

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ПОЛІНКЕВИЧ ОКСАНА МИКОЛАЇВНА**

УДК 65.014.1:330.341.1(043.3)

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ  
В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Хмельницький – 2015

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Хмельницькому національному університеті Міністерства освіти і науки України.

**Науковий консультант:** доктор економічних наук, професор  
**Нижник Віктор Михайлович,**  
Хмельницький національний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
проректор з науково-педагогічної роботи.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України  
**Парсяк Володимир Никифорович,**  
Національний університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова  
Міністерства освіти і науки України,  
декан факультету економіки;

доктор економічних наук, професор  
**Ілляшенко Сергій Миколайович,**  
Сумський державний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри маркетингу  
та управління інноваційною діяльністю;

доктор економічних наук, професор  
**Кирич Наталія Богданівна,**  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя  
Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри менеджменту у виробничій сфері.

Захист відбудеться «29» червня 2015 р. о 10<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 70.052.01 Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України за адресою: 29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, зал засідань вченої ради.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України за адресою: 29016, м. Хмельницький, вул. Кам'янецька, 110/1.

Автореферат розісланий «14» травня 2015 року.

В. о. вченого секретаря  
спеціалізованої вченої ради



Н. А. Хрущ

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Інноваційний розвиток економічних систем вимагає від промислових підприємств розробки нових підходів в управлінні бізнес-процесами, сприяє поширенню інновацій у всіх сферах виробництва, формує новий імідж структур, забезпечує їх конкурентоспроможність на вітчизняному та світовому ринках. Зміни у суспільстві, спричинені новою економікою, вимагають системного переосмислення багатьох теорій, усталених понять і парадигм. Для пояснення природи системних змін варто керуватися не тільки економічними критеріями, а й соціальними. Роль інноваційного розвитку підприємств визначається глибинним внутрішнім змістом розвитку, який досягається через підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності із застосуванням передових технологій, методів організації та управління господарською діяльністю. Важливим напрямом дослідження є управління бізнес-процесами підприємства, яке забезпечить умови для інноваційного розвитку на основі нових знань, технологій та ефективного менеджменту.

Актуальність стимулювання інноваційного розвитку підприємств через процесний підхід до управління визначається змістом теорій інноваційного розвитку та споживчої цінності. Це підтверджується практикою і досвідом багатьох підприємств, які за допомогою процесного управління зуміли покращити діловий імідж на ринку. Своєчасність і цінність окресленої проблематики викликана ще й низьким рівнем впровадження інновацій на підприємствах та частки реалізації інноваційної продукції.

Проблеми інноваційного розвитку досліджували багато відомих учених, серед яких Т. Брайан, Р. Гільфердінг, В. Демінг, П. Друкер, В. Єліферов, Дж. Кейнс, Б. Мільнер, У. Петті, Д. Рікардо, В. Репін, М. Робсон, П. Самуельсон, Б. Санто, Ж.-Б. Сей, А. Сміт, М. Туган-Барановський, О. Тоффлер, В. Томсон, М. Хаммер, Дж. Харрінгтон, Дж. Чампи, Р. Чейз, Й. Шумпетер та ін. Незважаючи на високий рівень та різноманітність зарубіжних досліджень інноваційного розвитку підприємств, їх не завжди можна використати у незмінному вигляді стосовно вітчизняних промислових підприємств. Українські вчені доповнили наукові надбання зарубіжних дослідників та збагатили наукову скарбницю новими ідеями. Окремі аспекти оцінювання інноваційного розвитку підприємств, їхнє фінансове та управлінське забезпечення, стратегії інноваційного розвитку досліджують такі вчені, як Б. М. Андрушків, В. М. Гриньова, С. М. Ілляшенко, Н. Б. Кирич, О. М. Колодізев, К. Ф. Ковальчук, О. Є. Кузьмін, В. В. Лук'янова, І. А. Маркіна, М. А. Окландер, О. О. Орлов, Й. М. Петрович, О. В. Прокопенко, І. В. Федулова. Проблемами моделювання, процесного управління, мотивацією, стратегіями управління бізнес-процесами в інноваційній сфері займалися О. І. Амоша, Л. Л. Антонюк, Ю. М. Бажал, Г. І. Башнянин, М. П. Войнарченко, Д. К. Воронков, В. М. Геєць, С. А. Єрохін, М. М. Єрмошенко, В. Я. Заруба, Н. В. Кизим, О. А. Кириченко, Т. С. Клебанова, В. Є. Крикавський, М. І. Крупка, О. О. Лапко, Л. Г. Ліпич, А. В. Матвійчук, В. М. Нижник, В. Н. Парсяк, А. М. Поручник, М. Є. Рогоза, Н. Т. Рудь, В. В. Стадник, Н. А. Хрущ, І. М. Школа, О. М. Ястремська.

