

УДК 658.589 / 338

Е. А. Каражия,
старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет
ORCID ID: 0000-0002-3609-2432

DOI: 10.32702/2306-6792.2021.16.69

ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Е. Karazhia,
Senior Lecturer of the Department of Economics, Law and Business Management,
Odessa National Economic University

PROCESS-ORIENTED MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITY OF UKRAINIAN ENTERPRISES

У статті охарактеризовано специфіку використання процесного підходу як засобу удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств України. Розвинуто методичний апарат застосування зазначеного підходу як інструменту підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств в Україні.

При вирішенні завдань дослідження як базовий використовувався системний підхід, що дозволило представити застосування процесного підходу у якості способу підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок більш ефективного використання складових системи управління.

Охарактеризовано переваги та недоліки використання такого управління в практиці орієнтованих на інновації підприємств. Сформовано модель розвитку підприємств в Україні, що базується на впровадженні концепції процесно-орієнтованого управління та сформульовано способи удосконалення системи управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств за допомогою впровадження процесного підходу. Така модель слугує орієнтиром під час аналізу процесів розвитку як підприємства взагалі, так і його окремих напрямів діяльності та сфер управління.

Показано, що процесно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю забезпечує підвищення ефективності виробництва через впровадження інновацій з більшою економією ресурсів, більш ефективним контролем їх використання та зрозумілою архітектурою та послідовністю дій в ході розробки, впровадження та поширення інновацій. Показано потенціал реалізації процесного підходу щодо оптимізації вартісних характеристик інноваційної продукції (послуг), асортиментної політики та цінності бренду, забезпечуючи зростання ефективності взаємодії зі споживачами та якості продукції (послуг) загалом.

The purpose of this article is to substantiate and development of the methodological apparatus of application of the process approach as a tool to increase the efficiency of innovation management of enterprises in Ukraine. Based on the successful experience of the developed countries of the world, the need for widespread dissemination of process-oriented management of innovation activities in the domestic practice of the micro-level is actualized in the article. Such changes are necessary in order for enterprises to be able to overcome the existing problems associated with competitive pressure in the context of market liberalization, as well as to ensure further sustainable operation and development.

The system approach was used as a basis in solving the research problems, which allowed to present the application of the process approach as a way to increase the efficiency of the enterprise through more efficient use of the components of the management system.

The article describes the specifics of using the process approach as a means of improving the management of innovation activities of Ukrainian enterprises. The advantages and disadvantages of using such management in the practice of innovation-oriented enterprises are described.

A model of enterprise development in Ukraine is formed, which is based on the implementation of the concept of process-oriented management and formulates ways to improve the management system of innovation activities of domestic enterprises through the introduction of a process approach. This model serves as a guide in the analysis of the development processes of the enterprise as a whole and its individual activities and areas of management. It is shown that process-oriented management of innovation provides increased production efficiency through the introduction of innovations with greater resource savings, more effective control of their use, and clear architecture and sequence of actions during the development, implementation, and dissemination of innovations.

The potential of the process approach is to optimize the cost characteristics of innovative products (services), assortment policy, and brand value, ensuring the growth of efficiency of interaction with consumers and the quality of products (services) in general.

Ключові слова: процесний підхід, процесно-орієнтоване управління, інновації, інноваційна діяльність, підприємство, управління інноваційною діяльністю.

Key words: process approach, process-oriented management, innovation, innovation, enterprise, innovation management.

ПРОБЛЕМА І ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З НАУКОВИМИ І ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Щоб ефективно реагувати на виклики глобалізації, вітчизняні підприємства повинні реалізовувати зміни в напрямку інноваційного розвитку, що змушує їх до підвищення ефективності операційної діяльності, постійного вдосконалення системи управління, впровадження найновіших технологій, в тому числі — технологій управління. Такі зміни є необхідними для того, щоб підприємства могли долати існуючі проблеми, пов'язані з конкурентним тиском в умовах лібералізації ринків, а також забезпечувати подальше стале функціонування та розвиток [8].

