

М. Г. Бортнікова¹, С. В. Сліпачик²
ORCID: ¹ 0000-0002-2346-8007, ² 0009-0001-3107-5422
Національний університет “Львівська політехніка”
Кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності

ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

<https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.027>

© Бортнікова М. Г., Сліпачик С. В., 2025

Досліджено теоретико-прикладні аспекти впровадження нових технологій менеджменту на підприємствах при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновано технологію впровадження контролінгу, етапами якої є: прийняття рішення про необхідність впровадження контролінгу; визначення базових засад функціонування контролінгу; впровадження контролінгу; реалізація заходів щодо впровадження контролінгу; контроль та регулювання реалізації контролінгу на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Рекомендовано комплексну систему контролінгу як нової технології менеджменту підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Розроблено послідовність впровадження механізму реінжинірингу бізнес-процесів як нової технології менеджменту підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, яка передбачає: підготовку реінжинірингу бізнес-процесів підприємства; реалізацію концепції “Бізнес-процеси як є”; впровадження концепції “Бізнес-процеси як має бути”; впровадження змін на підприємстві щодо реінжинірингу бізнес-процесів. Сформовано механізм реалізації реінжинірингу бізнес-процесів підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Ключові слова: технологія менеджменту, система, контролінг, інформаційні потоки, механізм, реінжиніринг, бізнес-процес, зовнішньоекономічна діяльність.

Формулювання проблеми

Сучасні умови господарювання є нестійкими і нестабільними для підприємств. Технологічний розвиток, глобалізація, пандемія, воєнні конфлікти створюють нові виклики для суб'єктів українського бізнесу. Дієвим методом успішної діяльності компаній на внутрішньому та зовнішньому ринку є впровадження нових технологій менеджменту. Залучення інноваційних методів, способів та інструментів керівництва сприяє швидкій адаптації до ринкових змін, досягненню планових показників росту і розвитку, оптимізації бізнес-процесів, раціональному використанню ресурсів тощо. Зважаючи на сучасні тенденції та ринкові зміни, для забезпечення стійких позицій у конкурентній боротьбі необхідно швидко та ефективно приймати управлінські рішення, бути гнучким до нововведень, залучати нові технології управління тощо.

Актуальність дослідження

В умовах сучасного розвитку ринкових відносин ефективність діяльності підприємства залежить від здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, які характеризуються непередбачуваністю, невизначеністю та динамічністю. Актуальним питанням дослідження є удосконалення впровадження нових технологій менеджменту в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності, оскільки саме зовнішнє середовище постійно диктує нові умови функціонування. Завдяки

гнучкості системи управління, швидкій переорієнтації на нові методи, інструменти, способи прийняття управлінських рішень можна досягнути високого рівня конкурентоспроможності, відомості бренду, стабільного фінансового становища тощо.

Формулювання мети та завдань статті

Мета роботи полягає у дослідженні теоретико-прикладних аспектів впровадження нових технологій менеджменту на підприємствах при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Для досягнення зазначеної мети спрямовані такі завдання: проаналізувати сучасні концепції та підходи до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності; розробити практичні рекомендації щодо впровадження нових технологій менеджменту на підприємствах при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми впровадження нових технологій менеджменту в умовах зовнішньоекономічної діяльності досліджували багато відомих науковців, зокрема Люта Г.В., Павленко І.А., Акулюшина М.О., Зотова Л.Г., Швець В.О. та інші [1-5]. Проте дані дослідження містять теоретичний характер та потребують розуміння практичного значення застосування нових технологій менеджменту на підприємствах.

На думку Лютої Г.В. та Павленко І.А., нові технології в управлінні забезпечують стійке конкурентне становище підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Нововведення в системі менеджменту є рушійною силою для забезпечення переваг у конкурентній боротьбі за прихильність споживачів, відомий бренд на ринку, обсяг прибутку тощо [1]. Акулюшина М.О., Зотова Л.Г., Швець В.О. стверджують, що впровадження нових технологій менеджменту створює конкурентну перевагу для суб'єкта господарювання. Нові методи та способи прийняття управлінських рішень дозволяють раціонально розподілити ресурси, оптимізувати їх використання з максимальною вигодою для компанії, яка діє на зовнішньому ринку [2].

