

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

©2023 РИБЧУК А. В., ЛАПЧУК Я. С., ПАЛАСЕВИЧ М. Б., ЗІНКЕВИЧ В. І.

УДК 658.5:338.45

JEL: L29; M11

Рибчук А. В., Лапчук Я. С., Паласевич М. Б., Зінкевич В. І. Методологічний інструментарій управління бізнес-процесами в організації

У статті аналізуються сутність і зміст бізнес-процесів у широкому значенні: як структурованої послідовності дій із виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проєктування до реалізації й отримання результату. Зазначено, що не існує стандартного переліку бізнес-процесів – кожна організація повинна розробляти свою власну їх «архітектуру». При цьому досвід упровадження процесного управління показав, що виділення та класифікацію бізнес-процесів доцільно здійснювати силами спеціально сформованої команди, до складу якої обов'язково повинні входити: власники організації, топ-менеджери, фахівці, які знають проблеми і технології фірми. Підкреслено, що управління процесами допомагає оптимізувати використання ресурсів, знизити фінансові витрати, підвищити ефективність організації та якість роботи, збільшити задоволеність клієнтів і власних співробітників, а моделювання та аналіз процесів дозволяють розвинути організацію, поліпшити ефективність і якість її функціонування. Показано, що на практиці бізнес-процеси зазвичай визначаються виходячи з потреб клієнтів, при цьому важливо забезпечити безперешкодне виконання процесу, що, своєю чергою, дозволить організації збільшити додану вартість і максимізувати корисність і цінність продуктів і послуг для власних клієнтів. Доведено потребу використання реінжинірингу бізнес-процесів як особливого підходу до реформування діяльності організації, який полягає у фундаментальному перепроєктуванні робочих процесів в організації з метою поліпшення ключових показників, скорочення витрат і, в кінцевому підсумку, – зростання прибутку.

Ключові слова: методологічний інструментарій, процесно-орієнтоване управління, бізнес-процеси, «архітектура» бізнес-процесів, моделювання бізнес-процесів, реінжиніринг.

Рис.: 2. Бібл.: 15.

Рибчук Анатолій Васильович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри математики та економіки, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка (вул. Івана Франка, 24, Дрогобич, 82100, Україна)

E-mail: rav957@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5130-2442>

Лапчук Ярослав Степанович – кандидат економічних наук, доцент кафедри математики та економіки, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка (вул. Івана Франка, 24, Дрогобич, 82100, Україна)

E-mail: lapchyks@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9928-1943>

Паласевич Микола Богданович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри математики та економіки, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка (вул. Івана Франка, 24, Дрогобич, 82100, Україна)

E-mail: rmb2011@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4474-543X>

Зінкевич Василь Іванович – кандидат сільськогосподарських наук, доцент, завідувач відділення Дрогобицького фахового коледжу нафти і газу (вул. Грушевського, 57, Дрогобич, 82120, Україна)

E-mail: Zinkevych1971@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1004-1685>

UDC 658.5:338.45

JEL: L29; M11

Rybchuk A. V., Lapchuk Ya. S., Palasevych M. B., Zinkevych V. I. The Methodological Instrumentarium for Managing Business Processes in an Organization
The article analyzes the essence and content of business processes in a broad sense: as a structured sequence of actions to perform a certain type of activity at all stages of the life cycle of the subject of activity – from the creation of a conceptual idea through design to implementation and obtaining results. It is noted that there is no standard list of business processes – each organization must develop its own «architecture» of such processes. Concerning the aforesaid, the experience of implementing the process management has testified to the advisability of identifying and classifying the business processes by a specially formed team, which must include: the owners of the organization, top managers, and specialists who know the problems and technologies of the company. It is emphasized that process management helps to optimize the use of resources, reduce financial costs, increase the efficiency of the organization and the quality of work, increase customer and employee satisfaction, while process modeling and analysis allow to develop the organization, improve the efficiency and quality of its functioning. It is shown that in practice, business processes are usually determined based on the needs of customers, and it is important to ensure the smooth execution of the process, which, in turn, will allow the organization to increase added value and maximize the usefulness and value of products and services for its customers. The authors prove the need to use business process reengineering as a special approach to reforming the organization's activities, which consists in a fundamental redesign of work processes in the organization in order to improve key indicators, reduce costs and, ultimately, increase profits.

Keywords: methodological instrumentarium, process-oriented management, business processes, «architecture» of business processes, modeling of business processes, reengineering.