Розвиток системи управління підприємствами є такою впорядкованою послідовністю змін, у результаті яких настає прогрес, який можна спостерігати в ключових економічних (зростання обсягів послуг, прибутку, рентабельності, обсягів ринку, запасів підприємства тощо), а також неекономічних показниках підприємства. Цей процес, за сучасних умов, доцільно стимулювати через розробку, впровадження та поширення інновацій, що обумовлює важливість ефективного управління інноваційною діяльністю на підприємствах України.

Водночас необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічної бази управління інноваційною діяльністю підприємств України потребує дослідження, наукового обґрунтування, розвитку нових управлінських підходів, технологій і методів для вдосконалення системи управління на мікрорівні. Особливу перспективу в цьому сенсі має реалізація процесного підходу до управління, що сприяє забезпеченню ефективності і результативності діяльності завдяки оптимізації процесів та удосконалення структури та обсягів витрат.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасному науковому середовищі зростає інтерес до дослідження питань реалізації процесного підходу як серед зарубіжних, так і з боку вітчизняних фахівців. У цьому контексті слід

відзначити роботи О. Андрійчука [1], Х. Біннера [2], Л. Борисової [3], Ю. Верича [4], М. Данилюка [5], Г. Кокінза [8], О. Корзаченка [10], І. Ладико [12], О. Солосіч та О. Хринюк [14], В. Тупкало [15], Л. Шимановської-Діанич [16], у яких розкриваються основний зміст концепції процесно-орієнтованого управління і технології використання процесного підходу в управлінні підприємствами, зокрема, з точки зору їх впливу на розвиток інноваційної діяльності цих підприємств [1; 9; 11]. Аналіз наукових публікацій за зазначеною проблематикою показує також, що найбільший пріоритет мають моделювання і оптимізація бізнес-процесів, значно меншою мірою — застосування процесного підходу в управлінні інноваційною діяльністю підприємств України.

Слід відзначити, що, попри порушення актуальної проблематики, значну кількість подібних робіт характеризують недостатня предметна і методологічна визначеність, значна описовість, недостатнє урахування специфіки підприємств, що діють у конкретних умовах (зокрема, в умовах вітчизняного бізнес-середовища); недостатня зорієнтованість на вирішення конкретних проблем практики.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування та розвиток методичного апарату застосування процесного підходу як інструменту підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система управління інноваційною діяльністю підприємства є невід'ємним елементом загальної системи управління сучасним підприємством, яке є орієнтованим на ефективну розробку, впровадження та поширення інноваційної продукції (послуг) та реалізацію інновацій у власному технологічному процесі.

При вирішенні завдань управління інноваційною діяльністю як складової загальної системи управління передусім доцільне застосу-

вання системного підходу, суть якого в тому що усі елементи системи і усі операції в ній повинні розглядатись як єдине ціле, у взаємозв'язку один з одним. Водночас процесний підхід є логічним доповненням системного підходу, і його застосування в управлінні інноваційною діяльністю підприємств є доречним з тієї причини, що окрім важливості впливу і взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища, перетворення входів і виходів, які досліджує системний підхід, в управлінні інноваційною діяльністю особлива увага приділяється процесам (розробка інноваційної продукції (послуг), їх реалізація, обслуговування, планування, організація тощо).

Основним принципом застосування процесного підходу в управлінні підприємством є принцип керування послідовністю операцій, що виконуються [4; 5]. В цьому сенсі процесно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю є, по суті, інструментом для здійснення контролю, координації тимчасових і просторових аспектів виконання завдань, пов'язаних з розробкою, впровадженням і поширенням інновацій на підприємстві. При цьому під інноваційним процесом розуміється завершена послідовність логічно взаємопов'язаних між собою операцій, необхідних для впровадження і поширення інновацій на підприємстві.

