

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА НА КОНКУРЕНТНИХ РИНКАХ

©2019 АРЕФ'ЄВА О. В., ПОБЕРЕЖНА З. М.

УДК 334.7:005"71"(045)  
JEL: O30; L23

### Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках

У ринкових умовах необхідні переваги в конкурентній боротьбі підприємству надають становлення інноваційної економіки та забезпечення науково-технічного та інноваційного розвитку. Враховуючи сучасні тенденції, перемогу в конкурентній боротьбі може гарантувати перехід на інноваційний шлях розвитку, важливу роль в якому відіграє саме стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. У статті досліджено та узагальнено поняття та сутність стратегічного управління інноваційністю бізнес-процесів на підприємстві. Розглянуто особливості стратегічного управління ними. Узагальнено перелік завдань, покладених в основу стратегічного управління бізнес-процесами; виділено інструменти стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку. Запропоновано процедуру стратегічного управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. Запропоновано модель створення та реалізації стратегічного управління інноваційністю бізнес-процесів інноваційним розвитком підприємств, яке його орієнтує на ефективне функціонування на підставі впровадження новітніх технологій у виробничу й управлінську діяльність при реалізації сукупності бізнес-процесів. Розроблено організаційно-економічний алгоритм формування їхньої цілісності та узгодженості на конкурентних ринках. Таким чином, для ефективного управління бізнес-процесами на підприємстві необхідно сформулювати систему управління, яка дозволить оцінити стратегічні цілі, а потім і ефективність всіх бізнес-процесів підприємства щодо досягнення цих цілей. Одним із інструментів управління є розробка та впровадження комплексних показників оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства, що описують весь обсяг діяльності. Оптимізація бізнес-процесів забезпечить конкурентні переваги та надасть можливість максимально використовувати потенціал підприємства. Прийняття ґрунтовних управлінських рішень підвищить приєднаність підприємства для залучення інвестицій і надасть можливість підготовки для ефективного впровадження інноваційних технологій.

**Ключові слова:** стратегічне управління, підприємство, інноваційність, бізнес-процес, інноваційний розвиток, конкурентні ринки, інноваційність підприємства.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-108-116>

Рис.: 6. Бібл.: 10.

**Ареф'єва Олена Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03680, Україна)

E-mail: [lana-2009-19@ukr.net](mailto:lana-2009-19@ukr.net)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5157-9970>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/U-4226-2018>

**Побережна Заріна Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та бізнес-технологій, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03680, Україна)

E-mail: [zarina\\_www@ukr.net](mailto:zarina_www@ukr.net)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6245-038X>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/T-8659-2018>

УДК 334.7:005"71"(045)  
JEL: O30; L23

UDC 334.7:005"71"(045)  
JEL: O30; L23

### Арефьева Е. В., Побережная З. Н. Стратегическое управление инновационностью бизнес-процессов предприятия на конкурентных рынках

В рыночных условиях необходимые преимущества в конкурентной борьбе предприятию предоставляют формирование инновационной экономики и обеспечение научно-технического и инновационного развития. Учитывая современные тенденции, победу в конкурентной борьбе может гарантировать переход на инновационный путь развития, важную роль в котором играет именно стратегическое управление инновационностью бизнес-процессов предприятия на конкурентных рынках. В статье исследованы и обобщены понятия и сущность стратегического управления инновационностью бизнес-процессов на предприятии. Рассмотрены особенности стратегического управления ими. Обобщен перечень задач, положенных в основу стратегического управления бизнес-процессами; выделены инструменты стратегического управления бизнес-процессами инновационного развития. Предложена процедура стратегического управления инновационностью бизнес-процессов предприятия на конкурентных рынках. Предложена модель создания и реализации стратегического управления инновационностью бизнес-процессов инновационным развитием предприятия, которое его ориентирует на эффективное функционирование на основании внедрения новейших технологий в производственную и управленческую деятельность при реализации совокупности бизнес-процессов.

### Arefyeva O. V., Poberezhna Z. M. Strategic Management of Innovativeness of Business Processes of an Enterprise in Competitive Markets

In the market conditions, the necessary advantages in competition are provided to an enterprise through formation of an innovative economy and the ensured scientific, technical and innovative development. In view of current tendencies, winning the competition can be guaranteed by the transition to an innovative development path, in which namely the strategic management of innovativeness of business processes of enterprise in competitive markets plays an important role. The article explores and generalizes the concepts and essence of strategic management of innovativeness of business processes at enterprise. The specifics of strategic management of them are considered. The list of tasks that form the basis of the strategic business processes management is generalized; the instruments of strategic management of the business processes of innovative development are allocated. A procedure for the strategic management of innovativeness of business processes of enterprise in competitive markets is proposed. A model of creating and implementing the strategic management of innovativeness of business processes by innovative development of the enterprise is suggested, which focuses the enterprise on effective operation on the basis of the introduction of the latest technologies in the productive and management activities in the implemen-

Разработан организационно-экономический алгоритм формирования их целостности и согласованности на конкурентных рынках. Таким образом, для эффективного управления бизнес-процессами на предприятии необходимо сформировать систему управления, которая позволит оценить стратегические цели, а затем и эффективность всех бизнес-процессов предприятия относительно достижения этих целей. Одним из инструментов управления является разработка и внедрение комплексных показателей оценки эффективности бизнес-процессов предприятия, описывающих весь объем деятельности. Оптимизация бизнес-процессов обеспечит конкурентные преимущества и позволит максимально использовать потенциал предприятия. Принятие фундаментальных управленческих решений повысит привлекательность предприятия для привлечения инвестиций и предоставит возможность для эффективного внедрения инновационных технологий.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, предприятие, инновационность, бизнес-процесс, инновационное развитие, конкурентные рынки, инновационность предприятия.