Незважаючи на описані переваги впровадження нових технологій менеджменту в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності, багато вчених розділяють різні думки стосовно даного твердження. Зокрема Кравченко М.О. та Лентовська М.А. вважають, що технологічні інновації є рушійною силою, яка сприяє удосконаленню технологій виробництва, оптимальному розподілу ресурсів, робочого часу, грошових коштів, ефективному управлінню трудовим колективом тощо [3]. На думку Кириченко О.С., науково-технічний прогрес призвів до того, що інновації стали ключовим фактором розвитку в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності [4]. Саме завдяки комплексному застосуванню нових технологій управління у всіх сферах діяльності підприємства можна досягнути високого рівня розвитку, конкурентоспроможності, прибутку тощо. Найчук-Хрущ М.Б. та Конахович В.І. стверджують, що інноваційні технології здійснення бізнес-процесів в умовах зовнішньоекономічної діяльності дозволяють підвищити ефективність підприємства завдяки зменшенню витрат, підвищенню продуктивності, покращенню якості виготовленої продукції чи наданих послуг [5]. Використання новітніх способів управління компанією сприяє швидкій адаптації до мінливих умов національного та світового ринків.

Виклад основного матеріалу

В сучасних умовах господарювання перспективним напрямом діяльності підприємств є участь в експортно-імпортних операціях. Це зумовлено активними глобалізаційними процесами, посиленням євроінтеграційних відносин, масштабуванням бізнесу, залученням досвіду світових лідерів. Ефективне впровадження нових технологій менеджменту є невід'ємною частиною досягнення планових показників в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Вони сприяють оптимізації бізнес-процесів, досягненню поставлених цілей, раціональному використанню ресурсів, плановому рівню конкурентоспроможності на ринку тощо. Нові методи та інструменти управління є невід'ємною частиною сучасного бізнесу, що відкривають можливості та перспективи для зростання і розвитку суб'єкта господарювання.

Впровадження контролінгу є ефективною технологією досягнення планових показників діяльності підприємства на зовнішньому ринку. Дана технологія сприяє формуванню достовірної інформаційної бази про щоденну динаміку виконання плану, продуктивність працівників всіх відділів, досягнення планового рівня конкурентоспроможності тощо. Сутність впровадження контролінгу полягає у його взаємопов'язаності з усіма бізнес-процесами підприємства. Саме завдяки впровадженню контролінгу можна виявити фактори, які зумовлюють невиконання плану, та розробити рішення щодо їх усунення. В сучасних мінливих умовах господарювання це неабияк важливо, доречно та ефективно в контексті забезпечення постійного розвитку підприємства. Рекомендована технологія впровадження контролінгу в діяльність підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності наведена на рис. 1.



Рис. 1. Рекомендована технологія розроблення та реалізації комплексної системи контролінгу на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: розроблено авторами

Для ефективного впровадження комплексної системи контролінгу як нової технології менеджменту з метою визначення тенденцій виконання планових показників підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності на початковому етапі необхідно визначити потенціал підприємства, його можливості та подальші перспективи застосування запропонованої нової технології мене-

джменту. Такий підхід дозволяє чітко сформулювати бачення щодо впливу контролінгу на систему управління підприємством. Згодом варто визначити ключові засади впровадження контролінгу на підприємстві для розроблення системи його подальшого ефективного впровадження. Рекомендована комплексна система контролінгу як нової технології менеджменту підприємства наведена на рис. 2.