Процесно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю на підприємстві забезпечує зв'язок між окремими процесами в рамках системи процесів, а також їх комбінацію і взаємодію. Його застосування має наступні переваги [9—11]:

- дозволяє знизити функціональні бар'єри між підрозділами підприємства за рахунок посилення горизонтальних зв'язків;

- забезпечує трансформацію підходів до організації робіт (посилюючи горизонтальні зв'язки та послаблюючи вертикальні);

- дає можливість більш чітко визначати зв'язок між співробітниками підприємства та конкретними завданнями, за виконання яких вони відповідають, що веде до кращого розуміння ними вимог та специфіки щодо виконуваної роботи, наслідком чого стає підвищення ефективності використання ресурсів, як людських, так інших;

- забезпечує можливість відслідковувати різні аспекти діяльності підприємства, робить її більш прозорою за рахунок єдності інформаційних потоків, що дозволяє своєчасно здійснювати коригувальні дії з метою усунення причин зниження ефективності та має наслідком оптимізацію діяльності підприємства;

- дозволяє знизити витрати підприємства, викликані дублюванням функцій, яке часто зустрічається в функціонально-орієнтованих організаціях.

Застосування процесного підходу в управлінні інноваційною діяльністю веде до підвищення ефективності виробництва через впровадження інновацій з більшою економією ресурсів, більш ефективним контролем їх використання та зрозумілою архітектурою та послідовністю дій в ході розробки, впровадження та поширення інновацій.

Дослідники відзначають також гнучкість та адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі як перевагу при застосуванні процесного підходу до управління [6; 13].

Натомість, поряд із численними перевагами впровадження процесно-орієнтованого управління інноваційною діяльністю на підприємстві можна відзначити також і його певні недоліки [3; 7]:

- надання пріоритетного значення розвитку технологій призводить до зменшення уваги щодо розвитку інших сфер та напрямів діяльності підприємства;

- відносна складність повноцінного впровадження процесного підходу на практиці.

На думку багатьох фахівців, у сфері теорії управління важливим критерієм ефективності управління є зниження витратоємності продукції [6; 7]. Натомість, інші фахівці вважають [8; 11], і ми з ними погоджуємось, що зниження рівня витратоємності є важливим завданням, але не основною метою управління, оскільки воно може супроводжуватись зниженням якості продукції, відмовою від виробництва і реалізації тих, що мають попит окремих перспективних, але витратоємних видів продукції, зміною пріоритетів стратегічного розвитку. У контексті останнього можна розглядати технологічні інновації. Ефективна система управління інноваційною діяльністю на підприємстві, що базується на процесному підході дозволяє:

- рухатися до поставлених стратегічних цілей;

- планувати доходи і витрати;

- визначати пріоритети в інноваційній діяльності;

- планувати рух грошових коштів і рух товарно-матеріальних цінностей в процесі розробки, впровадження та поширення інновацій;

- відстежувати і контролювати фінансові результати діяльності підприємства загалом і за окремими центрами відповідальності;

- будувати і оцінювати внутрішні показники ефективності, продуктивності, ліквідності і рентабельності.

Таблиця 1. Перелік видів діяльності проінноваційно-орієнтованих підприємств, структурованих за бізнес-процесами