**Рис.:** 6. **Библ.:** 10.

**Арефьева Елена Владимировна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики воздушного транспорта, Национальный авиационный университет (просп. Любомира Гузара, 1, Киев, 03680, Украина)

**E-mail:** lena-2009-19@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-5157-9970>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/U-4226-2018>

**Побережная Зарина Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и бизнес-технологий, Национальный авиационный университет (просп. Любомира Гузара, 1, Киев, 03680, Украина)

**E-mail:** zarina\_www@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6245-038X>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/T-8659-2018>

tation of a totality of business processes. An organizational and economic algorithm is developed to form their integrity and consistency in competitive markets. Thus, in order to efficiently manage business processes in the enterprise, it is necessary to form a management system that will allow to evaluate first the strategic goals and then the efficiency of all business processes of the enterprise as to achieving these goals. One of the management instruments is to develop and implement comprehensive performance indicators for the enterprise's business processes, which describe the full scope of the business. The optimization of business processes will provide competitive advantages and will allow to maximize the potential of enterprise. The adoption of fundamental managerial decisions will increase the attractiveness of enterprise to attract investment and will provide an opportunity for efficient implementation of innovative technologies.

**Keywords:** strategic management, enterprise, innovativeness, business process, innovation development, competitive markets, innovativeness of enterprise.

**Fig.:** 6. **Bibl.:** 10.

**Arefyeva Olena V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Air Transport Economics, National Aviation University (1 Lubomyra Husara Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

**E-mail:** lena-2009-19@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-5157-9970>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/U-4226-2018>

**Poberezhna Zarina M.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economics and Business Technology, National Aviation University (1 Lubomyra Husara Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

**E-mail:** zarina\_www@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6245-038X>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/T-8659-2018>

Сучасний етап розвитку економіки країни характеризується нестабільністю ринкових тенденцій, що вимагає від підприємств швидко реагувати на динаміку зовнішнього середовища. Його невизначеність та певна непередбачуваність вимагає від керівництва постійного моніторингу задля адаптації до змін та впровадження інноваційних процесів. Формування та управління економічно обґрунтованої політики підприємств неможливі без урахування інноваційних компонентів. Економічне середовище у своєму складі містить значну кількість учасників ринку, які характеризуються складною структурою та поведінкою моделі відповідно до ринкових умов. У сукупності ці фактори сприяють необхідності прийняття якісних управлінських рішень, які мінімізують рівень впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, водночас створюючи умови для забезпечення належного рівня інноваційного розвитку. Стратегічне управління інноваціями є важливою складовою стратегії підприємства та основним чинником, що сприяє конкурентній перевазі підприємств, які не працюють у ізольованому середовищі та стикаються з такими ж конкурентними силами. Постає питання необхідності розробки моделі стратегічного управління інноваційним розвитком, яка сприятиме стимулюванню господарської діяльності, зростанню конкурентоспроможності, спонуканню до втілення інновацій бізнес-процеси.

Особливого значення набуває розвиток стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств, яке орієнтує підприємство на ефективне функціонування на підставі впровадження новітніх технологій у виробничу й управлінську діяльність, при реалізації сукупності бізнес-процесів, їхньої цілісності та узгодженості на конкурентних ринках, розгляді інноваційності підприємства як цілісності по вибраних стратегічних групах.

Питанням стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства присвячено багато робіт зарубіжних вчених, таких як: Ансофф І., Чандлер Ст., Ендрюс К., Акоф Р., Карлоф Е., Кінг У., Клиланд Д., Коно Т., Портер М., Томпсон Д. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління, розробку й удосконалення його прикладних аспектів внесли такі українські вчені як: Балабанова Л. В., Барташова Л. В., Бородкина А. С., Бритченка Г. І., Віленський М. А., Григорак М. Ю., Гатовський Л. М., Гончарова В. М., Дронова Ф. А., Колегаєва Р. Н., Консона А. С., Коровіна З. П., Мягких І. М., Пілецька С. Т. та ін. На основі цих досліджень сформувався визначальний уявлення теоретичного та практичного характеру діяльності підприємств, формування передумов їхнього розвитку. Разом із тим слід відмітити недостатню увагу вчених до проблем управління саме інноваційністю підприємства через бізнес-процеси на конкурентних ринках у стратегічному аспекті.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою невизначеністю та ризиком. Для того, щоб підприємство вижило в такому середовищі та мало довгострокову перспективу, необхідно постійно інвестувати в дослідження та розробки, пов'язані з інноваційною діяльністю, особливо у сфері управління. Підприємства прагнуть об'єднати свої існуючі ресурси і можливості та використовувати їх якомога ефективніше, оскільки інновація пов'язана з концепцією сталого розвитку, в межах якої доцільно постійно спостерігати за змінами, реагувати на них і забезпечити прийнятний рівень ризику.

