

**Українська інженерно-педагогічна академія**

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ ТА  
ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

*Колективна монографія*

*За редакцією*

*доктора економічних наук,*

*професора В. В. Прохорової*

УДК 330

П74

*Рекомендоване до видання рішенням вченої ради  
Української інженерно-педагогічної академії  
(Протокол № 5 від 24.11.2020)*

**Рецензенти:**

**Гораль Л.Т.** - д.е.н., професор, проректор з науково-педагогічної роботи, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ

**Родченко В.Б.** – д.е.н., професор, заступник директора навчально-наукового Інституту «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

**Буднікевич І.М.** - д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

**Семенова В.Г.** – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса

П74 Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020. - с 297.

**ISBN**

В колективній монографії розглядаються сучасні теоретичні та практичні аспекти формування інноваційного потенціалу управління розвитком сучасної економіки та управлінського інструментарію в умовах постіндустріальної модернізації, проблеми інтелектуалізації управління розвитком суб'єктів господарювання в умовах інноваційної економіки, сучасні стратегічні орієнтири формування інноваційних платформ розвитку суб'єктів господарювання та практичні аспекти використання технології цифрової економіки в конкурентному бізнес-середовищі.

Колективна монографія розрахована на фахівців, науковців, викладачів, аспірантів та студентів економічних спеціальностей.

Опубліковані матеріали відображають власну думку авторів, яка може не збігатися з позицією редакції та носити дискусійний характер. За зміст матеріалів відповідальність несуть автори.

УДК 330

© Прохорова В. В., 2020.

© Українська інженерно-педагогічна академія, 2020.

©Видавець Іванченко І. С., 2020.

ISBN 978-617-7377-86-2

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1 ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ</b> .....	7
1.1. Інвестиційне забезпечення модернізаційного розвитку підприємств в умовах неотехнологічного укладу <i>Вовк О.М., Литвин Н.Ю., Долгополова Ю.А.</i> .....	7
1.2. Методологічні засади оцінювання потенціалу підвищення адаптаційних можливостей підприємств <i>Ємельянов О.Ю., Колещук О.Я., Петрушка Т.О.</i> .....	16
1.3. Інвестиції та інновації в сфері залізничної індустрії в контексті старт-спеціалізації <i>Мних О.Б., Костюк О.С., Кіндрат С.В.</i> .....	25
1.4. Особливості та проблеми зовнішньої торгівлі України послугами <i>Мяжких І.М., Хаустова Є.Б.</i> .....	37
1.5. Інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності на рівні економіки окремого підприємства <i>Проскура В.Ф., Товт Т.Й., Береш К.І.</i> .....	44
1.6. Формування інноваційно-організаційної культури на підприємстві як основа активізації процесу інновінгу <i>Прохорова В.В., Юхман Я.В.</i> .....	52
<b>РОЗДІЛ 2 ІННОВАЦІЙНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ</b> .....	61
2.1. Трансформація управління економічною безпекою підприємства з використанням мотиваційних інструментів <i>Ковальчук А.М.</i> .....	61
2.2. Оцінка ефективності імпортованого обладнання <i>Кононенко Я.В.</i> .....	68
2.3. Світовий досвід системи управління персоналом на підприємстві <i>Прохорова В.В., Чобіток В.І., Шамаріна Ю.В.</i> .....	77
2.4. Оцінка розвитку виробництва енергоефективних сільськогосподарських культур <i>Резнік Н.П., Гаврилюк Ю.Г.</i> .....	84
2.5. Державно-приватне партнерство: доцільність, світовий досвід, перспективи розвитку в Україні <i>Юхнов Б.Ю., Корсаков Д.О.</i> .....	94
<b>РОЗДІЛ 3 ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ</b> .....	103
3.1. Особливості підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю банку <i>Азізова К.М., Ус Ю.В.</i> .....	103
3.2. Сучасні потреби в розвитку трудових ресурсів організації <i>Кір'ян О.І., Волошина Н.М., Можар Л.В.</i> .....	117
3.3. Понятійно-категоріальний апарат теорії управління бізнес-процесами підприємства <i>Нищенко О.В.</i> .....	125
3.4. Інтелектуально-креативні технології формування інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств <i>Секірож Я.В.</i> .....	135
3.5. Емоційний інтелект менеджерів як додатковий актив організації <i>Федорова Ю.В.</i> .....	143