Бізнес-процес	Вид діяльності
1	2
1. Основні бізнес-процеси	
1.1. Маркетинг	1.1.1. Управління маркетингом. 1.1.2. Сегментація ринку інноваційної продукції (послуг). 1.1.3. Маркетинговий аналіз. 1.1.4. Рекламування і просування інноваційної продукції (послуг)
1.2. Розробка інноваційної продукції (послуг)	1.2.1. Координація процесу розробки інноваційної продукції (послуг). 1.2.2. Проектування і розробка нових послуг, процесів їх створення і процедур обслуговування. 1.2.3. Створення і випробування прототипів
1.3. Реалізація інноваційної продукції (послуг)	1.3.1. Управління процесом реалізації інноваційної продукції (послуг). 1.3.2. Експлуатація, контроль стану, технічне обслуговування і ремонт інноваційної продукції (послуг)
1.4. Управління постачанням для реалізації інноваційної продукції (послуг)	1.4.1. Управління закупівлями. 1.4.2. Отримання матеріалів і організація складського господарства. 1.4.3. Контроль забезпеченості матеріальними запасами
1.5. Розробка і супровід інформаційних систем і технологій	1.5.1. Управління ресурсами інформаційної системи. 1.5.2. Розробка і супровід застосовних програм. 1.5.3. Розробка і управління системами захисту інформації. 1.5.4. Надання інформаційних звітів
1.6. Ресурсне забезпечення розробки та реалізації інноваційної продукції (послуг)	1.6.1. Ресурсне забезпечення розробки інноваційної продукції (послуг). 1.6.2. Ресурсне забезпечення реалізації інноваційної продукції (послуг)
2. Допоміжні бізнес-процеси	
2.1. Вдосконалення управління	2.1.1. Загальне поточне управління організацією. 2.1.2. Розробка і ведення процесу безперервного вдосконалення діяльності компанії
2.2. Управління охороною довкілля	2.2.1. Розробка і реалізація стратегії управління захистом довкілля. 2.2.2. Відновлення довкілля
2.3. Управління зовнішніми зв'язками	2.3.1. Управління зовнішніми зв'язками
2.4. Управління зв'язками з громадськістю	2.4.1. Управління зв'язками з громадськістю
2.5. Управління фінансами	2.5.1. Ведення бухгалтерського обліку. 2.5.2. Оцінка фінансової ефективності. 2.5.3. Внутрішній аудит і контроль
2.6. Управління персоналом	2.6.1. Організація кадрового документообігу. 2.6.2. Планування і проведення навчання співробітників
2.7. Інформаційне забезпечення управління діяльністю компанії	2.7.1. Інформаційне забезпечення управління діяльністю компанії
3. Управлінські бізнес-процеси	
3.1. Розрахункове обслуговування	3.1.1. Управління процесом розрахункового обслуговування. 3.1.2. Проведення розрахунків зі споживачами та контрагентами
3.2. Надання інформаційно-довідкових послуг	3.2.1. Надання інформаційно-довідкових послуг
3.3. Сервісне обслуговування	3.3.1. Управління сервісним обслуговуванням. 3.3.2. Обробка запитів і надання сервісної підтримки користувачів. 3.3.3. Оцінка якості сервісного обслуговування

Джерело: складено автором на основі [1; 9; 11].

З огляду на це, у загальному вигляді провадження процесно-орієнтованого управління інноваційною діяльністю спрямоване на: підвищення ефективності управління на рівні окремих підприємств (за певними, показаними вище напрямками) а також на забезпечення можливості оперативного ухвалення управлінських рішень.

У цьому контексті вихідним етапом побудови ефективної системи процесно-орієнтованого управління інноваційною на рівні підприєм-

ства є структурування процесів на даному конкретному підприємстві. Так, у таблиці 1 показано структуровані за групами видів діяльності і процеси, орієнтовані на особливості діяльності проінноваційно-орієнтованих підприємств.

Щоб визначити, чи підприємство є орієнтованим на процеси організації, або підтвердити вірність дій на шляху до переходу на принципи процесного управління, потрібно представити так званий мінімум процесного підходу. На

думку автора, процесно-орієнтованим може вважатись підприємство, в якому:

- ідентифіковано процеси;
- побудовано карти зв'язків процесів;

- існує система вимірювання результативності процесів, а також реалізовується процес управління ними, спрямований на їх постійне вдосконалення.

Аналіз процесів, що реалізуються на проінноваційно-орієнтованих підприємствах в Україні за наведеною в таблиці 1 структурою, дозволив виявити певні проблеми, характерні для діяльності таких підприємств. Зокрема — проблемою є несистемність та неузгодженість процесів, пов'язаних з контролем впровадження інновацій. Отже, можна рекомендувати мінімізувати функції контролю, скоротивши з п'яти до двох стадій контроль етапів процесу, що дасть можливість забезпечити пришвидшення надання доступу до інновацій з подальшим можливим коригуванням даних за результатами контролю на найважливіших етапах: ресурси, ефективність реалізації (табл. 2).

Проблеми організації процесів у ході виконання завдань розвитку ведуть до зниження ефективності діяльності, індикаторами чого є: невиправдано завищені терміни обслуговування клієнтів; втрачена вигода від нереалізованих угод; надмірні управлінські та виробничі витрати. Автором визначено мету впровадження процесно-орієнтованого управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств, якою є збільшення частки підприємства на сегментах ринку інноваційних товарів та послуг та підвищення доходності підприємства за рахунок впровадження інноваційних технологій та розвитку прогресивних бізнес-моделей діяльності.