Fig.: 2. Bibl.: 15.

Rybchuk Anatoliy V. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Mathematics and Economics, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University (24 Ivana Franka Str., Drohobych, 82100, Ukraine)

E-mail: rav957@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5130-2442>

Lapchuk Yaroslav S. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Mathematics and Economics, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University (24 Ivana Franka Str., Drohobych, 82100, Ukraine)

E-mail: lapchyks@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9928-1943>

Palasevych Mykola B. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematics and Economics, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University (24 Ivana Franka Str., Drohobych, 82100, Ukraine)

E-mail: pmb2011@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4474-543X>

Zinkevych Vasyl I. – PhD (Agriculture), Associate Professor, Head of Department of Drohobych Professional College of Oil and Gas (57 Hrushevskoho Str., Drohobych, 82120, Ukraine)

E-mail: Zinkevych1971@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1004-1685>

Упродовж тривалого періоду серед суб'єктів українського бізнесу спостерігалось відставання в освоєнні сучасних інструментів менеджменту, недостатня готовність керівників і фахівців сприймати нові методи та підходи до управління. Цей соціально-економічний бар'єр є одним із найбільш значущих перешкод в освоєнні процесно-орієнтованого управління. Процесний підхід забезпечує управлінську творчість, використання переваг якої неможливе без готовності, ініціативи й активної участі суб'єкта управління. Досвід упровадження процесного управління показав, що виділення та класифікацію бізнес-процесів доцільно здійснювати силами спеціально сформованої команди, до складу якої обов'язково мають входити: власники організації, топ-менеджери, фахівці, які знають проблеми, технології та методи управління. Крім того, орієнтація організації на процес дозволяє краще зрозуміти кінцеву мету та результати її діяльності, але найголовніше – це розуміння, що процеси та їхні результати є реальною сполучною ланкою з клієнтами.

Вагомий внесок у формування та розвиток теоретико-методологічних засад процесно-орієнтованого управління та дослідження проблемних аспектів реалізації сучасних технологій бізнес-процесів здійснили зарубіжні фахівці, підтвердженням чого служать наукові праці таких авторів, як: A. Smith [1], B. Andersen [7], J. S. Arlbjörn, A. Naug [8], T. H. Davenport, J. E. Short [9], M. Hammer, J. Champy [10], H. J. Harrington [11], O. Thomas, M. Fellmann [12], M. E. Porter [13], A-W. Scheer [14], H. Smith, P. Finger [15].

Значний внесок у розробку системи бізнес-процесів сучасної організації, а також корпоративного управління її діяльністю зробили такі українські науковці, як: О. Б. Данченко [2], Т. В. Лазоренко [3], А. Г. Лизанець, Роман С. А. [4], О. В. Ольшанський [5], І. С. Поповиченко, М. Р. Подалюк, В. Д. Горела [6]. Водночас існує необхідність розгляду окремих аспектів інтеграції процесно-орієнтованого менеджменту в діяльність організацій.

У більшості публікацій зарубіжних та українських дослідників аналізуються загальні тенденції процесно-орієнтованого корпоративного управління. Частина авторів значний акцент робить на питаннях

теоретичного обґрунтування необхідності розроблення системи бізнес-процесів в організації. Але управлінська діяльність на підприємствах на основі процесного підходу є безперервним виконанням комплексу певних взаємопов'язаних між собою видів діяльності та загальних функцій управління. Окремого аналізу потребує подальше розроблення критеріїв оцінки результативності й ефективності бізнес-процесів,

Метою статті є ґрунтовне визначення функцій і значення процесного підходу в підвищенні ефективності бізнесу й отримання конкурентних переваг в управлінні організацією.

Більшість сучасних організацій побудовано за функціями та рівнями ієрархії, а більшість людей виховувалися з переконанням, що це не тільки найприродніший і найефективніший спосіб організації, але й взагалі єдиний спосіб організації. Так було ще до того, як структуру організації стали вивчати за допомогою наукових методів наприкінці ХІХ століття, але наукові підходи до вивчення менеджменту розвиваються відповідно до розвитку сучасних технологій ведення бізнесу, зокрема процесного управління [6].