### **3.3. ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Нищенко О.В.*

*кандидат економічних наук, доцент,*

*Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

Метою діяльності підприємства, незалежно від виду економічної діяльності, є отримання максимально можливого прибутку шляхом продажу товарів та послуг за мінімально можливих затрат на їхнє виробництво та реалізацію. Розвиток підприємництва є запорукою стабільного соціально-економічного розвитку держави. Нині суб'єкти господарювання функціонують в умовах неефективної мікро- та макроекономічної політики, відсутності стабільності у валютно-фінансовій сфері, несприятливого інвестиційного клімату, посилення конкурентної боротьби, підвищення вимог споживачів до якості товарів та послуг. З метою протистояння негативним тенденціям, підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та інтеграції на світовий ринок вітчизняним підприємствам необхідно постійно проводити моніторинг методів управління підприємством та вдосконалювати їх.

У рамках популярного нині процесного підходу до управління підприємством важливого значення набуло управління бізнес-процесами підприємства, що покликане забезпечити безперервне покращення бізнес-процесів. Це, у свою чергу, стає запорукою підвищення ефективності діяльності підприємства та надбання ним конкурентних переваг.

У теорії управління бізнес-процесами підприємства саме бізнес-процес є основною структурною складовою підприємства, тому доцільно розглянути це поняття детальніше – визначити сутність та уточнити зміст з точки зору вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах трансформаційної економіки.

Питання трактування поняття «бізнес-процес» стало предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких: Т. Девенпорт, М. Хаммер та Дж. Чампі, Дж. Харрінгтон, М. Робсон та Ф. Уллах, А.-В. Шеєр, Б. Андерсен, Н. Р. Кальчевська, Б. М. Андрушків та Л. М. Мельник, Т. С. Морщенок, С. В. Мельниченко та К. А. Шеєнкова та ін.

Появу терміну «бізнес-процес» пов'язують з розвитком промислового виробництва, періодом, коли матеріальні цінності почали створювати у великих масштабах. Процес виготовлення товарів поступово ставав технологічно складнішим, що спричинило необхідність розподілу процесу створення матеріальної цінності на простіші задачі. Перші згадки про методіку управління бізнес-процесами зустрічаються у роботах А. Сміта. Пізніше Ф. Тейлор розробив наукові методи управління підприємством, що сприяло стандартизації розподілу задач з метою оптимізації. Завдяки цьому наприкінці ХХ ст. відомий теоретик

менеджменту Пітер Друкер виконав велику працю зі спрощення та децентралізації складних процесів, що зумовило появу неймовірно популярної сьогодні концепції аутсорсингу.

У науковій літературі трапляється багато трактувань дефініції «бізнес-процес», але сьогодні не існує єдиного тлумачення, прийнятого у наукових колах. Класичним вважається визначення Т. Девенпорта, згідно з яким під бізнес-процесом пропонується розуміти специфічно упорядковану сукупність робіт, завдань у часі та просторі, із зазначенням початку та кінця, з точним визначенням входів і виходів [37].

М. Хаммер та Дж. Чампі визначають бізнес-процес як комплекс дій, у якому на основі одного або декілька видів вихідних даних створюється цінний для клієнта результат [32].

Н. Р. Кальчевська під поняттям «бізнес-процес» пропонує розуміти керований процес перетворення вхідних об'єктів за допомогою спеціальної бізнес-системи у вихідний результат, що забезпечує ефективне функціонування промислового підприємства, його довгострокову конкурентоспроможність та сталий розвиток у нестабільних ринкових умовах [14].

Б. М. Андрушків та Л. М. Мельник визначають бізнес процес як ланцюг логічно пов'язаних, послідовних і керованих дій, у результаті яких вхідні параметри (ресурси, інформація) перетворюються на вихідні (продукція, послуги, управлінське рішення) з метою отримання очікуваного результату господарської діяльності, що забезпечить задоволення внутрішніх і зовнішніх потреб [3].

О. М. Криворучко та Ю.О. Сукач вважають, що бізнес-процес – це сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, котрі розглядаються як ланцюжок «постачальник – споживач», та шляхом трансформації певних видів ресурсів перетворюють входи на виходи, створюють цінність для зовнішнього споживача з метою задоволення його вимог і забезпечують отримання підприємством економічної вигоди [15].

Т. С. Морщенок дає таке визначення бізнес-процесу: це – сукупність послідовних, взаємопов'язаних, систематично здійснюваних дій у рамках реалізації стратегії розвитку, спрямованих на формування та використання потенціалу під час здійснення певного виду діяльності з метою створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів та забезпечити підприємству досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного ринкового середовища [19].