На основі представленої мети, а також проблем, пріоритетів та індикаторів розвитку системи управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств, автором сформовано модель розвитку підприємств в Україні, що базується на впровадженні концепції процесно-орієнтованого управління (рис. 1).

Така модель слугує орієнтиром під час аналізу процесів розвитку як підприємства взагалі, так і його окремих напрямків діяльності та сфер управління, зокрема — управління витратами.

У таблиці 3 згруповано способи удосконалення системи управління інноваційною діяль-

Таблиця 2. Оптимізація кількості функцій контролю на основі аналізу процесу впровадження інновацій

Поточна ситуація щодо реалізації процесу впровадження інновацій	Пропонована мінімізація кількості контрольних функцій в процесі впровадження інновацій
<ol style="list-style-type: none"> 1. Прийняття рішення щодо впровадження інновацій. 2. Підготовка документів по впровадженню інновацій. 3. Контроль (на рівні документів). 4. Підготовка резервів ресурсів для впровадження інновацій. 5. Контроль (на рівні ресурсів). 6. Організація впровадження інновацій. 7. Контроль (на рівні організації). 8. Організація надання доступу до інновації споживачів. 9. Контроль (на рівні реалізації). 10. Коригування даних про надання доступу споживачам до інновацій. 11. Контроль (на рівні доступу). 12. Розрахунок вартості інноваційної продукції (послуг) та інших маркетингово-збутових параметрів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прийняття рішення щодо впровадження інновацій. 2. Підготовка документів по впровадженню інновацій. 3. Підготовка резервів ресурсів для впровадження інновацій. 4. Контроль (на рівні ресурсів). 5. Організація впровадження інновацій. 6. Організація надання доступу до інновації споживачів. 7. Контроль (на рівні реалізації). 8. Коригування даних про надання доступу споживачам до інновацій. 9. Розрахунок вартості інноваційної продукції (послуг) та інших маркетингово-збутових параметрів

Джерело: розроблено автором.

ністю вітчизняних підприємств за допомогою впровадження процесного підходу.

Впровадження процесного підходу в практику роботи вітчизняних підприємств дозволить об'єднати в цілісну систему планування, облік і аналіз витрат за видами, місцем їх формування і обсягами калькуляції, нормативний облік витрат, методи калькуляції собівартості та способи віднесення витрат за процесами на відповідні послуги телекомунікацій, планування, облік і аналіз виробничих інвестицій.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Основними перевагами процесно-орієнтованого управління інноваційною діяльністю на підприємстві є спрямованість такого управління на кінцевий результат, підвищення результативності та ефективності підприємства щодо досягнення поставлених цілей. Такий підхід, зважаючи на проаналізовані в роботі переваги та обмеження щодо його застосування, доцільно поширювати в практиці управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств, що дасть можливість забезпечити конкурентоспроможність таких підприємств через зростання ефективності виробництва через впровадження інновацій з більшою економією ресурсів, більш ефективним контролем їх використання, зрозумілою архітектурою та послідовністю дій в ході розробки, впровадження та поширення інновацій.

У статті запропоновано модель розвитку підприємств в Україні, що базується на впровадженні концепції процесно-орієнтованого