Історичний експурс у теорію менеджменту свідчить, що ще 200 років тому Адам Сміт зробив видатне відкриття: індустріальне виробництво має бути розбите на найпростіші та найбазовіші операції, оскільки поділ праці сприяє зростанню її продуктивності. Але, незважаючи на те, що люди, залучені в процес виробництва, мислили в термінах виробничих процесів упродовж багатьох десятиліть, теорія бізнес-процесів вперше з'явилася менше 20 років тому і не набула ще поширення. Багато теоретиків і практиків менеджменту висловлювали скептицизм щодо її реальних переваг, і тільки у зв'язку з масовим упровадженням ідеї «загальної якості» в організаціях парадигма управління бізнес-процесами почала набирати обертів [1, с. 47].

Аналіз методів процесного управління показав, що основною його перевагою для управління є уявлення чіткої картини того, що відбувається в організації, з усіма існуючими проблемами та вузькими місцями, які могли залишитися невидимими при типовій

організаційній структурі, котра із зовнішнього погляду раціонально виконує свої функції. Управління процесами також допомагає в оптимізації використання ресурсів, зниженні фінансових витрат, підвищенні ефективності організації та якості роботи, зростанні задоволеності клієнтів і власних співробітників. Моделювання й аналіз процесів дозволяють розвинути організацію, поліпшити ефективність і якість її функціонування [14, р. 19].

Інструменти управління бізнес-процесами в організації наведено на рис. 1.

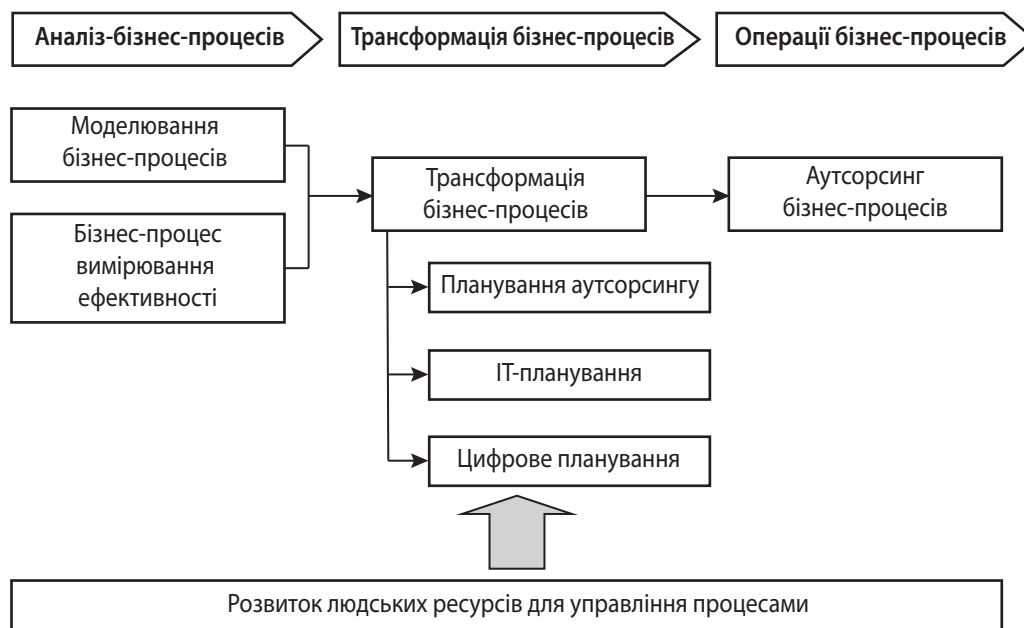


Рис. 1. Інструменти управління бізнес-процесами в організації

Хоча повільно, але підприємства визнають, що вони витрачають величезні кошти і час на управління своєю функціональною ієрархією. На думку Б. Андерсена (*B. Andersen*), для більшості менеджерів – це єдина мета їхнього трудового життя. Але робота не рухається вгору та вниз уздовж функціональної ієрархії, вона тече крізь організацію у вигляді набору бізнес-процесів, які в більшості організацій ніким не управляються і ніхто за них не відповідає [7, р. 83]. Ринкові відносини привели до зміни принципів виробництва та споживання матеріальних благ. Перехід від суспільства виробника до суспільства споживачів зумовив те, що відповіді на питання «що і як виробляти» диктує споживач продукції. І основна ідея виживання бізнесу в нових постіндустріальних умовах – це реінтеграція окремих операцій в єдині бізнес-процеси, тобто набори операцій, які, взяті разом, створюють результат, який має цінність для споживача.

М. Хаммер і Дж. Чампі (*M. Hammer, J. Champy*) в монографії «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі» вперше ввели поняття бізнес-процесу як сукупності різних видів діяльності, у межах

якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача [10, р. 46].