Оцінюючи праці з досліджуваної проблематики, констатуємо необхідність розробки єдиноприйнятої концепції інноваційного розвитку підприємств у контексті процесного управління, яку можна використати на практиці. Загалом відсутнє комплексне дослідження інноваційного розвитку підприємств, яке б відповідало проблемам практики і стимулювало вітчизняні підприємства перебудовувати структуру так, що вона сприяла інноваційному розвитку. Не достатньо вирішені питання, пов'язані з механізмом управління бізнес-процесами підприємств, методологічними основами оцінювання інноваційного розвитку підприємств, стратегічного управління бізнес-процесами. Потребують глибшого дослідження проблеми зіставності показників діяльності машинобудівних підприємств, на основі яких можна порівняти їхній інноваційний розвиток.

Недостатнє теоретичне дослідження, об'єктивна необхідність формування методологічної бази оцінювання інноваційного розвитку підприємств, практичне значення і нові аспекти проблеми, пов'язані з ринковими умовами, зумовили вибір теми дисертаційної роботи, мету, завдання та підтверджують її актуальність.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Обраний напрям досліджень відповідає тематиці таких державних та регіональних науково-дослідних програм і робіт: «Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України» (Постанова Верховної Ради України № 916-XIV від 13 липня 1999 р.); «Програма розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні» (Постанова Кабінету Міністрів України № 389 від 02 лютого 2011 р.); «Концепція розвитку національної інноваційної системи» (Розпорядження Кабінету Міністрів України № 680-р від 17 червня 2009 р.); «Концепція Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року» (Розпорядження Кабінету Міністрів України № 603-р від 17 липня 2013 р.); регіональна програма «Інвестиційно-інноваційний розвиток Волинської області в період 2015–2020 років». Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету за темою «Підвищення конкурентного потенціалу в системі ефективного управління промисловими підприємствами» (номер державної реєстрації 0112U002248, 2012–2014 рр.); Луцького національного технічного університету за темою «Формування механізму управління розвитком підприємств на засадах маркетингової концепції» (номер державної реєстрації 0112U000287, 2012–2014 рр.); Національної металургійної академії України за темою «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (номер державної реєстрації 0107U001146, 2006–2015 рр.); Сумського державного університету за темою «Фундаментальні основи управління сталим розвитком підприємства, території, суспільства» (номер державної реєстрації 0113U007870, 2013–2014 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розробка теоретико-методологічних основ та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами промислових підприємств у системі інноваційного розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- обґрунтувати доцільність використання процесного підходу в управлінні інноваційним розвитком підприємств;
- розробити напрями управління інноваційним розвитком підприємств у сучасних ринкових умовах їх функціонування;
- визначити принципи та функції управління бізнес-процесами підприємств;
- поглибити методологічні засади оцінювання інноваційного розвитку підприємств;
- розробити сучасну парадигму управління бізнес-процесами підприємств у системі інноваційного розвитку;
- обґрунтувати методичний підхід до зіставності результатів діяльності машинобудівних підприємств через техносціальну продуктивність підприємства;
- визначити теоретичні основи формування та впровадження стратегії управління бізнес-процесами підприємств через реінжиніринг і перепроєктування;
- обґрунтувати науково-методичний підхід щодо створення кластера машинобудівних підприємств у системі інноваційного розвитку;
- визначити ефективність управління бізнес-процесами через реінжиніринг і перепроєктування;
- сформувати науково-методичний підхід до визначення доцільності використання аутсорсингу машинобудівними підприємствами;
- розробити механізм управління бізнес-процесами машинобудівних підприємств у системі інноваційного розвитку;
- обґрунтувати доцільність використання суспільного та індивідуального механізмів адаптації основних, допоміжних, обслуговуючо-господарських та обслуговуючо-виробничих бізнес-процесів, бізнес-процесів управління до ринкових умов;
- розробити комплексний підхід до моніторингу рівня інноваційного розвитку підприємств;
- здійснити управління кількістю бізнес-процесів на машинобудівних підприємствах із використанням нейронної сітки;
- розробити систему структурних зрушень машинобудівних підприємств.