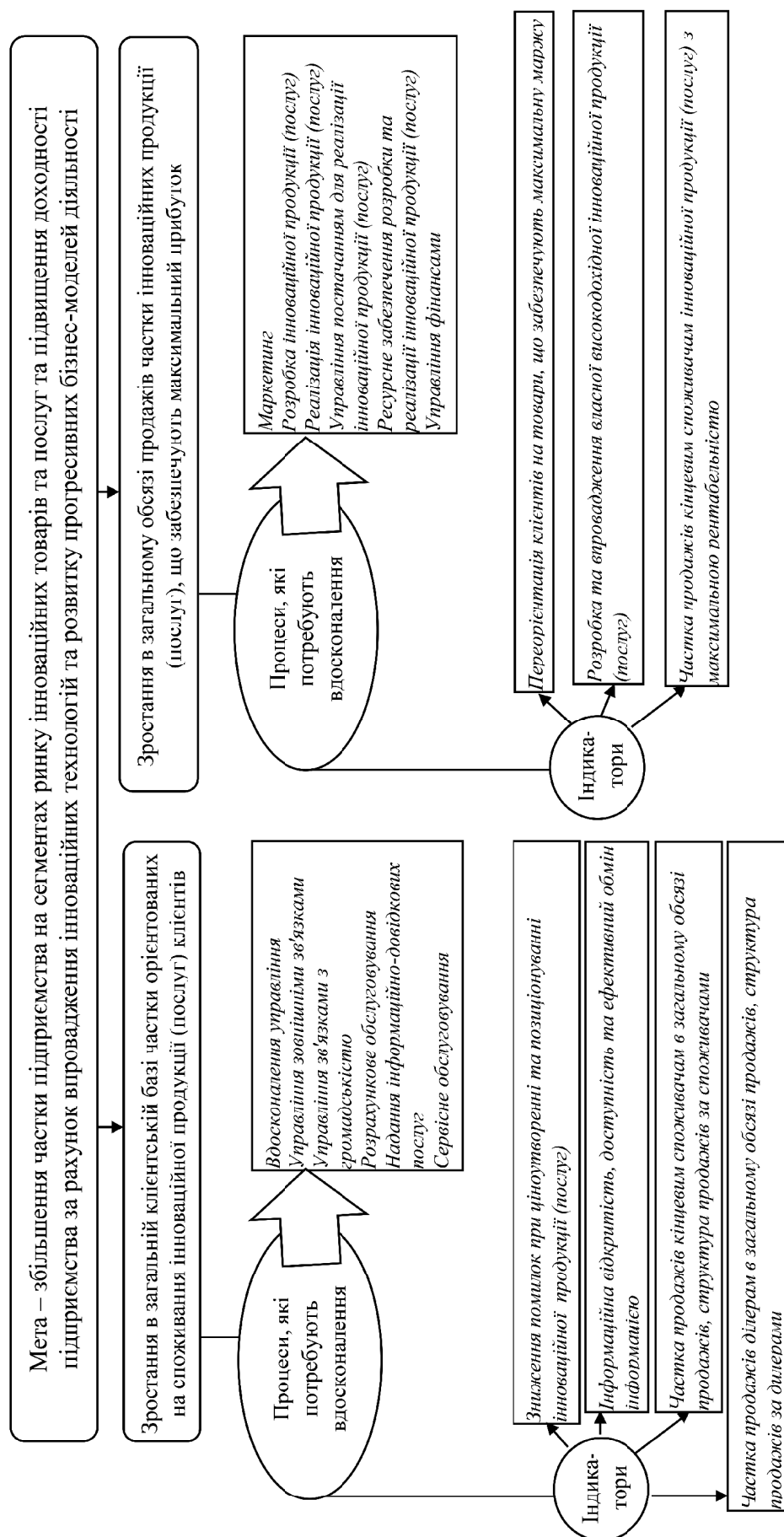


Рис. 1. Модель розвитку підприємств в Україні, що базується на впровадженні концепції процесно-орієнтованого управління

Джерело: розроблено автором.

управління та сформульовано способи удосконалення системи управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств за допомогою впровадження процесного підходу. Зазначені способи визначають потенціал реалізації такого підходу щодо оптимізації вартісних характеристик інноваційної продукції (послуг), асортиментної політики та цінності бренду, забезпечуючи зростання ефективності взаємодії зі споживачами та якості продукції (послуг) загалом.

Література:

1. Андрійчук О.Я. Процесний підхід як метод інноваційного управління підприємством. Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: тези доп. наук.-практ. конференції (м. Львів, 24—25.10.2010). Львів, 2010. С. 9—10.

2. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством. От функционального менеджмента к процессному. Москва: АльпинаБизнесБукс, 2009. 282 с.

3. Борисова Л.Є. Процесно-функціональний підхід у системі управління сучасного телекомунікаційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2015. №. 11. С. 55—58.

4. Верич Ю.А. Процесний підхід до управління проектами. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. URL: <http://www.statonline.org.ua/ekonom/60/8290-procesnij-pidxid-do-upravlinnya-proektami> (дата звернення: 29.07.2021).

5. Данилюк М.О., Лещій В.Р. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: наукове видання. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. 248 с.

6. Захаркін О.О. Вартісно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю підприємств: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід: монографія. Суми: Сумський державний університет, 2015. 400 с.