Т. Девенпорт і Дж. Шорт (*T. H. Davenport, J. E. Short*) визначали «бізнес-процес» як структуровану кінцеву кількість дій, спроектовану для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку. Або – як специфічно упорядковану сукупність робіт, завдань у часі та в просторі, із зазначенням початку і кінця, точним визначенням

входів і виходів. Або – як структурований, вимірюваний набір дій, створений, щоб зробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку [9, р. 16].

Х. Харінгтон (*H. J. Harrington*) звертає увагу на зміст бізнес-процесів як на безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що розпочинаються з одного і більш входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту та яка задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю. Або – як повний потік подій у системі, що описує, як клієнт розпочинає, веде та завершує використання бізнесу [11, р. 41].

Свого часу М. Портер (*M. E. Porter*) описав ланцюжок створення вартості, в якій виділяються основні (первинні) бізнес-процеси, що забезпечують створення споживчої вартості продукту, і підтримуючі (допоміжні) бізнес-процеси, що забезпечують функціонування бізнесу та супроводжувальне створення продукту впродовж усього його життєвого циклу. При вирішенні питання про межі процесів М. Портер припустив, що кордони ланок ланцюжка, а отже, і бізнес-процесів, знаходяться там, де проводиться додавання споживчої вартості продукту [13, р. 36].

Варто погодитися з думкою Б. Андерсена [7, р. 63], який не обмежує методичу виокремлення кордонів бізнес-процесів тільки трьома підходами, але відзначає їхню важливість для розуміння сутності проблеми та розуміння того, що дуже багато залежить від того конкретного фахівця, який буде проводити цю роботу.

Західні теоретики та практики менеджменту, автори системи збалансованих показників, О. Томас і М. Філман (*O. Thomas, M. Fellmann*) виділяють три категорії бізнес-процесів: інноваційні, що включають в себе ідентифікацію ринку, розробку та появу нових товарів і послуг; операційні – до складу яких належить виробництво та доставка продукції; післяпродажне обслуговування, яке включає обслуговування та задоволення потреб споживачів [12, р. 441].

Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій із виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації й отримання результату. Не існує стандартного переліку бізнес-процесів – кожна організація повинна розробляти свою власну «архітектуру», але їх поділяють на три групи:

1. *Процеси управління* – бізнес-процеси, які управляють функціонуванням системи (корпоративне управління та стратегічний менеджмент).
2. *Основні* – бізнес-процеси, які становлять основний бізнес компанії та створюють основний потік доходів (постачання, виробництво, маркетинг, збут).
3. *Забезпечувальні* – бізнес-процеси, які обслуговують основний бізнес (бухгалтерський облік, кадрове, інформаційне забезпечення) [6, с. 223–224]. Вивчення досвіду впровадження процесного управління показало, що виділення та класифікацію бізнес-процесів доцільно здійснювати силами спеціально сформованої команди, до складу якої обов'язково мають входити: власники організації, топ-менеджери, фахівці, які знають проблеми і технології фірми.

Як правило, основу для класифікації бізнес-процесів становлять чотири базові категорії: основні бізнес-процеси; забезпечувальні бізнес-процеси; бізнес-процеси розвитку; бізнес-процеси управління. Слід виділити характерні риси бізнес-процесів, які позиціонуються як основні [2, с. 27]:

- ✦ процеси, що створюють додану вартість продукту, який рекламує компанія;
- ✦ процеси, що створюють продукт, який представляє цінність для зовнішнього клієнта;
- ✦ процеси, прямою метою яких є отримання доходів;
- ✦ процеси, за які зовнішній клієнт готовий платити.

На практиці бізнес-процеси зазвичай визначаються, виходячи з потреб клієнтів, при цьому важливо забезпечити безперешкодне виконання процесу, що, своєю чергою, дозволить підприємству збільшити додану вартість і максимізувати корисність і цінність продуктів і послуг для власних клієнтів. Багато управлінських консультантів і бізнес-тренерів вважають, що ефективне управління ключовими процесами підприємства – ключ до успіху, хоча управляти процесами не таке просте завдання, як це може здатися на самому початку в силу тісноти зв'язків між ними.

