. Вечірко // Вісн. Полтав. ун-ту екон. і торг. — 2016. — № 3 (75). — С. 101–107.
5. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки / М.Я. Гвоздь // Вісник нац. ун-ту «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. — 2013. — № 754. — С. 135–138.
6. Донець О.С. Реінжиніринг фінансової діяльності підприємств у сучасних умовах української економіки за допомогою імітаційного моделювання / О.С. Донець // Ефективна економіка. — 2011. — № 2, (Т. 11). — С. 45–49.
7. Лепейко Т.І. Методологічні засади моделювання бізнес-процесів як складової їх реінжинірингу в діяльності промислових підприємств / Т.І. Лепейко // Mechanism of Economic Regulation. — 2015. — № 1. — С. 31–37.
8. Таранюк Л.М. Теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / Л.М. Таранюк // Вісник Сумськ. держ. ун-ту. — 2015. — № 1. — С. 119–129.
9. Білявський В.М. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективної операційної діяльності підприємств / В.М. Білявський // Вісник нац. ун-ту «Львівська політехніка». — 2017. — Вип. 862. — С. 10–18.
10. Білявський В.М. Людський капітал як інструмент оцінювання конкурентоспроможності організації / В.М. Білявський // Вісник Харків. нац. ун-ту ім. В.Н. Каразіна. — 2017. — № 92. — С. 79–87.
11. Офіційний сайт «ІАТА» [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://www.iata.org/about/members/Pages/airline-list.aspx> — Назва з екрану.
12. Офіційний сайт «ПрАТ Авіакомпанії «МАУ» [Електронний ресурс] — Режим доступу : http://www.flyuia.com/eng/welcome_new_corporate.html.

References

1. Biliavskiy V.M. (2016). Reengineering business processes as a mechanism for managing the international competitiveness of the organization. Modern management problems : National Aviation University, 21–22 (in Ukrainian).
2. Hammer M., Champy J. (1993). Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution. London : Nicholas Brealey Publishing (in UK).
3. Deming Ed. (2011). Out of the crisis. A New Paradigm for Managing of People, Systems and Processes. Moscow : «Alpina Publishers» (in Russian).
4. Ivanov Yu.V. (2016). Features of the Ukrainian retail enterprises business processes reengineering. Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade, Volume 3 (75), 101–107 (in Ukrainian).
5. Gvozd M.Ya. (2013). Reengineering of business processes as a factor of speed-up development of economy. Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Problems of Economics and Management, Volume 754, 135–138 (in Ukrainian).
6. Donets O.S. (2011). Reengineering of financial activity in modern conditions Ukrainian economy through simulation modelling. Effective economy, Volume 2, Part 11, 45–49. (in Ukrainian).
7. Lepeyko T.I. (2015). Fundamentals methodological modelling business processes of reengineering of industrial enterprises. Mechanism of Economic Regulation, Volume 1, 31–37 (in Ukrainian).
8. Taraniuk L.N. (2015). Theoretical and methodological basis of the selection control lines of business process reengineering industrial enterprises. Bulletin of the Sumy State University, Volume 1, 119–129 (in Ukrainian).
9. Biliavskiy V.M. (2017). Benchmarking as an effective tool for improvement of operational activities of enterprises. Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic», Issue 862, 10–18 (in Ukrainian).
10. Biliavskiy V.M. (2017). Human capital as a tool of organization competitiveness assessment. Bulletin of Kharkiv National University named of V.N. Karazin, Volume 92, 79–87 (in Ukrainian).
11. Official website «IATA» [Electronic resource]. — Accessed mode : <http://www.iata.org/about/members/Pages/airline-list.aspx>.
12. Official website «MAU Airlines» [Electronic resource]. — Accessed mode : http://www.flyuia.com/eng/welcome_new_corporate.html.