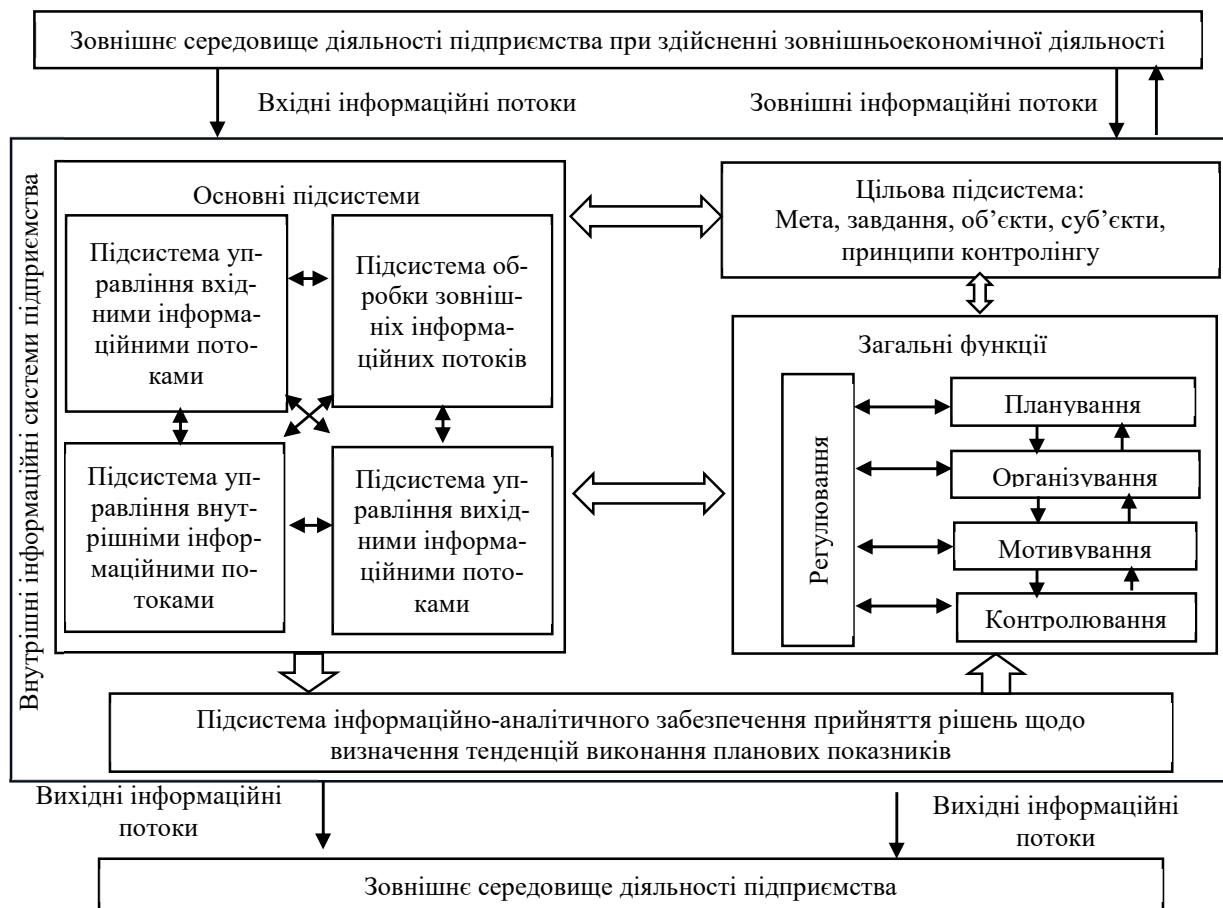


Рис. 2. Рекомендована комплексна система контролінгу як нова технологія менеджменту підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: розроблено авторами

Основні підсистеми контролінгу дозволяють опрацьовувати інформацію в процесі виконання функцій з управління даними і формувати альтернативні варіанти прийняття рішень в системі управління підприємством. В якості загальних функцій контролінгу виділено підсистеми планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Цільова підсистема контролінгу дозволяють забезпечити виконання всіх функцій управління підприємством. В окрему підсистему виділено інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття рішень в управлінні підприємством. Таким чином, на відміну від існуючих, рекомендована комплексна система контролінгу має універсальний характер, що дозволяє застосовувати її на підприємствах, установах і організаціях будь-яких галузей виробництва і послуг.

Реінжиніринг бізнес-процесів є найбільш радикально новою технологією менеджменту, адже вона передбачає повну перебудову бізнес-процесів підприємства, встановлення нових взаємозв'язків та систем підпорядкування. Реінжиніринг варто розглядати не тільки з точки зору поліпшення існуючих процесів, але і як їхнє фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування з метою зростання ефективності ключових показників діяльності підприємства. Рекомендована послідовність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів підприємства наведена на рис. 3.