Для більшості організацій процесний підхід не є джерелом підвищення ефективності бізнесу й отримання конкурентних переваг. Для таких фірм характерна функціонально-орієнтована система управління, в межах якої окремі структурні підрозділи виконують адекватні функції в межах функціональної відповідальності. В основі такого підходу лежить принцип поділу та спеціалізації праці, а система менеджменту орієнтована на виконання окремих функцій. При функціональному підході співробітники структурних підрозділів не орієнтовані на виконання цілей підприємства, оскільки система оцінки їхньої праці відірвана від результатів роботи організації загалом [5].

Процес диверсифікації виробництва завжди стикається з необхідністю зміни тих чи інших бізнес-процесів. Одним з інструментів, що дозволяють провести ефективну зміну бізнес-процесів, є функціонально-вартісний аналіз. Спочатку метод функціонально-вартісного аналізу розглядався в зарубіжних джерелах як вартісний аналіз (*value analysis*) або в більш пізніх джерелах – як вартісний інжиніринг (*value engineering*). Х. Сміт і П. Фінгар (*H. Smith, P. Fingar*) визначають аналіз вартості як системний метод ранжирування етапів (функцій) процесу (продукту) з метою виявлення «непотрібних» витрат. Під «непотрібними» витратами автори розуміють витрати, які не пов'язані з поліпшенням якості, функціонального використання та зовнішнього вигляду виробу [15, р. 46].

На сьогодні в умовах економічної ситуації, що швидко змінюється, та конкурентних відносин зростає потреба в оптимізації бізнес-процесів організації на всіх рівнях. Одним із ключових інструментів поліпшення якості функціонування є реінжиніринг – інструмент управління бізнесом, орієнтований на аналіз проблемних ситуацій та розробку більш оптимальних бізнес-процесів усередині організації. Завдяки цьому підходу організації зможуть фундаментально переосмислити те, як вони виконують свої функції, щоб поліпшити обслуговування клієнтів, скоротити операційні витрати та зрештою – збільшити прибуток.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це особливий підхід до реформування діяльності організації, який полягає у фундаментальному перепроєктуванні робочих процесів в організації з метою поліпшення

ключових показників, скорочення витрат і в кінцевому результаті – зростання прибутку. Реінжиніринг не передбачає регулярної невеликої зміни в процесах з метою постійного зростання ефективності, під реінжинірингом процесів розуміють масштабну зміну системи роботи організації, яка має привести до суттєвого, проривного зростання показників.

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві, як зазначає Т. Лазоренко і Т. М. Т. До, передбачає кардинальну перебудову наявної організаційної структури підприємства відповідно до оптимальної конфігурації виробничо-господарських процесів. У такому разі проведення реінжинірингу логістичних бізнес-процесів надасть можливість підвищити ефективність збутової діяльності шляхом зменшення витрат часу; підвищити якість продукції паралельно з оптимізацією структури собівартості; забезпечити якісно новий вектор розвитку компанії, спрямований на цілковите задоволення потреб споживачів [3, с. 150].

Суть реінжинірингу бізнес-процесів підприємства/організації наведено на *рис. 2*.

Рішення, що дозволяє зробити систему управління більш ефективною, зумовлює необхідність втілення концепції процесно-орієнтованого підходу. В основі цієї концепції лежить ідея показу діяльності організації у вигляді системи бізнес-процесів, а управління її діяльністю – як управління бізнес-процесами. Інтеграція процесно-орієнтованого ме-

неджменту в діяльність фірм – досить складний і трудомісткий проект, що передбачає виконання ряду робіт, ключовими з яких є ідентифікація процесу та визначення його мети. Для цього необхідно уточнити перелік клієнтів процесу та вивчити вимоги, які вони висувають до його результатів [4, с. 56].

Процесний підхід дозволяє вийти на якісно новий рівень управління. Стандартизація діяльності дозволяє підвищити продуктивність праці, поширювати технології та кваліфікований управлінських досвід між структурними підрозділами та робочими майданчиками, передавати його новим співробітникам без спотворень і втрат. Але головне – в процесно-орієнтованій організації робота підрозділів і співпрацівників скоординована і спрямована на досягнення загальних, стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

Розглянувши переваги процесного підходу, можна зробити висновок про те, що в сучасних умовах динамічного ринкового середовища питання вибору ефективних методів управління організацією виходять на перше місце. При цьому визначення методів вдосконалення бізнес-процесів в організації є одним із основних завдань подальшого функціонування цього процесу. Для вибору найбільш оптимального методу необхідно виділити критерії, відповідно до яких можна буде здійснити вибір найбільш ефективного методу покращення процесу. Як показує практика, як такий критерій найбільш часто вико-



Рис. 2. Реінжиніринг бізнес-процесів в організації

tiveness and Efficiency of the Business Processes of the Enterprise on the Basis of Application of the Logistic Approach]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 1 (2018): 222-226. http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/12_2018/39.pdf

Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998.