Згідно зі Стандартом ISO 9000:2000, бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних завершених робіт, що виконуються для отримання продукції, яка має вимірну споживчу цінність для конкретного споживача або сегмента ринку [5].

Дослідження наукової думки щодо трактування поняття «бізнес-процес» уможливило сформульовані раніше визначення цього поняття узагальнити й систематизувати (табл. 3.6). Зроблено висновки про те, що

розбіжності у сприйнятті сутності бізнес-процесу як економічної категорії пов'язані з різними підходами до трактування. У працях вітчизняних дослідників є два підходи до трактування цього поняття: технічний підхід – з позиції інформаційних технологій (використовується у працях, що присвячені моделюванню та оптимізації бізнес-процесів за допомогою комп'ютерних програм) та класичний (управлінський) підхід – з позиції управління.

Таблиця 3.6

**Підходи до визначення поняття бізнес-процес**

Автор	Бізнес-процес – це
<b>Підхід з позиції управління</b>	
В. В. Горлачук, І. Т. Яненко [7, с. 263]	комплекс робіт, що мають свої межі та відкриваються первинними постачальниками процесу, тобто входами процесу, якими можуть виступати матеріально-технічні, енергетичні, людські та інформаційні ресурси
Е. В. Попов, Є. Г. Ойхман [21, с. 16]	велика кількість видів внутрішньої діяльності, що беруть початок з одного або кількох входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту. Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові товар або послугу, тобто продукцію, яка його задовольнить за ціною, терміном служби, рівнем сервісу та якості
Дж. Харрінгтон, К. С. Есселінг, Х.В. Німвеген [33, с. 1]	логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, унаслідок використання якого споживаються ресурси постачальника, створюється цінність та надається результат споживачеві
М. Робсон, Ф. Уллах [24, с. 10]	потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів – від одного відділу до іншого
І. В. Сіменко, Т. Д. Косова [1, с. 192]	сукупність бізнес-операцій, певна кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту
<b>Підхід з позиції інформаційних технологій</b>	
В. В. Репін, В. Г. Єліфьоров [23]	стійка цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка відповідно до визначеної технології перетворює входи на виходи, що представляють цінність для споживача
С. В. Рубцов [25, с. 26]	операція, включена у систему операцій, мета якої – виробництво та постачання послуг (товарів) операціям, що входять у систему, а також іншим системам
Б. Андерсен [2, с. 25]	ланцюг логічно пов'язаних дій, що повторюються, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для зміни (фізичної або віртуальної) об'єкта з метою досягнення визначених вимірних результатів чи продукції для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів
А.-В. Шеєр [35, с. 6]	пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вихідний матеріал і/або інформацію на кінцевий продукт відповідно до попередньо встановлених правил

*Джерело: складено автором.*

Таким чином, дослідивши сформульовані науковцями визначення сутності поняття «бізнес-процес», можна зробити висновок про те, що єдиного погляду на трактування поняття немає: його визначають як сукупність робіт; керований процес; ланцюг дій; сукупність видів діяльності; потік роботи; сукупність бізнес-операцій; набір заходів; операцію.

На основі проведеного аналізу представлених вище визначень запропоновано авторське уточнення дефініції «бізнес-процес» з позиції вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах трансформаційної економіки. Бізнес-процес – це послідовність дій з використанням економічних ресурсів підприємства для створення товару або послуги з метою задоволення потреб споживача і досягнення цілей суб'єкта господарювання. Запропоноване визначення акцентує увагу на тому, що результат бізнес-процесу повинен досягати цілей суб'єкта господарювання, забезпечуючи тим самим ефективність роботи останнього.

Досліджуючи сутність поняття «бізнес-процес», необхідно звернути увагу на його основні характерні ознаки, а саме:

- бізнес-процес завжди має вхід та вихід (під входом розуміють сировину, матеріал, інформацію, які перетворюються під час виконання бізнес-процесу, вихід – це результат виконання бізнес-процесу);
- бізнес-процес являє собою набір дій, що циклічно повторюються;
- бізнес-процеси мають внутрішніх і зовнішніх споживачів;
- необхідною умовою реалізації бізнес-процесу є наявність ресурсів;
- бізнес-процес має якісні та кількісні параметри, які можна виміряти, проаналізувати, контролювати, а також вплинути на них;
- бізнес-процес повинен бути спрямований на результат: зовнішній – задоволення вимог клієнта та внутрішній – отримання прибутку.