7. Каменова М.С. Процессно-ориентированное внедрение ERP-систем / М.С. Каменова, А.И. Громов, А.В. Гуслистая. URL: http://iteam.ru/publications/it/section_52/article_1410 (дата звернення: 29.07.2021).

8. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявлен-

Таблиця 3. Способи удосконалення системи управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств за допомогою впровадження процесного підходу

Сфера	Способи удосконалення за допомогою процесного підходу
1. Вартість інноваційної продукції (послуг)	Аналіз процесів реалізації продукції (надання послуг) допоможе розкрити шляхи підвищення ефективності діяльності, зокрема, за рахунок застосування механізмів самообслуговування і електронної комерції (e commerce)
2. Цінність бренду	Маркетингова діяльність, спрямована на високоприбуткові сегменти ринку, інноваційні товари та послуги, дозволить оптимізувати операційні витрати. В цьому контексті процесний підхід дозволяє більш точно виділити найбільш ефективні послуги та продукти завдяки попроцесному обліку витрат та віднесенню їх на послуги
3. Асортимент інноваційної продукції (послуг)	Аналіз показників рентабельності за кожним видом продукції (послуг), що розраховуються на основі результатів попроцесного обліку витрат, в контексті аналізу сукупного прибутку дає можливість підприємству оптимізувати портфель пропонованих ринкових продуктів, визначити найбільш витратні та недоцільні для розвитку, скоригувати цінову політику
4. Рівень та доступність підтримки користувачів	Підвищити ефективність підтримки користувачів можливо шляхом концентрації зусиль на забезпеченні якості процесів обслуговування при одночасній оптимізації витрат на ці процеси. Як наслідок, підвищена увага до клієнтського обслуговування дозволить запобігти потенційним проблемам та зекономити ресурси на вирішення непродуктивних суперечок
5. Якість інноваційної продукції (послуг)	Процес оптимізації технологічних та технічних параметрів інноваційної продукції (послуг) на основі даних обліку витрат та віддачі від конкретних процесів (зокрема, на основі інформації, отриманої в процесі виконання всіх попередніх способів підвищення рівня задоволення потреб споживачів), повинен бути орієнтованим на оптимізацію якості інноваційної продукції (послуг) за конкретними параметрами, стандартами, очікуваннями клієнтів з метою забезпечення оптимального балансу між якістю та витраченими на її забезпечення ресурсами

Джерело: розроблено автором.

ной стратегией и реальными процессами; пер. с англ. М.: АльпинаБизнесБукс, 2007. 315 с.

9. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. №. 3. С. 64—69.

10. Корзаченко О.В. Процесний підхід до управління підприємством: перспективи для України. Формування ринкової економіки: наук. зб. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана"; відп. ред. О.О. Беляєв. 2010. Вип. 23. С. 571—580.

11. Костецька Н.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2012. № 5 (31). С. 81—86.

12. Ладыко И.Ю. Концепция процессного управления: состояние, развитие и проблемы. Экономика. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. пр. (II), 2009. Вип. № 21. С. 126—130.

13. Сидоренко М. Процесний підхід к управленію підприємством. Почему за ним будущее? URL: <http://kn-grup.com/publications/articles/protsessnoe-upravlenie/135> (дата звернення: 29.07.2021).

14. Солосич О.С., Хринюк О.С. Інтеграція процесного та функціонального підходів в сучасних бізнесмоделях у складі систем управління економічною безпекою підприємств. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 квітня 2021 року). Київ, 2021. С. 108—109.

15. Тупкало В.Н. Процессный подход к управлению: от декларации стандарта ISO 9001:2000 к методологическим основам теории процессного управления. Системы управления навигации та зв'язку. 2007. Вип. 4. С. 114—118.

16. Шимановська-Діанич Л.М. Процесно-орієнтоване управління та внутрішній контроль на підприємствах роздрібної торгівлі: [монографія]. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 288 с.

References:

1. Andriychuk, O.Ya. (2010), "Process approach as a method of innovative enterprise management", Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii. Oblikovo-analitychne zabezpechennya systemy menedzhmentu pidpryemstva [Conference Proceedings of the International Economic Conference. Accounting and analytical support of the enterprise management system], Lviv, Ukraine, 24—25 oct, pp. 9—10.