**Об’єктом дослідження** є бізнес-процеси машинобудівних підприємств у системі управління інноваційним розвитком.

**Предмет дослідження** – теоретико-методологічні основи та науково-практичні рекомендації управління інноваційним розвитком підприємств на основі процесного підходу.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети в роботі використано сукупність наукових методів, які забезпечили концептуальну цілісність дослідження, зокрема: історико-логічний метод – для дослідження еволюції інноваційного розвитку підприємств, концепцій управління бізнес-процесами; системний метод – для висвітлення фундаментальних понять інноваційного розвитку; синергетичний метод – для формування теоретичних положень ідеї розвитку; методи діалектичної логіки, індукції та дедукції –

для обґрунтування передумов і наслідків управління бізнес-процесами в системі інноваційного розвитку підприємств, розроблення методичних положень аналізу інноваційного розвитку; метод порівняльного та факторного аналізу – для систематизації, класифікації факторів, які впливають на інноваційний розвиток підприємств; метод статистичного аналізу – для оцінювання інноваційної активності підприємств, рівня інноваційного розвитку машинобудівних підприємств; метод експертних оцінок – для діагностування інноваційного розвитку підприємств, визначення впливу зовнішнього середовища на інноваційний розвиток підприємств, вибору механізму адаптації бізнес-процесів до ринкових умов, визначення кількості бізнес-процесів машинобудівних підприємств Волинської області; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації основних положень роботи; метод економіко-математичного моделювання – для оцінювання сценаріїв стратегії управління бізнес-процесами підприємств через реінжиніринг і перепроєктування, моделювання інноваційного розвитку підприємств на основі коефіцієнтів упевненості, побудови нейронної сітки бізнес-процесів машинобудівних підприємств; структурний метод – для формування механізму управління бізнес-процесами підприємств у системі інноваційного розвитку, механізму адаптації бізнес-процесів до ринкових умов, формування парадигми управління бізнес-процесами підприємств, обґрунтування доцільності використання перепроєктування та реінжинірингу, побудови моніторингу рівня інноваційного розвитку підприємств.

Статистичною і фактологічною основою дослідження є дані Міністерства фінансів України, Національного банку України, матеріали Державної служби статистики України, економічні звіти науково-дослідних центрів і рекомендації міжнародних експертів із питань інвестиційно-інноваційного розвитку країни, законодавчо-нормативні акти, що регулюють інноваційну діяльність підприємств, корпоративні сайти і сайти періодичних видань, власні дослідження автора, експертні опитування керівників бізнес-процесів, фінансова та статистична звітність підприємств.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Теоретичні та практичні результати дисертаційної роботи вирішують важливу наукову проблему обґрунтування теоретико-методологічних засад і науково-практичних рекомендацій щодо формування процесного підходу до системи управління інноваційним розвитком підприємств.

Основні положення дисертаційної роботи, які визначають її наукову новизну, полягають у такому:

*вперше:*

– розроблено суспільний та індивідуальний механізми адаптації основних, допоміжних, обслуговуючо-виробничих та обслуговуючо-господарських бізнес-процесів до ринкових умов, які ґрунтуються на переважному використанні знань і набутого досвіду, що ототоженні з гуманним капіталом підприємства та є визначальними при формуванні інноваційної моделі розвитку підприємства. За такого підходу результат діяльності підприємств формується під впливом інноваційних і традиційних бізнес-процесів, індивідуальних та суспільних

інтересів територіальної громади, що дозволило запровадити дієвий механізм управління бізнес-процесами у системі інноваційного розвитку машинобудівних підприємств;

– запропоновано науково-методичний підхід до розробки та впровадження стратегії управління бізнес-процесами підприємств через реінжиніринг і перепроєктування, який спрямований на вдосконалення бізнес-процесів для стимулювання інноваційного розвитку підприємств та передбачає узгодження цілей функціонування бізнес-процесів з корпоративною місією підприємства та регіональною програмою інвестиційно-інноваційного розвитку. Обґрунтовано, що фінансовий результат від операційної діяльності є критерієм оцінювання сценаріїв у стратегії, на основі якого доведено ефективність інноваційного сценарію стратегії управління бізнес-процесами, що передбачає поєднання аутсорсингу, кластеризації, аутстафінгу, перепроєктування бізнес-процесів підприємства;

– розроблено механізм управління бізнес-процесами відповідно до концепції збалансованої системи показників і теорії споживчої цінності, які забезпечують інноваційний розвиток підприємств. Механізм містить запропоновану групу показників, систему адаптації бізнес-процесів до ринкових умов та алгоритмічний підхід до прийняття рішень, які слугують інструментами управління; ґрунтується на принципах, сучасній парадигмі управління бізнес-процесами на основі техносоттальної продуктивності, перепроєктування, реінжинірингу, моделювання напрямів інноваційного розвитку з використанням коефіцієнтів упевненості та їх моніторингу;