Розглянемо основну термінологію, яка використовується під час управління бізнес-процесами підприємства (табл. 3.7), а саме, поняття: «процес», «власник бізнес-процесу», «вхід бізнес-процесу», «вихід бізнес-процесу», «виконавець бізнес-процесу», «ресурси бізнес-процесу», «споживач (клієнт) бізнес-процесу», «декомпозиція бізнес-процесу». Крім них, вживаються терміни: «підпроцес», «операція», «дія», «моделювання бізнес-процесів», «управління бізнес-процесами», «система управління бізнес-процесами» та «бізнес-модель».

Таблиця 3.7

**Понятійний апарат управління бізнес-процесами підприємства**

Автор	Визначення поняття
1	2
Процес – це	
ISO 9000:2000 [5, с. 20]	логічно впорядкована послідовність етапів (кроків, елементів), які перетворюють входи на виходи

1	2
В. А. Корольов [27]	перехід будь-якого об'єкта зі стану з одними характеристиками (на вході) у стан з іншими (на виході)
Власник бізнес-процесу – це	
ISO/TC 176/SC 2/N544R3 [26]	керівництво повинно визначити персонально ролі та відповідальність, щоб забезпечити впровадження, підтримку, поліпшення кожного процесу та його взаємодій. Людину, якій призначено роль і відповідальність, зазвичай називають «власник процесу»
В. В. Дідух [10, с. 109]	особа, яка контролює та несе відповідальність за бізнес-процес. На практиці, таким власником виступає або начальник відділу, або заступники директора чи генеральний директор, залежно від важливості бізнес-процесу
Вхід бізнес-процесу – це	
Д. К. Мешкіс [18, с. 2]	матеріальний або інформаційний об'єкт, який під час виконання процесу перетворюється на вихід
Глосарій процесного еправління [6]	об'єкт бізнес-процесу (функція, операція, сукупність елементів), який взаємодіє із зовнішніми бізнес-процесами та отримує від них матеріальні ресурси, необхідні для виконання бізнес-процесу
Вихід бізнес-процесу – це	
Д. К. Мешкіс [18, с. 2]	матеріальний або інформаційний об'єкт, який є результатом виконання процесу і споживається зовнішніми щодо процесу клієнтами
В. С. Лапшин [16, с. 30]	результат або кінцевий стан процесу. Вихід можна трактувати як призначення, для досягнення якого системні об'єкти (процеси) з'єднані разом
Виконавець (команда) бізнес-процесу – це	
М. Кравченко [27]	підрозділ або працівник, відповідальний за виконання роботи в рамках бізнес-процесу
Глосарій процесного управління [6]	команда фахівців із різних функціональних областей, які виконують роботи в рамках процесу
Ресурси бізнес-процесу – це	
Д. К. Мешкіс [18, с. 2]	матеріальний або інформаційний об'єкт, який постійно використовується для виконання процесу, але не є входом процесу. Ресурс, на відміну від входу, не перетворюється під час виконання процесу і може також називатися механізмом процесу
В. К. Федюкін [30, с. 31]	фактори виробництва. Вироблена продукція також є ресурсом – ресурсом для її споживача
Споживач (клієнт) бізнес-процесу – це	
В. В. Репін, В. Г. Єліфьоров [23, с.37]	суб'єкт, який отримує результат бізнес-процесу. Споживач може бути внутрішній (перебуває в організації і під час своєї діяльності використовує результати (виходи) попереднього бізнес-процесу) і зовнішній (перебуває за межами організації і використовує або споживає результати діяльності (виходи) організації)

*Джерело: складено автором.*

Типову схему реалізації бізнес-процесу зображено на рис. 3.1 [5; 6; 23; 26]



Показники бізнес-процесу – це кількісні і/або якісні параметри, які характеризують бізнес-процес і його результат [23, с. 37].

Декомпозиція (деталізація) бізнес-процесу передбачає перехід від одного процесу до опису підпроцесів, що є його складовими. Кількість рівнів декомпозиції залежить від поставлених завдань і необхідності детального опису. На практиці використовують 3–5 рівнів декомпозиції. Кожен підпроцес може бути декомпозиційований на операції та дії [16, с. 73].