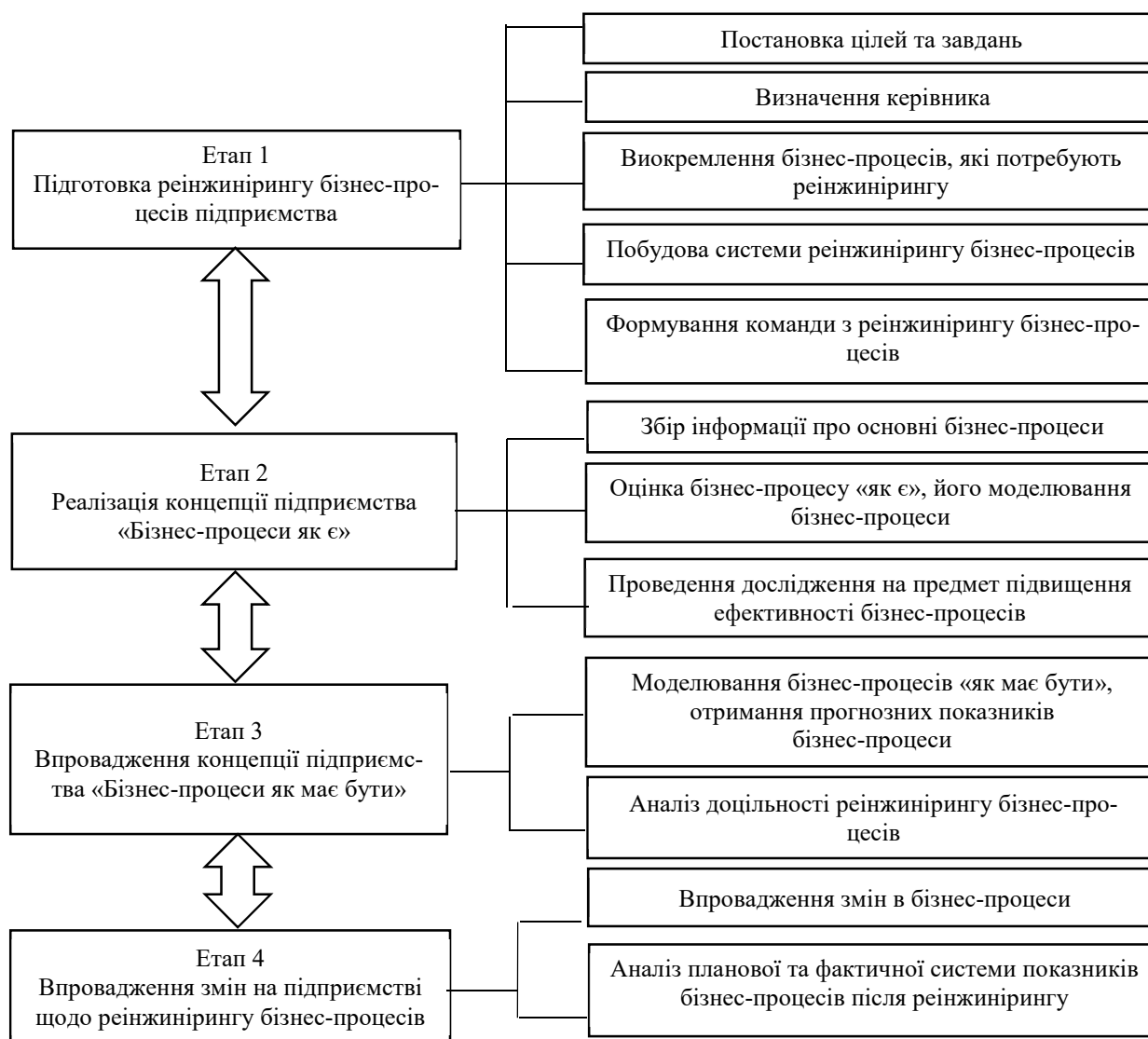


Рис. 3. Рекомендована послідовність впровадження механізму реінжинірингу бізнес-процесів як нової технології менеджменту підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: розроблено авторами