*удосконалено:*

– понятійний і термінологічний апарат, який використовується для управління бізнес-процесами у системі інноваційного розвитку підприємств, а саме: поняття «інновація», «інноваційний розвиток», «інноваційний процес», «бізнес-процес», «механізм адаптації», «механізм управління», «система інноваційного розвитку підприємств», які, на противагу загальновідомим, відображають активний елемент – знання та набутий досвід у формі гуманного капіталу; розширено поділ обслуговуючих бізнес-процесів на обслуговуючо-господарські та обслуговуючо-виробничі, що, на відміну від існуючих підходів, сприяє системності дослідження зазначених категорій і підвищенню ефективності управління бізнес-процесами в інноваційному розвитку підприємств;

– науково-методичний підхід оцінювання рівня інноваційного розвитку підприємств у контексті збалансованої системи показників, у якому, порівняно з наявними, показники оцінювання згруповано за чотирима блоками: «Споживачі та ринок», «Бізнес-процеси», «Фінанси», «Інновації та розвиток персоналу». В межах цього підходу запропоновано визначати інтегральний показник оцінювання за блоками «Бізнес-процеси», «Фінанси», «Інновації та розвиток персоналу», алгоритмічний підхід збору інформації та опрацювання прийнятих рішень. Обґрунтовано доцільність аналізу інноваційного розвитку промислових підприємств за спрощеним і розширеним підходами, що дозволило, як критерії, встановити: рентабельність підприємства за моделлю Дюпона, частку

невиконаних або пролонгованих замовлень, рівень використання стратегічного потенціалу;

– наукові підходи щодо формування сучасної парадигми управління бізнес-процесами підприємств, які, на відміну від існуючих, ґрунтуються на управлінсько-інформаційних, фінансово-економічних і техніко-технологічних критеріях розробки, використовують теорію споживчої цінності, системності дослідження механізмів адаптації та контролю показників і сприяють цілісному розумінню проблем та шляхів їх вирішення;

– моніторинг рівня інноваційного розвитку підприємств, який, порівняно з іншими інструментами, передбачає: проведення більш комплексного дослідження динаміки та структурних зрушень на основі коефіцієнтів упевненості й ефективності напрямів інноваційного розвитку, показників ефективності інноваційних проектів; розробку заходів щодо усунення диспропорцій та відхилень в інноваційному розвитку; контроль виконання управлінських рішень;

*набули подальшого розвитку:*

– інноваційна модель процесного управління підприємством у системі інноваційного розвитку, яка, на відміну від існуючих, включає підсистеми управління якістю продукції, механізми адаптації і управління, а також визначає вплив обслуговуючо-господарських і обслуговуючо-виробничих бізнес-процесів на формування загального результату діяльності підприємства;

– система інноваційного розвитку підприємства, яка, на відміну від наявних елементів, має управлінський блок, виходом у який є інформація про зовнішнє середовище, що формується під впливом політичної та освітньо-наукової системи у межах регіональної та інноваційної систем. Виходом є комплекс впливів на інші функціональні підсистеми, серед яких – підсистеми вибору напрямів стратегічного розвитку, управління розвитком, нормативно-правового забезпечення, цільовий ринок, сформований за концепцією 4Р;

– принципи та функції бізнес-процесів в основі механізму управління бізнес-процесами, дотримання яких сприятиме покращенню рівня управління підприємством, зростанню його конкурентоспроможності; принципи та функції бізнес-процесів промислових підприємств, які, на протигагу загальновідомим, згруповано за двома ознаками: ті, що належать до компетенції внутрішнього середовища підприємства і ті, що обумовлюють процеси у зовнішньому середовищі. Це дало змогу розробити заходи щодо управління бізнес-процесами на підприємстві під впливом внутрішніх чинників і зовнішнього середовища;

– моделі реструктуризації бізнес-процесів промислових підприємств, в основу яких покладено напрями вдосконалення бізнес-процесів – перепроєктування (коучинг, тімбілдинг, краудсорсинг, структуризація) та реінжиніринг (аутсорсинг, аутстафінг, кластеризація). Запропоновані моделі, порівняно з наявними, поєднують ці напрями у межах інноваційного сценарію стратегії управління бізнес-процесами підприємств через реінжиніринг і перепроєктування, який визначає інноваційний розвиток і конкурентоспроможність підприємства;

– нейронна модель кількості бізнес-процесів промислових підприємств, сформована за концепцією збалансованої системи показників і теорією



споживчої цінності й враховує загалом показники: діяльності підприємства, соціально-економічного розвитку України та суспільних інтересів територіальної громади регіону. Це сприятиме побудові ефективної структури промислового підприємства, яке здатне конкурувати не лише на вітчизняному ринку, а й світовому, стимулюватиме його інноваційний розвиток;