Операція – це низка пов’язаних між собою дій (робіт), спрямованих на вирішення певної задачі. Усі операції в організації є виробничою діяльністю, яка спрямована на створення продуктів для зовнішнього або внутрішнього споживача (клієнта) [6].



Рис. 3.1 Типова схема реалізації бізнес-процесу

Підпроцес – це процес, який є складовою частиною процесу вищого ієрархічного рівня [4, с. 164].

Дія – це процес нижнього рівня, що містить послідовність кінцевих (які не потребують додаткової деталізації) операцій (функцій) [4, с. 164].

Нотація бізнес-процесу – це набір умовних позначень і правил їх застосування, що використовується для візуального представлення, моделювання бізнес-процесу [6].

Моделювання бізнес-процесів – це діяльність із виявлення, опису, аналізу бізнес-процесів, що існують, а також проектування нових бізнес-процесів. Для опису бізнес-процесів використовують три способи:

– текстовий (послідовність операцій процесу описується у простій текстовій формі);

– табличний (бізнес-процес розбивають за комірками структурованої таблиці, в яких прописують кожну операцію, дію цього бізнес-процесу, його входи-виходи, виконавців, вимоги до термінів та іншу необхідну інформацію);

– графічний (інформація подається у вигляді графічних образів). Для опису бізнес-процесів використовують різноманітні методології (IDEF0, IDEF3, DFD, ARIS, UML та ін.) та інструментальні засоби (BPWin, ERWin, Power Designer) [6; 12; 34, с. 7–12].

Важливим питанням залишається визначення оптимальної кількості бізнес-процесів, що виконуються на підприємстві. Погляди науковців щодо цього питання різняться, відтак узагальнені результати наведено у табл. 3.8.

Отже, можна зробити висновок про те, що оптимальна кількість бізнес-процесів, які підприємство реалізує для кожного окремого суб'єкта господарювання, є індивідуальною і визначатиметься залежно від виду економічної діяльності, яку здійснює підприємство, масштабу бізнесу та цілей, котрі воно переслідує. Основною умовою при декомпозиції є уникнення перевантаження структури управління та втрати керованості внаслідок занадто глибокої деталізації.

Важливим елементом для проведення подальшого дослідження є уточнення поняття «управління бізнес-процесами». Це поняття складається з двох термінів «управління» та «бізнес-процес». Авторське уточнення поняття «бізнес-процес» запропоновано вище.

Для уточнення поняття «управління бізнес-процесами» розглянемо трактування поняття «управління». У багатьох наукових працях можна знайти визначення цього поняття у широкому сенсі як процесу цілеспрямованого впливу на систему (механічну, технологічну, біологічну, соціальну), в результаті чого досягається її впорядкованість, розвиток відповідно до поставлених цілей [8; 17].

Відомий представник класичної школи управління А. Файоль розглядав управління як процес керування, а саме: керувати – значить передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати [29]. Відомий науковець виробничого менеджменту М. Мескон під управлінням пропонує розуміти процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації [17]. П. Друкер розглядає управління як особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу [11].

Дослідники сучасного менеджменту, зокрема вітчизняні науковці М. І. Небава та О. О. Адлер [20], вважають, що управління – це цілеспрямований вплив апарату управління суб'єкта господарювання на трудовий колектив для досягнення поставленої мети. Управління як

процес або функція може відбуватися лише за допомогою спеціального апарату, який відповідає за збереження, цільове використання ресурсів, здійснює контроль за роботою виконавців щодо виконання програми бізнес-плану та господарських операцій технологічного процесу підприємницької діяльності. Виробничий процес є об'єктом, а апарат управління – суб'єктом управління [20, с. 23].