Scheer, A.-W. *Aris – Business Process Modeling*. Berlin: Springer-Verlag, 1998.

Smit, A. *Doslidzhennia pro pryrodu i prychny bahatstva narodiv* [Research on the Nature and Causes of the Wealth of Nations]. Kyiv: Nash format, 2023.

Smith, H., and Fingar, P. *Business Process Management: The Third Wave*. New York: Meghan Kiffer Pr., 2006.

Thomas, O., and Fellmann, M. "Semantic Process Modeling – Design and Implementation of an Ontology-based Representation of Business Processes". *Business & Information Systems Engineering*, vol. 1, no. 6 (2009): 438-451. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-009-0078-8>

UDC 331.103:339.9.012

JEL: D24; J01; M12; M54

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-199-205>

THE ANALYTICAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISE

©2023 DYBACH I. L., GOLIKOVA YE. K.

UDC 331.103:339.9.012

JEL: D24; J01; M12; M54

Dybach I. L., Golikova Ye. K. The Analytical Aspects of Personnel Management in the Foreign Economic Activity of Enterprise

The article is aimed at studying the analytical prerequisites for efficient management of enterprise personnel as human capital in the context of activation of economic activity of enterprise in foreign markets. The article specifies that the contemporary category of «human capital» has several definitions and is constantly being updated. Thus, it was defined that nowadays the human capital of an enterprise represents a set of qualitative characteristics of a person, an object of investment, part of the total capital, a stock or a set of individual potentials of a person, and can also be considered as an opportunity to use the knowledge and skills of employees. During the study, it was emphasized that today it is the company's personnel that allows building competitive advantages and achieving results in the professional activities of the enterprise. The authors summarize that this issue is especially relevant for enterprises operating in international markets, since the qualification of an employee should allow timely response to drastic changes that are characteristic of markets of such scale and be responsible of making effective business decisions. The article highlights the currently relevant methods and criteria for analyzing human capital in an enterprise. In particular, the main goals and stages of analyzing the state of the personnel of a company which has a foreign economic vector, are identified. Attention was focused on the difference in the assessing and accounting of personnel (human capital) in national and foreign practices and noted that there is no specific set and uniform indicators for assessing human capital at the enterprise level. In continuation of this statement, the article considers quantitative and qualitative indicators in the context of a comprehensive assessment of human capital of an enterprise – subject of foreign economic activity. In the course of the study, the main quantitative indicators (coefficients) of the impact of human capital on the development of the enterprise were analyzed: the coefficient of seniority, the stability coefficient, the health coefficient, the coefficient of professional growth, the coefficient of personnel education. In accordance with the normative values of such indicators, the necessary managerial decisions and actions in each of the simulated situations were interpreted. As a result of the study, the importance of taking into account the quality of personnel (human capital) for making managerial decisions at enterprises – subjects of foreign economic activity was emphasized.

Keywords: personnel, human capital, management, foreign economic activity, management.

Fig.: 2. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 11.

Dybach Inna L. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of International Economics and Management, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: inna.leonidivna@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4237-8709>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-2756-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=36068969200>

Golikova Yelyzaveta K. – Student, Faculty of International Economics and Entrepreneurship, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: elizabeth061201@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1313-9521>

УДК 331.103:339.9.012

JEL: D24; J01; M12; M54

Дибач І. Л., Голікова Є. К. Аналітичні аспекти управління персоналом у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Метою статті є вивчення аналітичних передумов ефективного управління персоналом підприємства як людським капіталом у контексті активізації господарської діяльності підприємства на зовнішньому ринках. У статті зазначено, що сучасна категорія «людський капітал» має декілька визначень і постійно доповнюється. Так, було визначено, що на сьогодні людський капітал підприємства є сукупністю якісних характеристик людини, об'єктом інвестування, частиною сукупного капіталу, запасом або сукупністю індивідуальних потенціалів людини, а також може розглядатись як можливість використання знань, вмінь і навичок працівників. Під час дослідження було наголошено на тому, що сьогодні саме персонал компанії дозволяє вибудовувати конкурентні переваги та досягати результатів у професійній діяльності підприємства. Підсу-