У сучасних умовах ведення бізнесу саме бізнес-процеси відповідають технології виробничої діяльності, можливостям формувати інноваційне підприємство, оскільки його діяльність складається з поєднання окремих бізнес-процесів і залежить від їхньої ефективності. Слід відмітити, що серед науковців і практиків-економістів не існує єдиного визначення терміна «бізнес-процес». Класики та засновники процесного управління підприємством давали такі визначення бізнес-процесу: бізнес-процес – сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або декілька видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, який представляє цінність для споживача [2]; бізнес-процес – специфічно впорядкована в часі та просторі сукупність робіт, з визначанням початку та кінця і точним визначенням входів і виходів [3]; бізнес-процес – це послідовність операцій, які створюють визначений продукт (результат), який має цінність для споживача [1].

Розробка бізнес-процесів є складним і трудомістким завданням і складається, як правило, з таких етапів, які уточнюються відповідно до адаптаційних процесів при управлінні підприємством:

- ✦ формулювання мети бізнес-процесу зі стратегічних позицій діяльності підприємства та його інноваційності;
- ✦ визначення меж бізнес-процесу в просторі та часі;
- ✦ визначення учасників бізнес-процесу виходячи із наповнення функцій, що виконуються;
- ✦ визначення вимог до кількості та якості ресурсів бізнес-процесу, можливостей удосконалення за ціною та матеріально-речовим наповненням;
- ✦ розробка системи вимірювань для бізнес-процесу, обґрунтування комплексу показників;
- ✦ визначення переліку та структури документів бізнес-процесу; розробка діаграми бізнес-процесу;
- ✦ розробка регламентів виконання етапів бізнес-процесу;
- ✦ розробка пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесу.

Реалізація стратегічного управління бізнес-процесами передбачає забезпечення не тільки короткострокової ефективності їх виконання, але й забезпечення ефективної діяльності підприємства на тривалий період. Таке управління полягає у формуванні та реалізації довгострокової стратегії розвитку бізнес-процесів на основі безперервного контролювання, зміни конфігурації для забезпечення досягнення довгострокової мети. Інноваційний розвиток передбачає реалізацію бізнес-процесів, оскільки під час нього здійснюються як стратегічні, так і оперативні заходи. У разі стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку має бути врахований рівень та якість інноваційного потенціалу, достатнього для їх реалізації (рис. 1).

Створення інноваційної стратегії управління бізнес-процесами представляє собою складний процес, який включає в себе шість основних частин:

- 1) визначення бачення та місії підприємства;
- 2) визначення стратегічних цілей;
- 3) детальний аналіз бізнес-середовища (внутрішнього та зовнішнього);
- 4) розробку стратегії;
- 5) реалізація стратегії;
- 6) подальша оцінка, пов'язана з контролем (рис. 2).

Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів являє собою резюме стратегічних рішень, на основі яких здійснюється інноваційна діяльність на підприємстві. Успішна інноваційна стратегія повинна мати варіанти, тобто переробляється в варіантах, які відображають минуле, поточний стан і очікування майбутніх подій; має довгострокові наслідки, беручи до уваги всі відповідні чинники, що впливають на бізнес, а також фактор часу.

Дана модель розкриває стратегічні цілі у сфері стратегічного управління інноваційною стратегією бізнес-процесів у зв'язку із корпоративною стратегією, на основі внутрішнього аналізу підприємства та надає нові уявлення для розробки прикладних можливостей системи інноваційної підтримки. У сфері реалізації стратегії розроблено рекомендації для керівників, які мають бути інструментом у впровадженні та подальшій реалізації інноваційних бізнес-стратегій.

Оскільки сучасне підприємство діє в притаманній бізнес-середовищу галузі на конкурентних ринках, кон'юнктура яких піддається частим і непередбачуваним коливанням, то на нього впливають фактори, серед яких слід виділити:

- ✦ стрімка зміна макроекономічної ситуації, характеристика правового і політичного середовища;
- ✦ постійна зміна ринкової кон'юнктури під впливом як глобальних, так і регіональних змін до світогосподарської системи;
- ✦ зростання невизначеності на зовнішніх і внутрішніх ринках фінансів, інвестицій, капіталу, товарів і послуг;