– система структурних зрушень, яка, на відміну від існуючих, передбачає використання графічного моделювання бізнес-процесів DFD, побудову нейронної сітки кількості бізнес-процесів, управління бізнес-процесами через реінжиніринг і перепроектування, що стимулює інноваційний розвиток підприємств.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що наукові розробки та пропозиції дисертаційної роботи доведено до рівня теоретико-методологічних узагальнень, наукових положень, методичних і практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами в інноваційному розвитку підприємств. Механізм управління бізнес-процесами підприємств, який розкрито у дисертації, напрями удосконалення бізнес-процесів підприємств, що стимулюють інноваційний розвиток використовуються у діяльності Комітету Верховної Ради України з питань європейської інтеграції (довідка № 04-17/16-360 (100190) від 22.01.2015 р.), Департаменту інфраструктури та туризму Волинської обласної державної адміністрації (довідка № 424/1.8.10/2-15 від 24.11.2014 р.), Регіонального відділення Українського союзу промисловців і підприємців у Волинській області (довідка № 14-30/12-38 від 10.11.2014 р.).

Положення щодо перспектив розвитку підприємств на інноваційній основі в ринкових умовах, практичні пропозиції щодо побудови машинобудівного кластера бізнес-процесів промислових підприємств, підвищення ефективності їхньої діяльності застосовуються у діяльності ПАТ «Електротермометрія» (акт № 23/01-1 від 25.02.2014 р.); КП «Луцькводоканал» (акт № 752/5 від 15.04.2014 р.); ПрАТ СП «Теріхем-Луцьк» (акт № 148-2 від 08.09.2014 р.); ПАТ «СКФ-Україна» (акт № 257/44 від 29.09.2014 р.); ТОВ «Захід-Агросервіс Плюс» (акт № 48/1 від 06.10.2014 р.); ПП «МК» (акт № 129/1 від 20.10.2014 р.); СП ТОВ «ІНЕКС-ВК» (акт № 143-5 від 30.10.2014 р.); ТОВ «ВО «Ковельсільмаш» (акт № 38-10 від 12.11.2014 р.).

Результати дисертації використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету (довідка № 140/10 від 11.03.2014 р.), Луцького національного технічного університету (довідка № 1127-03-34 від 13.08.2014 р.), Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (довідка № 03-31/02/3658 від 18.11.2014 р.), Волинського інституту імені В. Липинського Міжрегіональної академії управління персоналом (довідка № 02-13/174/1 від 15.09.2014 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійним науковим дослідженням, в якому висвітлено ідеї, концепції, методологічні підходи, результати та висновки, що належать особисто автору. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистих досліджень здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і висновки дисертаційної роботи доповідалися на 34 міжнародних, всеукраїнських,

республіканських, міжвузівських науково-практичних конференціях, а саме: «Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (м. Хмельницький, 2010 р.); «Наука і inowacja – 2010» (Polska, Przemysł, 2010 г.); «Транскордонне співробітництво як форма розвитку міжнародної інтеграції» (м. Луцьк, 2010 р.); «Логістичні системи: глобальний, національний, регіональний та локальні виміри» (м. Луцьк, 2010 р.); «Проблеми і перспективи економічного розвитку підприємства» (м. Харків, 2010 р.); «Актуальні проблеми та перспективи науки і виробництва» (м. Луцьк, 2010 р., 2012 р.); «Актуальні проблеми розвитку суспільства: історична спадщина, реалії та виклики XXI століття» (м. Луцьк, 2010 р., 2012 р.); «Актуальні проблеми розвитку регіональних АПК» (м. Луцьк, 2011 р.); «Перспективи та пріоритети розвитку економіки України та її регіонів» (м. Луцьк, 2012 р.); «Фінансово-кредитне стимулювання розвитку територіальних суспільних систем» (м. Луцьк, 2012 р.); «Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки» (м. Луцьк, 2012 р.); «Фінансове забезпечення суб'єктів господарювання» (м. Кременчук, 2013 р.); «Динамические процессы в современном социокультурном пространстве России: гуманитарные и технологические аспекты глобализации и модернизации» (Россия, г. Волжск, 2013 г.); «Соціально-економічні доміанти людського і технологічного розвитку України» (м. Луцьк, 2013 р., 2014 р.); «Компаративістські аспекти: соціально-економічні та політико-правові проблеми сучасності» (м. Севастополь, 2013 р.); «Фінансово-кредитне стимулювання розвитку територіальних суспільних систем» (м. Луцьк, 2013 р., 2014 р.); «Бізнес-адміністрування: стан та тенденції розвитку» (м. Луцьк, 2013 р.); «Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання» (м. Харків, 2013 р.); «Політика корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого соціально-економічного розвитку» (м. Донецьк, 2013 р.); «Перспективи зміцнення фінансово-економічної безпеки: зарубіжний та вітчизняний досвід» (м. Луцьк, 2013 р.); «Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки» (м. Луцьк, 2013 р.); «Формування ефективних механізмів підвищення конкурентного потенціалу економічних систем за умов розвитку інтеграційних процесів» (м. Яремче, 2013 р.); «Інформаційні технології: наука, техніка, технології, освіта, здоров'я (MicroCAD-2014)» (м. Харків, 2014 р.); «Перспективи інноваційного розвитку Республіки Беларусь» (Беларусь, г. Брест, 2014 г.); «Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика» (м. Хмельницький, 2014 р.); «Облік, аналіз і аудит: виклики інституціональної економіки» (м. Луцьк, 2014 р.); «Перспективи розвитку регіонів України в умовах інтеграційних викликів освітнього простору» (м. Луцьк, 2014 р.); «Бухгалтерский учет, анализ и аудит: современное состояние и перспективы развития» (Таджикистан, г. Душанбе, 2014 г.); «Економіка і фінанси: аналіз тенденцій та перспектив розвитку» (м. Дніпропетровськ, 2014 р.).