Запропонована технологія впровадження реінжинірингу дає змогу здійснити комплексну підготовку виконання бізнес-процесів, оцінити доцільність залучення нового механізму з точки зору визначення найбільш витратних заходів. Варто зазначити, що впровадження реінжинірингу є стратегічним рішенням, яке дозволяє компаніям підвищити свою ефективність, конкурентоспроможність та адаптивність до змін. Перевагами впровадження механізму реінжинірингу бізнес-процесів є підвищення ефективності діяльності (оптимізація використання ресурсів, збільшення продуктивності праці, зменшення витрат на виробництво та адміністрування), покращення якості готової продукції, зростання конкурентоспроможності, скорочення часу на виконання роботи, швидке реагування на зміни ринку тощо. Даний перелік є невичерпним, проте особливу увагу варто звернути на те, що реінжиніринг передбачає побудову великої цілісної системи функціонування підприємства, де всі бізнес-процеси взаємопов'язані, дані інтегровані, а персонал мотивований до збільшення показників діяльності з метою реалізації стратегій росту і розвитку на внутрішньому і зовнішньому ринку.

Надалі проаналізуємо механізм реалізації реінжинірингу бізнес-процесів підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності (рис. 4.).

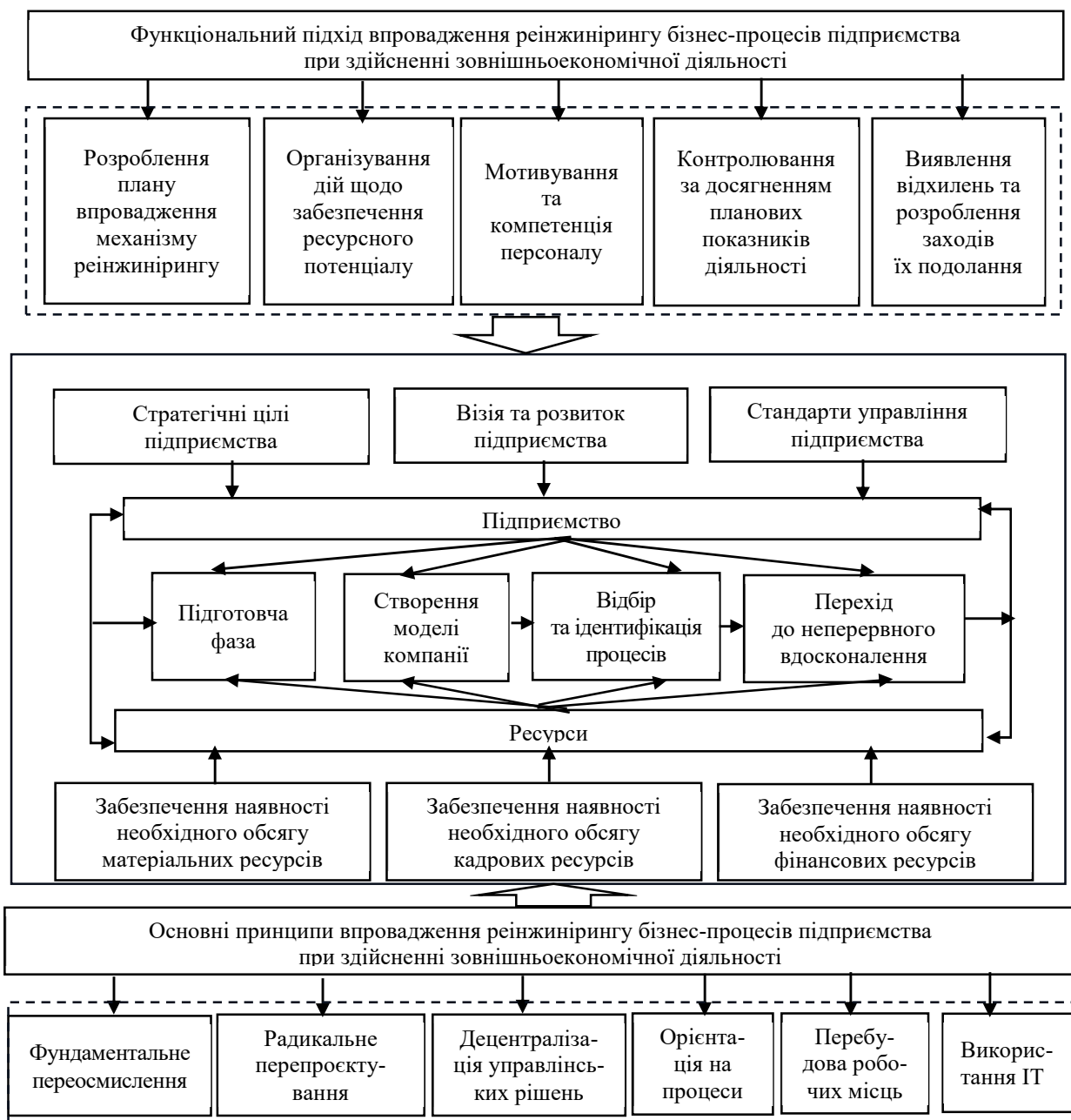


Рис. 4. Рекомендований механізм впровадження реінжинірингу бізнес-процесів як нової технології менеджменту підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: розроблено авторами

Рекомендований механізм впровадження реінжинірингу бізнес-процесів як нової технології менеджменту підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності сприяє реалізації таких позитивних аспектів як: узгодження цілей проєкту зі стратегічними цілями компанії; впровадження нової бізнес-моделі; ефективний та повний контроль змін; технологічне та методичне забезпечення; адаптація до внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності; досягнення бажаного ресурсного потенціалу. Окрім цього, розглянутий підхід допомагає розподілити основні ресурси та засоби, необхідні для реалізації етапу, його принципів та технологій.

Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві виступає революційним методом організації господарської діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринку. Перевагами впровадження даного механізму є перехід від функціональних підрозділів до процесних команд, перерозподіл керівництва та відповідальності; переосмислення ефективності роботи та оплати праці; зміна