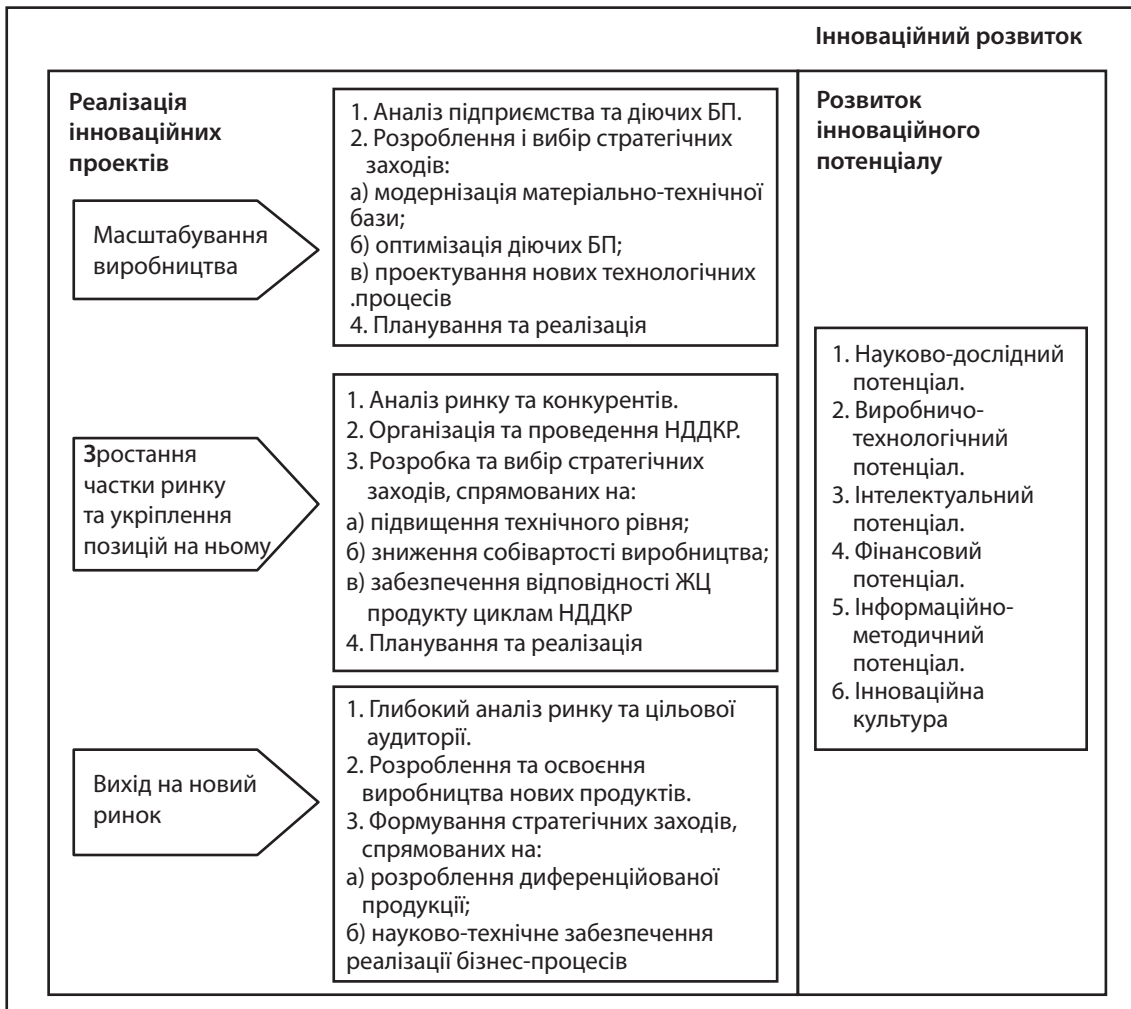


Рис. 1. Стратегічне управління бізнес-процесами інноваційного підприємства

Джерело: складено на основі [4; 5].

- ✦ високі підприємницькі, комерційні, фінансові та кредитні ризики;
- ✦ зростання обсягу зовнішньої інформації, необхідної для побудови стратегії поведінки підприємства на конкурентних ринках;
- ✦ стрімка зміна виробничих технологій;
- ✦ велика кількість джерел інформації, наявність декількох рішень і варіантів технологічного оновлення;
- ✦ зростаюче різноманіття товарів та послуг;
- ✦ підвищення вимог до кваліфікації працівників [5; 6].

Систематичне управління інноваціями та їх властивостями – ключовий фактор для забезпечення сталого розвитку підприємства на конкурентних ринках в умовах постійних змін навколишнього бізнес-середовища та посилення конкуренції. Виконати дане завдання покликана інноваційна стратегія в рамках загальнокорпоративної стратегії підприємства.

Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на конкурентних ринках має реалізовуватися комплексно з відповідною послідовністю за-

ходів із формуванням інноваційного підприємства. У разі його реалізації на інноваційно орієнтованих підприємствах необхідно включати стратегічні цілі інноваційного розвитку (рис. 3).

Отже, сучасний етап розвитку бізнес-середовища потребує деталізації загальної стратегії підприємства на конкурентних ринках за рахунок розробки та формування його інноваційності. Формування інноваційності підприємства є сукупністю методів, правил, засобів, метою яких є створення векторів розвитку як однієї господарюючої одиниці, так і галузі в цілому. Проведений аналіз надав можливість удосконалити механізм формування та реалізації інноваційності підприємства, в основу якого покладено розрахунок сукупного інтегрального показника інноваційного розвитку підприємства, стратегічний аналіз, визначення конкурентних переваг і розрахунок інтегрального індикатора адаптивності потенціалу інноваційної діяльності [5; 6].

Моделі, пов'язані з інноваційністю підприємства, визначені властивостями об'єкта моделювання,