**Публікації.** Основні положення дисертаційного дослідження опубліковано дисертантом самостійно та у співавторстві у 71 науковій праці загальним обсягом

242,17 друк. арк., у тому числі у шести монографіях загальним авторським обсягом 31,42 друк. арк. (з них 1 – одноосібна обсягом 28 друк. арк.), 29 статтях у наукових фахових виданнях авторським обсягом 15,62 друк. арк. (з них 24 одноосібних), у тому числі 7 статей у зарубіжних і наукових фахових виданнях України, які зареєстровані в міжнародних наукометричних базах даних (Scieverce Scopus, Indexcopernikus, EBSC Ohost, Ulrich's Periodicals Directory, в т.ч. 4 одноосібних), 33 публікаціях в інших наукових виданнях (з них 32 одноосібних), трьох навчальних посібниках з грифом МОН України (у співавторстві). Загальний обсяг опублікованих праць, що належить особисто дисертантові, становить 102,31 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація загальним обсягом 496 сторінок машинописного тексту складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел із 418 найменувань на 39 сторінках, 18 додатків на 70 сторінці. Основний текст роботи містить 66 таблиць (21 з яких займають 23 повні сторінки), 55 рисунків (4 з яких займають 3 повні сторінки).

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність обраної теми дисертаційної роботи, визначено мету та завдання, предмет, об'єкт і методи дослідження, викладено наукову новизну, практичне значення одержаних результатів і їх апробацію, наведено кількість та обсяг публікацій за результатами дослідження.

У першому розділі «**Теоретичні основи процесного підходу в системі управління інноваційним розвитком підприємств**» досліджено теоретичні підходи до інноваційного розвитку підприємств, визначені особливості процесного підходу до системи управління інноваційним розвитком підприємств, розглянуто суть і класифікацію бізнес-процесів.

Узагальнюючи підходи до розуміння інноваційного розвитку, визначено його особливості, які полягають у тому, що інновації пропонуються, відбираються і впроваджуються свідомо та цілеспрямовано на основі системно-процесного підходу, ґрунтуються на вітчизняних і світових результатах науково-технічного прогресу, власних інноваційних ідеях, технологіях. Відзначено, що інноваційний розвиток потребує функціонального поєднання категорій «інновації», «інноваційний процес», а, отже, розуміння інноваційного розвитку не тільки як процесу, а й як системи факторів та умов, необхідних для його здійснення. На цій основі запропоновано визначати систему інноваційного розвитку підприємств як сукупність елементів організаційного, структурного та функціонального характеру, які, взаємодіючи, окреслюють стратегічні напрями розвитку підприємства, забезпечують його інноваційний розвиток через процесний підхід, ґрунтуються на концепції конкурентних переваг. Таке визначення відрізняється від існуючих тим, що розглядає інноваційний розвиток у контексті нового підходу, тобто через управління бізнес-процесами, адже через упровадження нововведень досягається інноваційний розвиток підприємств. Трагування системи інноваційного розвитку підприємств через

поняття «сукупність елементів» обґрунтовується концепцією конкурентних переваг і теорією споживчої цінності. Запропоновано структуру системи інноваційного розвитку підприємства (рис. 1), яка відображає системне розуміння та сприйняття інноваційного розвитку через суб'єкти, об'єкти, підсистеми вибору напрямів стратегічного розвитку, керування і нормативно-правового забезпечення, органічну спорідненість із регіональною та національною інноваційними системами, включає управлінський блок, входом у який є зовнішнє середовище, а виходом – впливи на функціональні підсистеми підприємства.