2. Binner, H.F. (2009), Upravleniye organizatsiyami i proizvodstvom. Ot funktsional'nogo menedzhmenta k protsessnomu [Management of organizations and production. From functional management to process], AlpinaBusinessBooks, Moscow, Russia.

3. Borisova, L.E. (2015), "Process-functional approach in the management system of a modern telecommunications company", Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu, vol. 11, pp. 55—58.

4. Verich, Y.L. (2021), "Process approach to project management", Visnyk Donets'koho natsional'nogo universytetu ekonomiky i torhivli imeni Mykhayla Tuhan-Baranovs'koho, [Online], available at: <http://www.stattonline.org.ua/ekonom/60/8290-procesnij-pidxid-do-upravlinnya-proektami> (Accessed 15 Aug 2021).

5. Danyliuk, M.O. and Leshchiiy, V.R. (2002), Teoriya i praktyka protsesno-oriyentovanoho upravlinnya vytratamy [Theory and practice of process-oriented cost management], City of NV, Ivano-Frankivsk, Ukraine.

6. Zakharkin, O.O. (2015), Vartisno-oriyentovane upravlinnya innovatsiynoyu diyal'nistyu pidpryemstv: metodolohichni zasady, svitovyy ta vitchyznyanyy dosvid [Cost-oriented management of innovation activities of enterprises: methodological principles, world and domestic experience], Sumy State University, Sumy, Ukraine.

7. Kamenova, M.S. (2021), "Process-oriented implementation of ERP systems", [Online], available at: http://iteam.ru/publications/it/section_52/article_1410 (Accessed 15 Aug 2021).

8. Cockins, G. (2007), Upravleniye rezul'tativnost'yu. Kak preodolet' razryv mezhdu ob'yavlennoy strategiyey i real'nymi protsesami [Performance Management. How to bridge the gap between the announced strategy and real processes], AlpinaBiznesBuks, Moscow, Russia.

9. Korzachenko, O.V. (2013), "Optimization of business processes of Ukrainian enterprises: problems and prospects", Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu, vol. 3, pp. 64—69.

10. Korzachenko, O.V. (2010), "Process approach to enterprise management: prospects for Ukraine", Formuvannya rynkovoyi ekonomiky: nauk. zb. / Mvo osvity i nauky Ukrayiny, DVNZ "Kyyiv. nats. ekon. un-t im. V. Het'mana", vol. 23, pp. 571—580.

11. Kostetskaya, N.I. (2012), "Strategic cost management as a means of ensuring the competitiveness of the enterprise", Innovatsiyna ekonomika. Vseukrayins'kyi nauko-vyrobnychyy zhurnal, vol. 5 (31), pp. 81—86.

12. Ladyko, I.Y. (2009), "The concept of process management: state, development and problems", Ekonomika. Menedzhment. Pidpryemnytstvo: zb. nauk. pr., vol. 21, pp. 126—130.

13. Sidorenko, M. (2021), "Process approach to enterprise management. Why the future for him?", [Online], available at: <http://kn-grup.com/publications/articles/protsessnoe-upravlenie/135> (Accessed 15 Aug 2021).

14. Solosich, O.S. and Hryniuk, O.S. (2021), "Integration of process and functional approaches in modern business models as part of economic security management systems", Zbirka dopovidej na II Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii. Biznes, innovatsiyyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy [Conference Proceedings of the II International Economic Conference. Business, innovation, management: problems and prospects], Kyiv, Ukraine, 22 april, pp. 108—109.

15. Tupkalo, V.N. (2007), "Process approach to management: from the declaration of the standard ISO 9001: 2000 to the methodological foundations of the theory of process management", Systemy upravlinnya navihatsiyyi ta zv'yazku, vol. 4, pp. 114—118.

16. Shimanovska-Dianych, L.M. (2011), Prot-sesno-oriyentovane upravlinnya ta vnutrishniy kontrol' na pidpryemstvakh rozdribnoyi torhivli [Process-oriented management and internal control at retail enterprises], RVV PUET, Poltava, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 11.08.2021 р.*