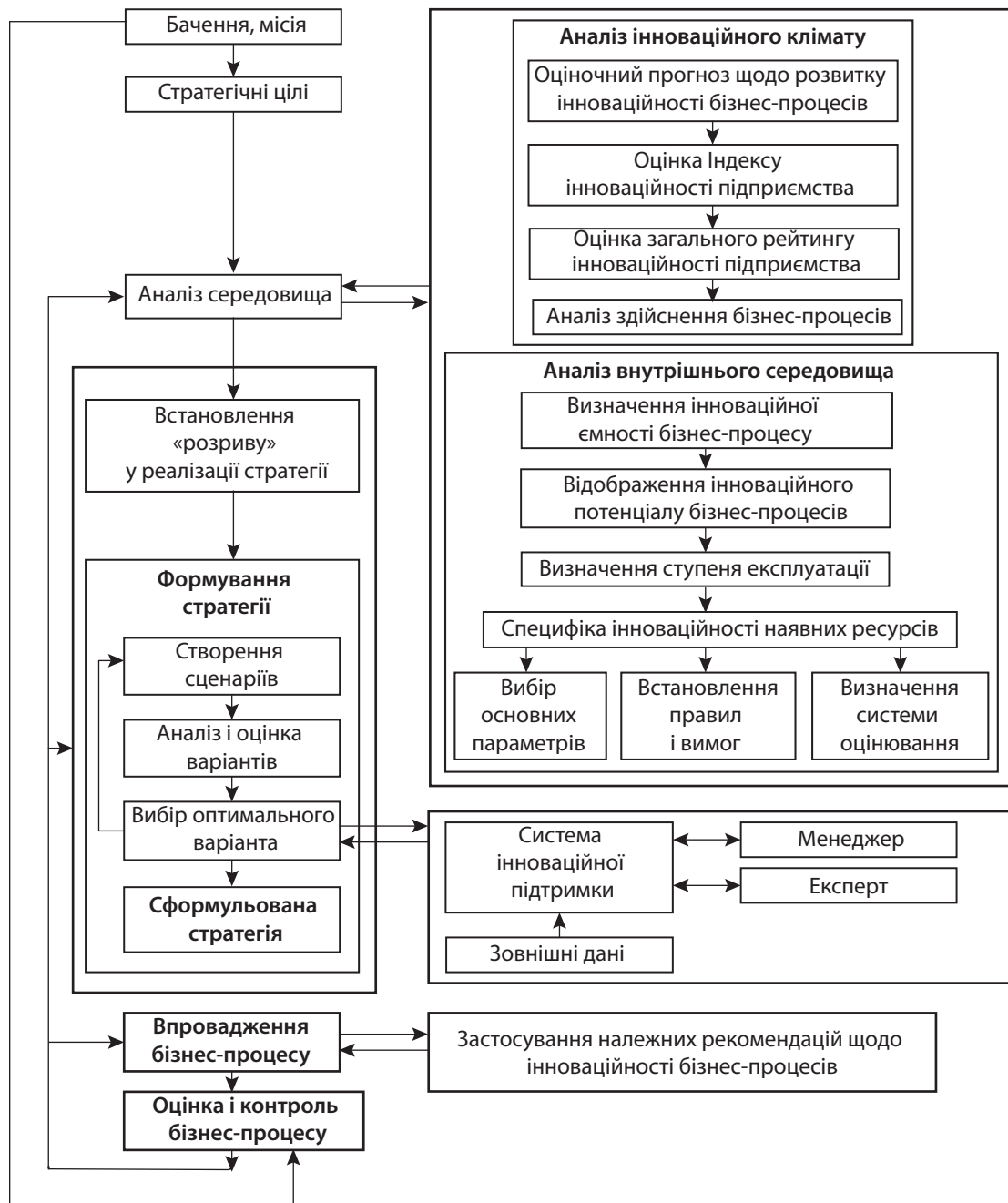


Рис. 2. Модель створення та реалізації стратегічного управління інноваційністю бізнес-процесів

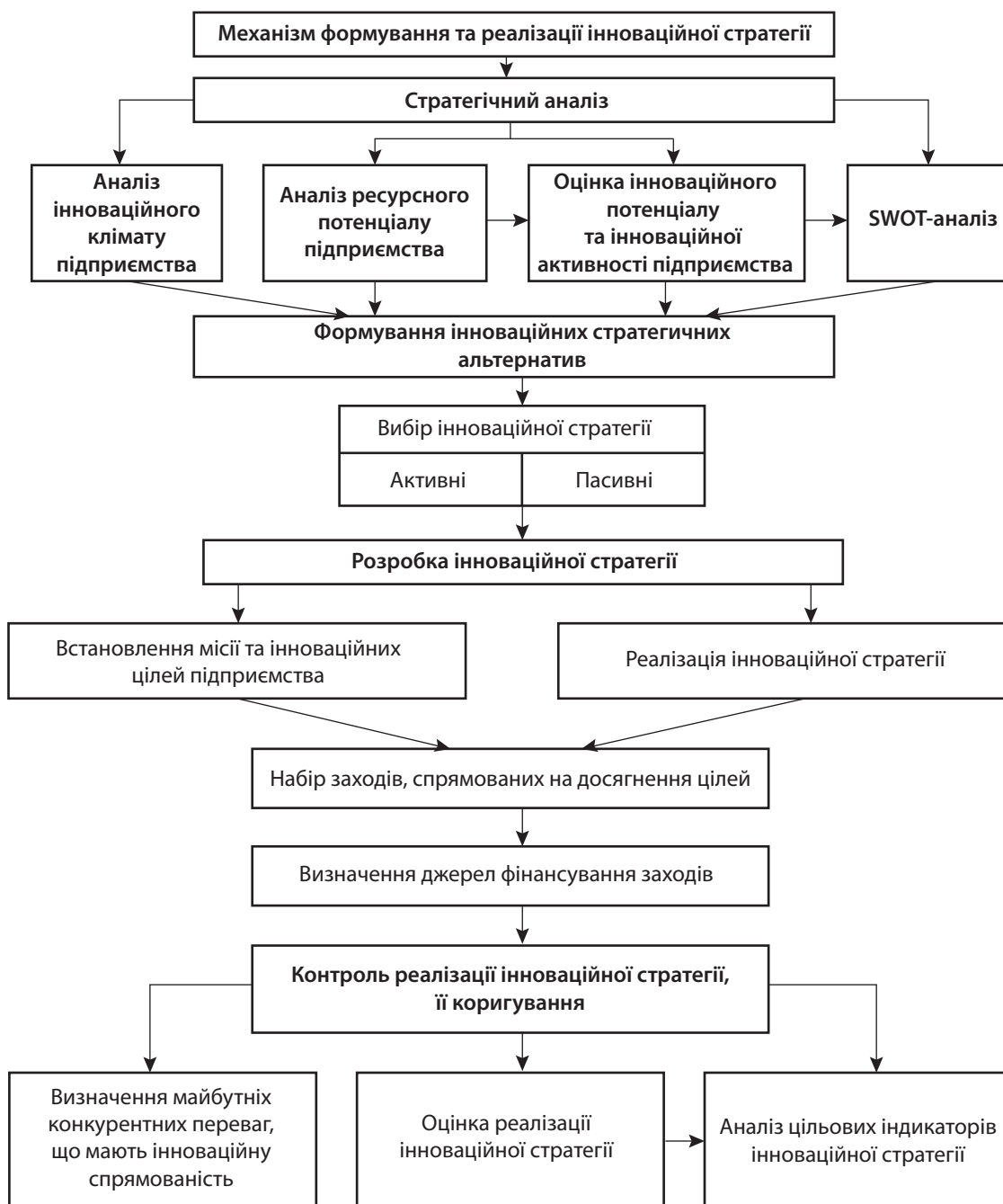
Джерело: складено на основі [6].