Таблиця 3.8

**Узагальнення досліджень науковців щодо оптимальної кількості бізнес-процесів**

Автор	Кількість бізнес-процесів	Примітка
1	2	3
М. Робсон, Ф. Уллах [24]	20–30	Практика підприємств
І. В. Сіменко, Т. Д. Косова [1, с. 192]	≤ 20 (ключових)	На будь-якому підприємстві виконується до 20 ключових бізнес-процесів, від яких залежить його успіх на ринку. Загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень, що визначається характером діяльності конкретного підприємства
Л. В. Фролова [31, с. 51–52]	5–9 (основні) 3–7 (допоміжні)	Основних бізнес-процесів має бути $7 \pm 2$ . Зазначена кількість ґрунтується на тому, що керівник не може ефективно керувати і сприймати інформацію від більшої кількості основних напрямків діяльності. Допоміжних бізнес-процесів має бути $5 \pm 2$ . В іншому випадку керівник втрачає управління організацією
І. К. Корнеєв [27]	≤ 20 (малий бізнес) ≤ 40 (великий бізнес)	При виокремленні та описі бізнес-процесів потрібно підібрати такий рівень декомпозиції, за якого кількість виділених бізнес-процесів не перевищуватиме 20. Для великого бізнесу цей норматив подвоюється і рівний 40. Після виокремлення кожний бізнес-процес деталізується на роботи, з яких він складається
В. В. Репін, В. Г. Єліфьоров [12]	273 – max (теоретично)	На практиці зустрічається максимальна кількість виокремлених процесів - 127
Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька [9]	7–17	Практичний досвід дослідників
Р. Зайцев [13]	22–25 (верхнього рівня)	Відображають не більше 22–25 процесів верхнього рівня, що містять основні та допоміжні процеси і процеси управління

*Джерело: складено автором.*

Отже, ґрутуючись на вищезазначених та інших загальновідомих визначеннях понять «управління» та «бізнес-процес», пропонуємо

розширити розуміння поняття «управління бізнес-процесами» і розглядати його як цілеспрямований вплив на бізнес-процеси, що передбачає їх планування, організацію, контроль та регулювання з використанням сучасного інструментарію оптимізації та адаптації бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища та базується на максимальному використанні потенціалу задля досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Запропоноване визначення, на відміну від тих, що існують, розширює сучасну наукову думку щодо можливостей розвитку потенціалу та підвищення ефективності основних бізнес-процесів за рахунок передачі допоміжних бізнес-процесів на виконання аутсорсеру.

Грунтуючись на наведеному визначенні, під системою управління бізнес-процесами розуміємо сукупність елементів, що забезпечують ефективність управління, – цілей, завдань суб'єктів та об'єктів (бізнес-процесів), функцій, методів та інструментів впливу тощо.

Огляд наукової літератури, присвяченої питанню визначення поняття «бізнес-модель», засвідчив про два підходи щодо його трактування: 1) підхід із позиції орієнтації на внутрішні бізнес-процеси підприємства; 2) підхід із позиції орієнтації на цінності (споживача) [22; 28, с. 492; 31].

Найбільш раціональним вважаємо визначення з позиції орієнтації на внутрішні бізнес-процеси підприємства, запропоноване науковцем Мічиганського університету А. Афуа, згідно з яким бізнес-модель – це структура бізнес-процесів і зв'язків між ними, що використовуються для планування, контролю і корегування діяльності підприємства [36].

На основі проведеного дослідження виокремлено такі складові частини бізнес-моделі підприємства: бізнес-процеси, підпроцеси, операції та дії.

Таким чином, теоретичне дослідження сутності бізнес-процесу як об'єкта управління дало можливість узагальнити підходи до визначення бізнес-процесу підприємства в умовах трансформаційної економіки; надати авторське уточнення термінів «бізнес-процес», «управління бізнес-процесами» та «система управління бізнес-процесами»; визначити складові частини бізнес-моделі підприємства. Перспективою подальшого дослідження є визначення особливостей управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних інструментів управління, зокрема управління бізнес-процесами підприємства з використанням аутсорсингу.

#### **Література:**

1. Аналіз господарської діяльності : навч. Посібник / [за заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової]. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 384 с.
2. Андерсен Бьєрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер. с англ. С. В. Ариничева ; науч. ред. Ю. П. Адлер. М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
3. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. № 2 (1). С. 91–97.
4. Байдаков С., Озеров Г., Савельев О. Многофункциональный центр предоставления государственных услуг: модель, назначение и принципы организации.