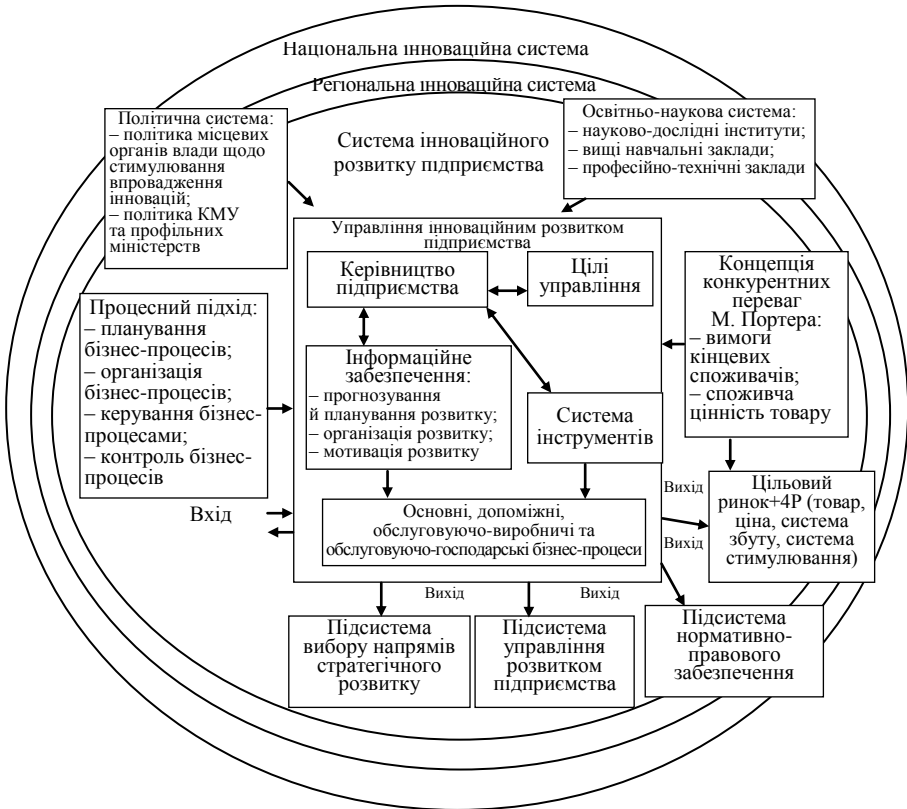


Рис. 1. Система інноваційного розвитку підприємства на основі процесного підходу та концепції конкурентних переваг

Досліджено еволюцію інноваційного розвитку підприємств у контексті процесного підходу. Згруповано теорії інноваційного розвитку підприємств за такими напрямками: 1) теорії організації і управління виробництвом (бізнес-процеси першої і другої хвилі), 2) теорії циклічного економічного розвитку (бізнес-процеси другої і третьої хвилі), 3) інноваційні теорії технологічних змін (бізнес-процеси четвертої хвилі), 4) сучасні концепції інноваційного розвитку

(бізнес-процеси п'ятої хвили). Зазначено, що четвертий напрям є домінуючим і сформувався в ринкових умовах.

Обґрунтовано, що інноваційному розвитку підприємства сприяє його ефективна структура, яка формується через управління бізнес-процесами. Бізнес-процес підприємства трактується як сукупність упорядкованих керованих видів діяльності, які використовують інноваційні ресурси та технології, що мають споживчу цінність, функціонують у новій економіці та ґрунтуються на новітніх науково-технічних розробках, ефективному і результативному менеджменті. Використання у визначенні бізнес-процесу поняття «сукупність упорядкованих керованих видів діяльності» значно розширює смислове сприйняття, яке доповнюється теорією споживчої цінності та конкурентних переваг. Концептуальним продовженням розкриття сутності бізнес-процесів є авторська класифікація бізнес-процесів за призначенням (основні, допоміжні, обслуговуючо-господарські, обслуговуючо-виробничі бізнес-процеси, бізнес-процеси управління) та видами (традиційні та інноваційні). Подано авторське розуміння цих бізнес-процесів, зокрема як сукупність упорядкованих керованих видів діяльності, які створюють матеріальні та нематеріальні цінності підприємства (для основних бізнес-процесів), сприяють створенню цінностей для підприємства через підтримання належних виробничо-господарських умов (для допоміжних бізнес-процесів), забезпечують створення цінностей для підприємства основними бізнес-процесами та допоміжними (для обслуговуючих бізнес-процесів), забезпечують підвищення ефективності і результативності основних, допоміжних, обслуговуючих бізнес-процесів (для бізнес-процесів управління), вимогливість замовників, використовують ресурси та технології, функціонують у новій економіці та ґрунтуються на новітніх науково-технічних розробках, ефективному і результативному менеджменті. Обслуговуючі бізнес-процеси розділені за призначенням на обслуговуючо-виробничі (призначені для налагодження безперервної роботи виробничих систем основних і допоміжних бізнес-процесів) та обслуговуючо-господарські (створюють умови для результативного функціонування основних, допоміжних та обслуговуючо-виробничих бізнес-процесів). Причому кожний бізнес-процес за призначенням може бути або інноваційним, або традиційним. Відзначено, що інноваційні бізнес-процеси сприяють інноваційному розвитку підприємств. Автором встановлено, що інноваційні бізнес-процеси підприємств відрізняються від традиційних тим, що використовують інноваційні ресурси і технології, сприяють інноваційному розвитку підприємств, надають гуманному капіталу та інформації важливе значення під час виробництва продукції, на відміну від основного капіталу. Усі вони відбуваються за принципами і функціями, об'єднаними у дві групи – ті, що належать до компетенції внутрішнього середовища підприємства (принципи ефективного керівництва, залучення персоналу до розподілу праці, системно-процесного підходу, вдосконалення та самореалізації, обґрунтованості у прийнятті рішень; функції бюджетування, фінансового контролінгу, внутрішнього аудиту і консалтингу, інформаційного забезпечення діяльності, забезпечення працездатності обладнання, структурних