умовами дослідження, наявними засобами дослідження. А отже, на формування та вибір моделі стратегічного управління інноваційністю підприємства впливають (рис. 4):

- ✦ цілі моделювання бізнес-процесів як чинник вибору методів управління та бачення результатів;
- ✦ особливості інноваційного розвитку як складової економічного розвитку підприємства, що через присутність значних суб'єктивних компонентів у своєму складі та проблематичність використання статистичних методів і підходів значно впливають на характер і протікання інноваційних процесів [9].

Активність підприємства на конкурентному ринку безпосередньо пов'язана з впливом на нього зовнішнього та внутрішнього середовища. Органічне поєднання зовнішнього та внутрішнього середовища ґрунтується на пошуку оптимального балансу впливів на внутрішнє середовище, які доцільно систематизувати в послідовність етапів формування конкурентної стратегії з їх змістовним наповненням, що служитиме підставою для коригування функціонального наповнення організаційної структури підприємства, а саме:

**Етап 1.** Створення (можливо шляхом реструктуризації) спеціалізованих бізнес-одиниць на базі



**Рис. 3. Організаційно-економічний алгоритм формування та реалізації інноваційності підприємства на конкурентних ринках**

Джерело: складено на основі [6].

існуючих підрозділів підприємства для задоволення потреб відповідного сегмента.

**Етап 2.** Диверсифікація діяльності бізнес-одиниць в суміжні галузі у випадку недостатнього завантаження виробничого потенціалу.

**Етап 3.** Створення нових бізнес-одиниць для реалізації вибраного стратегічного набору в різних сегментах вибраних ринків.

**Етап 4.** Оптимізація процесу запуску стратегій спеціалізації та диверсифікації в просторі та часі.

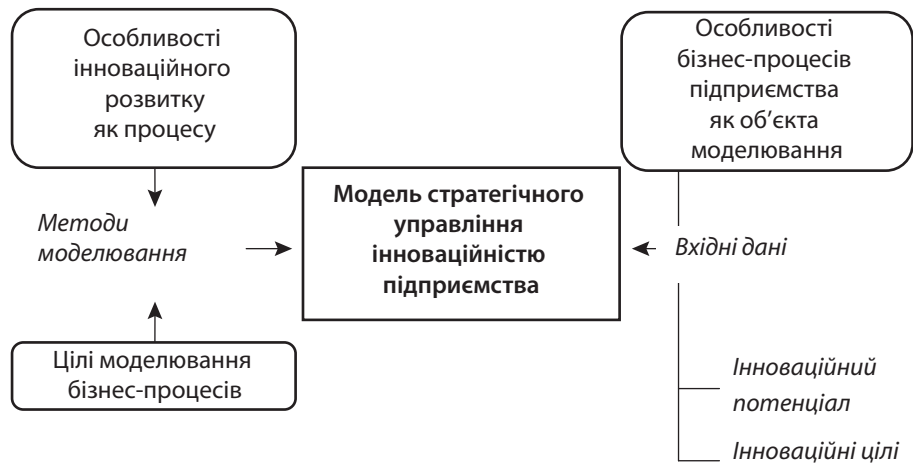
**Етап 5.** Комплаєнс часових аспектів та просторової залежності впровадження конкурентних стра-

тегій щодо узгодження управлінських дій між бізнес-одиницями.