- Опыт Центрального административного округа г. Москвы. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. 200 с.
5. Баландин Е. С., Юдаева В. Г. Международные стандарты ИСО 9000-2000 : метод. рекоменд. по применению. Ульяновск : УлГТУ, 2003. 90 с.
  6. Глоссарий процессного управления. URL: <http://piter-soft.ru/automation/more/glossary/>.
  7. Горлачук В. В., Яненко І. Г. Економіка підприємства : [навч. посібник]. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
  8. Громовик Б. П., Гасюк Г. Д., Левицька О. Р. Менеджмент і маркетинг у фармації : підручник / за ред. д-ра фарм. наук, професор Б. П. Громовика. Київ : Медицина, 2008. 752 с.
  9. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.
  10. Дідух В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2016. 230 с. URL: [http://rada.kpi.ua/files/dissertation/dis\\_Didukh\\_V.V.pdf](http://rada.kpi.ua/files/dissertation/dis_Didukh_V.V.pdf).
  11. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. М. : ИД «Вильямс», 2003. 313 с.
  12. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. 319 с. URL: [https://studref.com/330479/menedzhment/razmer\\_chislo\\_protsestov](https://studref.com/330479/menedzhment/razmer_chislo_protsestov).
  13. Зайцев Р. Элементарные правила описания процессов. URL: <http://rzbpm.ru/knowledge/elementarnye-pravila-opisaniya-processov.html>.
  14. Кальчевская Н. Р., Сироткин С. А., Пельмская И. С. [и др.]. Бизнес-процессы промышленного предприятия : учеб. пособие / под общ. ред. Н. Р. Кальчевской. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. С. 339.
  15. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Формування бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 23. С. 91–103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2014\\_23\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_23_10).
  16. Лапшин В. С. Управление процессами : учеб. пособие. Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2015. 385 с.
  17. Мескон Майкл, Хедоури Альберт Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. ; общ. ред. Л. И. Ивенко. М. : Изд-во «Дело», 1997. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/meskon.pdf>.
  18. Мешкис Д. К. Формирование бизнес-процессов развития организации на основе механизма архитектурного управления и контроля. Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2015. № 1. Т. 1. С. 1–15. URL: <http://vestnik-nauki.ru/wp-content/uploads/2015/10/2015№1-Мешкмс.pdf>.
  19. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295–302. URL: [http://www.business-inform.net/pdf/2014/11\\_0/295\\_302.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf).
  20. Небава М. І., Адлер О. О., Лесько О. Й. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства : навч. посібник. Ч. 1. Економіка підприємства. Вінниця : ВНТУ, 2011. 117 с.
  21. Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. М. : Финансы и статистика, 1997. 336 с.
  22. Основы построения бизнес-моделей. Бизнес-модель и стратегия. URL: <https://iiba.ru/business-model-design/>.
  23. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению.

- Моделирование бизнес-процессов. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.
24. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. 224 с.
25. Рубцов С. В. Уточнение понятия «бизнес-процесс». Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 6. С. 24–27. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-6/03.shtml>.
26. Руководство по концепции и применению процессного подхода для систем менеджмента (ISO/TC 176/SC 2/N544R3). URL: <http://www.klubok.net/article2415.html>.
27. Системно-процессное моделирование – новый инструмент совершенствования управления компанией. URL: <http://triz.org.ua/works/ws22.html>.
28. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація // Економіка та суспільство : електрон. наук. фахове видання. 2016. № 7. С. 490–497. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/7\\_2016.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/7_2016.pdf).
29. Файоль Анри. Общее и промышленное управление / пер. на рус. яз. Б. В. Бабина-Кореня. М., 1923. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>.
30. Федюкин В. К. Управление качеством производственных процессов : учеб. пособие. 2-е изд., стер. М. : КНОРУС, 2016. 230 с.
31. Фролова Л. В., Кравченко Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия. Київ : Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
32. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / пер. с англ. СПб. : Из-во С.-Петербур. ун-та, 1997. 332 с.
33. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Нимвеген Х. В. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб. : ООО «БМикро» ; «Азбука», 2002. С. 328.
34. Цуканова О. А. Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов : учеб. пособие. СПб. : Университет ИТМО, 2015. 100 с. URL: <https://books.ifmo.ru/file/pdf/1720.pdf>.
35. Шеер А. В. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы / пер. с англ. Н. А. Михайлова. М. : Весть – Мета Технология, 1999. 151 с.
36. Afuah, A. (2004). Business Models: A Strategic Management Approach. New York: McGraw-Hill. [trove.nla.gov.au](http://trove.nla.gov.au). Retrieved from <https://trove.nla.gov.au/work/13176965?q&versionId=28873139>.
37. Davenport, T. (1993). Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston, MA: Harvard Business School Press.

### **3.4. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КРЕАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Секірож Я.В.*

*асистент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

Сучасний розвиток машинобудівних підприємств нерозривно пов'язаний з динамічним оновленням системи управлінських відносин, що проявляється у виникненні нових форм виробництва, формуванні глобальної системи торгівлі та фінансів, розробці сучасної концепції управління інтелектуально-креативними технологіями, формування