організаційних взаємозв'язків на підприємстві. Завдання реінжинірингу бізнес-процесів полягають в об'єднанні інформаційних ресурсів структурних підрозділів організації і створенні інтегрованої корпоративної інформаційної системи управління, яка функціонує в реальному часі та базується на об'єктивних даних щодо фінансових й матеріальних потоків усіх напрямів господарської діяльності, що забезпечує загальне зниження витрат і надає можливість гнучкого реагування на зміни ринкової ситуації, попереджувати виникнення і розвиток кризових явищ.

Висновки

Впровадження нових технологій менеджменту в зовнішньоекономічну діяльність підприємств є ключовим фактором їх успіху в умовах глобалізації. Цифровізація та автоматизація дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність управління, покращити комунікацію з іноземними партнерами та клієнтами. Крім того, сучасні технології надають можливість аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та прогнозування ринкових тенденцій. Однак, впровадження нових технологій вимагає від підприємств не лише значних інвестицій, але й готовності до організаційних змін. Необхідно забезпечити належну підготовку персоналу, створити ефективну систему управління інформаційними ресурсами та забезпечити економічну безпеку підприємств. Тільки за умови комплексного підходу до впровадження нових технологій менеджменту підприємства зможуть повною мірою скористатися їх перевагами та зміцнити свої позиції на міжнародному ринку. Отже, впровадження контролінгу забезпечує постійний моніторинг та аналіз ефективності бізнес-процесів, дозволяючи виявляти відхилення та вчасно коригувати стратегію, тоді як реінжиніринг радикально переосмислює та перебудовує ці процеси для досягнення значного підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Перспективи подальших досліджень

Дослідження щодо впровадження нових технологій менеджменту на підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, відкривають широкі перспективи для підвищення ефективності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Зокрема, актуальними є розробка та адаптація цифрових інструментів для управління ланцюгами поставок, використання штучного інтелекту для аналізу ринкових тенденцій та прогнозування попиту, а також впровадження блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та безпеки міжнародних транзакцій. Крім того, перспективним напрямом є дослідження впливу нових управлінських підходів, таких як agile-методології та lean-менеджмент, на адаптивність та гнучкість підприємств в умовах динамічного міжнародного середовища.