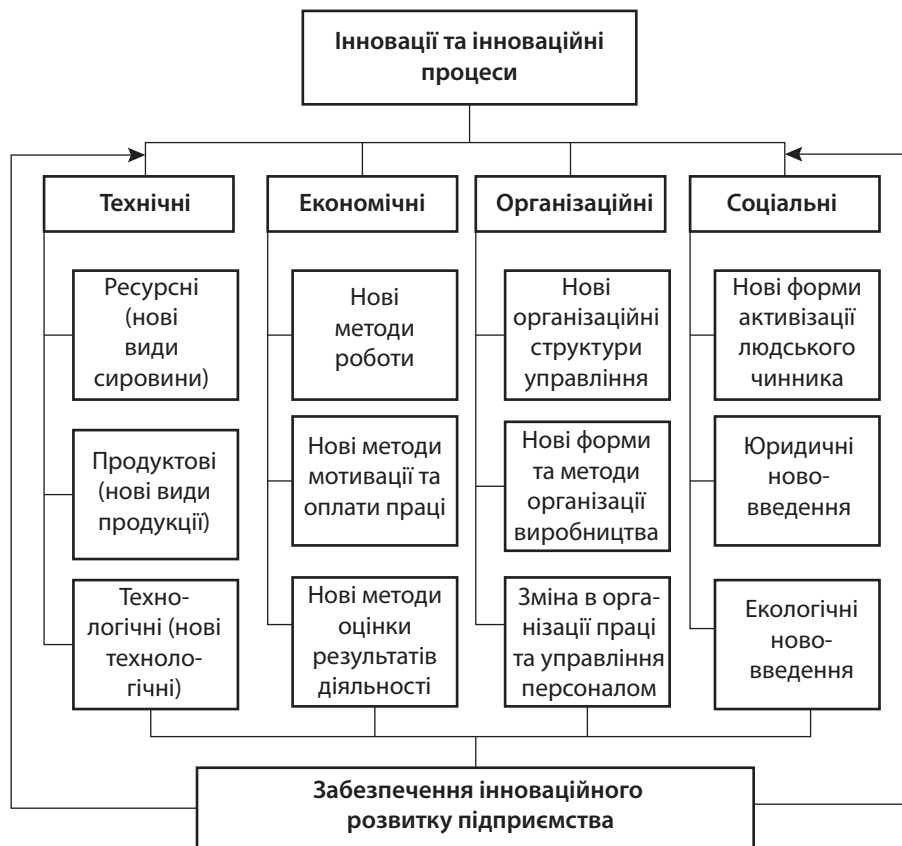
**Етап 6.** Внесення відповідних коригувань у конкурентну стратегію на основі використання методів управління змінами [7].

У контексті дослідження питання стратегічного управління інноваційністю підприємства пропонується класифікація інновацій та інноваційних процесів з урахуванням розподілу їх за типом нововведення (рис. 5).

Наведена класифікація розподіляє інновації та інноваційні процеси на технічні, економічні, організаційні та соціальні.



**Рис. 4.** Система факторів впливу на формування моделі стратегічного управління інноваційністю підприємства  
 Джерело: складено на основі [9].



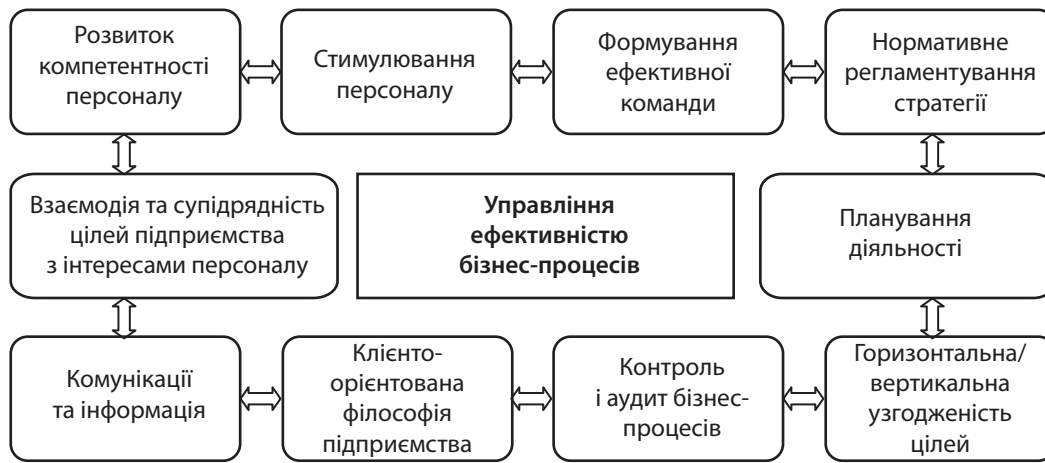
**Рис. 5.** Класифікація інновацій та інноваційних процесів забезпечення інноваційного розвитку підприємства  
 Джерело: авторська розробка.

Управління бізнес-процесами дає можливість підприємству визначати свої процеси, організувати їх виконання, а також кардинально підвищити якість, ефективність управління, налаштувавши кожен процес таким чином, щоб його результати приводили до досягнення поставлених бізнес-цілей за допомогою технологічної гнучкості та інтеграції.

Ефективність бізнес-процесів підприємства повинна визначатися в сукупності та зіставленні результатів товарного обігу та тих загальноекономіч-

них вигод, що несе в собі активне функціонування та позиціонування підприємства в ринковій ніші з урахуванням матеріальних і нематеріальних витрат. Ефективність залежить від ринків збуту, які, своєю чергою, впливають на обсяг продажів, середній рівень цін, дохід від реалізації і сумарний прибуток.

Для забезпечення збігів між розробленою стратегією та бізнес-процесами системи управління ефективністю необхідно реалізувати декілька етапів (рис. 6).



**Рис. 6. Послідовність управління ефективністю бізнес-процесів підприємства**

Джерело: складено на основі [10].

Запропонована нами послідовність управління ефективністю бізнес-процесів носить універсальний характер, тому може бути використана незалежно від специфіки діяльності соціально-економічного формування. Важливою умовою виконання наведених вище дій щодо управління ефективністю бізнес-процесів є послідовне здійснення кожного наступного етапу. Таким чином, сформована команда з професіоналів визначає довгостроковий напрям розвитку підприємства, координує роботу функціональних підрозділів, проводить оцінку показників ефективності бізнес-процесів, перевіряючи їх на відповідність стандартам, а також несе відповідальність за результати впродовж усього управлінського процесу [10].

Система управління ефективністю дозволить оцінити стратегічні цілі, а потім і ефективність усіх бізнес-процесів підприємства щодо цілей, керуючи процесом їх досягнення.

## ВИСНОВКИ

Оцінка ефективності діяльності підприємства в умовах інноваційного розвитку характеризується такими показниками:

- ✦ підвищення конкурентоспроможності підприємства, нарощування конкурентних переваг підприємства за показниками якості продукції та ефективності виробництва, досягнення балансу між стабільністю та впровадженням нової технології;
- ✦ розвиток ефективності вчасного сприйняття змін, адаптаційних заходів у поєднанні з процесом безперервного управління технологічними нововведеннями;
- ✦ організація взаємодії внутрішніх і зовнішніх елементів системи розвитку, чинниками якої є система інформації про ринок нововведень, відбір проектів з числа інтересів усіх учасників;
- ✦ ефективність використання сучасних інформаційних комплексів.

З метою забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємства система управління інноваційним потенціалом повинна:

- ✦ забезпечити стійку позицію на ринку за рахунок збалансованості між традиційними продуктами (послугами) та запровадженням перспективних інновацій;
- ✦ створювати умови для найбільш повного задоволення потреб клієнтів у нових товарах чи послугах;
- ✦ забезпечувати взаємодію внутрішніх та зовнішніх елементів у системі управління інноваційним потенціалом;
- ✦ стежити за раціональним і цілеспрямованим використанням інноваційних ресурсів [8].

Таким чином, для забезпечення ефективної діяльності підприємства на конкурентних ринках та утримання конкурентоспроможності необхідне систематичне управління бізнес-процесами. Проте реалізація інноваційного розвитку потребує стратегічного управління ними. Якісно розроблена стратегія дозволить підприємству досягнути запланованих результатів інноваційної діяльності в довгостроковій перспективі. Запропонована процедура стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства дозволить організувати та втілити комплексний підхід. Використання наведених у дослідженні інструментів сприятиме прийняттю керівництвом підприємств управлінських рішень щодо реалізації інноваційного розвитку на основі бізнес-процесів, узгоджених зі стратегічними цілями. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Shtub A., Karni R. ERP: The Dynamics of Supply Chain and Process Management. 2<sup>nd</sup> ed. Springer US, 2010.287 p.



**2. Хаммер М., Чампи Дж.** Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. 400 с.

**3. Davenport T. H., Short J. E.** The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990 (Summer). P. 11–27.

**4. Николаев А.** Инновационное развитие и инновационная культура. *Наука та наукознавство*. 2001. № 2. С. 54–64.

**5.** Инновационный менеджмент : учебник / под ред. В. А. Швандара, В. Я. Горфинкеля М. : Вузовский учебник, 2004. 382 с.

**6. Мальцев М. М.** Стратегічне управління інноваційним розвитком морських портів : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2019. 263 с.

**7. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т.** Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 408–415. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-5\\_0-pages-408\\_415.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-408_415.pdf)

**8. Пілецька С. Т., Мяких І. М.** Інноваційна сприйнятливість підприємств до розвитку в умовах змінюваного зовнішнього середовища. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 6. С. 121–128.

**9. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю.** Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 119 с.

**10. Ходаківський О. М.** Управління бізнес-процесами підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 22. С. 60–64.

## REFERENCES

Arefieva, O. V., and Piletska, S. T. "Prostorovo-adaptyvnyi pidkhd do formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva" [The Spatial-Adaptive Approach to Formation of Competi-

tive Strategy of Enterprise]. *Biznes Inform*. 2018. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-5\\_0-pages-408\\_415.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-408_415.pdf)

Davenport, T. H., and Short, J. E. "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign". *Sloan Management Review, Summer* (1990): 11-27.

*Innovatsionnyy menedzhment* [Innovation Management]. Moscow: Vuzovskiy uchebnik, 2004.

Khammer, M., and Champi, Dzh. *Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolyutsii v biznese* [Corporation Reengineering. The Manifesto of the Revolution in Business]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2006.

Khodakivskiy, O. M. "Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva" [Management of Business Processes of the Enterprise]. *Ahrosvit*, no. 22 (2017): 60-64.

Maltsev, M. M. "Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom morskyykh portiv" [Strategic Management of Innovative Development of Seaports]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2019.

Nikolayev, A. "Innovatsionnoye razvitiye i innovatsionnaya kultura" [Innovative Development and Innovative Culture]. *Nauka ta naukoznavstvo*, no. 2 (2001): 54-64.

Piletska, S. T., and Miahkykh, I. M. "Innovatsiina spryinatlyvist pidpriemstv do rozvytku v umovakh zminiuvanoho zovnishnyoho seredovyscha" [Innovation Receptivity of Companies to Development in Changing Environment]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dizainu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 6 (2017): 121-128.

Rohoza, M. Ye., and Verhal, K. Yu. *Stratehichnyi innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: modeli ta mekhanizmy* [Strategic Innovative Enterprise Development: Models and Mechanisms]. Poltava: RVV PUET, 2011.

Shtub, A., and Karni, R. *ERP: The Dynamics of Supply Chain and Process Management*. Springer US, 2010.