Список літератури

1. Люта Г. В., Павленко І. А. Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 298-303. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/49.pdf
2. Акулюшина М. О., Зотова Л. Г., Швець В. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3629/3559>
3. Кравченко М. О., Лентовська М. А. Перешкоди, що стримують впровадження технологічних інновацій на вітчизняних підприємствах. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 288. URL: <file:///C:/Users/MShut/Downloads/231801-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-529674-1-10-20210517.pdf>
4. Кириченко О. С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2022. № 2 (66). С. 107-115. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/510/539>
5. Найчук-Хрущ М. Б., Конахович В. І. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів як структурного елемента інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-16>

References

1. Lyuta G. V., Pavlenko I. A. (2017). Vplyv innovatsiynykh tekhnolohiy na systemu upravlinnya pidpryyemstvom [The impact of innovative technologies on the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 12, 298-303. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/49.pdf

2. Akulyushina M. O., Zotova L. G., Shvets V. O. (2024). Faktory pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv v umovakh nevyznachenosti [Factors for increasing the competitiveness of enterprises in conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, 60. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3629/3559>
3. Kravchenko M. O., Lentovska M. A. (2021). Pereshkody, shcho strymuyut' vprovadzhennya tekhnolohichnykh innovatsiy na vitchyznyanykh pidpryyemstvakh [Obstacles that hinder the implementation of technological innovations at domestic enterprises]. *Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy [Business, Innovation, Management: Problems and Prospects]*, 288. Retrieved from: <file:///C:/Users/MShut/Downloads/231801-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-529674-1-10-20210517.pdf>
4. Kyrychenko O. S. (2022). Suchasni aspekty ta tekhnolohiyi upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv [Modern aspects and technologies of enterprise development management]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» [Scientific notes of the University «KROK»]*, 2(66), 107-115. Retrieved from: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/510/539>
5. Naychuk-Khrushch M. B., Konakhovich V. I. (2024). Innovatsiyni pidkhody do formuvannya biznes-protsesiv yak strukturnoho elementa intelektual'noho kapitalu pidpryyemstva [Innovative approaches to the formation of business processes as a structural element of the intellectual capital of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, 59. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-16>.

M. H. Bortnikova, S. V. Slipachyk
Lviv Polytechnic National University
Department of Foreign Trade and Customs

IMPROVEMENT OF NEW MANAGEMENT TECHNOLOGIES IMPLEMENTATION AT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

©, Bortnikova M. H., Slipachyk S. V., 2025

The article undertakes a comprehensive examination of the theoretical and applied dimensions of the implementation of novel management technologies within enterprises engaged in foreign economic activity. The article proposes a methodology for the implementation of a control system, which comprises the following stages: first, determining the necessity for the introduction of a control system; second, establishing the fundamental principles of its operation; third, integrating the control system as a novel management technology with the objective of identifying trends in the fulfilment of the enterprise's planned indicators; fourth and finally, implementing measures to introduce the control system and regulating its operation within the enterprise during foreign economic activity. A comprehensive system of controlling as a new technology of enterprise management in the implementation of foreign economic activity has been recommended. A sequence of implementation of the mechanism of business process reengineering as a new technology of enterprise management in the implementation of foreign economic activity has been developed, which provides for the following: preparation of reengineering of business processes of enterprise; implementation of the concept of 'Business processes as they are'; implementation of the concept of 'Business processes as they should be'; implementation of changes in the enterprise regarding reengineering of business processes. The mechanism for implementing the reengineering of business processes of an enterprise in the implementation of foreign economic activity has been formed.

Technological development, globalisation, pandemics and military conflicts are creating new challenges for Ukrainian businesses. An effective method of successful operation of companies in the domestic and foreign markets is the introduction of new management technologies. The use of innovative management methods, techniques and tools facilitates rapid adaptation to market changes, achievement of growth and development goals, optimisation of business processes, rational use of resources, etc. Given the current trends and market changes, in order to ensure a sustainable competitive position, it is necessary to make management decisions quickly and efficiently, be flexible to innovations, use new management technologies, etc.

Research on the introduction of new management technologies at enterprises engaged in foreign economic activity opens up broad prospects for improving the efficiency and competitiveness of domestic enterprises in foreign markets.

Keywords: management technology, system, controlling, information flows, mechanism, reengineering, business process, foreign economic activity.