підрозділів, інформаційної безпеки, узгодження показників діяльності бізнес-процесу з аналогічними показниками підприємства), і ті, що обумовлюють процеси у зовнішньому середовищі (принципи орієнтації на споживачів, взаємовигідних відносин із постачальниками, адекватності і корисності щодо зовнішнього світу; функції координації довготривалих взаємозв'язків із контрагентами, планування результативних показників підприємства та коригування рівня продуктивності праці інноваційних бізнес-процесів під впливом змін у економіці, стимулювання інноваційного розвитку).

Розуміння процесного управління та теоретичне осмислення інноваційного розвитку підприємств у цьому контексті є важливими передумовами удосконалення теоретико-методологічних основ оцінювання інноваційного розвитку підприємств.

У другому розділі «**Методологічні основи оцінювання інноваційного розвитку підприємств**» досліджено науково-методичні концепції оцінювання інноваційного розвитку підприємств у контексті процесного підходу та теорії споживчої цінності, проаналізовано методи оцінювання та, на цій основі, запропоновано власний методологічний підхід до оцінювання.

Доведено, що оцінювання інноваційного розвитку полягає у багатогранності самого поняття, яке передбачає взаємопов'язаний процес кількісних і якісних перетворень. Проте якісні зміни не обов'язково повинні супроводжуватися зміною кількісних характеристик. На цій основі зроблено узагальнений висновок, що аналізувати концепції оцінювання потрібно за двома критеріями – процесним підходом та орієнтацією їх на споживчу цінність. Використання концепції конкурентних переваг М. Портера забезпечить розгляд процесу виробництва і управління з позиції його корисності для кінцевого споживача. Процесний підхід обумовлює необхідність дослідження інноваційного розвитку підприємства через окремі його складники, а саме: інноваційний розвиток основних, допоміжних, обслуговуючо-господарських та обслуговуючо-виробничих бізнес-процесів. Він уможливорює застосування передових технологій до управління структурними елементами, які, через синергічний ефект, забезпечують позитивний результат сукупності бізнес-процесів, а отже, підприємства. Концепція збалансованої системи показників передбачає застосування системно-процесного методу до оцінювання інноваційного розвитку, який відзначається комплексністю та системністю розгляду проблем у сукупності бізнес-процесів.

Морфологічний аналіз 17 концепцій оцінювання інноваційного розвитку підприємств показав, що прийнятними до використання є BSC, PP, Хьюлетт–Паккард. Відзначено, що у збалансованій системі показників складно встановити причинно-наслідкові зв'язки між результуючими показниками і ключовими факторами. Обмеження у застосуванні піраміди досягнень полягають у тому, що показники діяльності підприємства сконцентровані на внутрішніх клієнтах, а концепції Хьюлетт–Паккард – на зосередженні підрозділів на проблемах один одного. Аналіз їхніх переваг і недоліків дозволив зробити висновок, що найкращою для оцінювання інноваційного розвитку підприємств є

збалансована система показників, проте вона має бути адаптована до вітчизняних умов господарювання.

З огляду на поліфункціональність дослідження методичних підходів щодо оцінювання інноваційного розвитку підприємств встановлено, що вчені віддають перевагу збалансованій системі показників, переважна більшість показників визначається за експертним опитуванням, показники подано в коефіцієнтній формі, а їхня кількість коливається від 28 до 10. У роботі наголошено, що проблема надмірної кількості показників є однією з визначальних у процесі оцінювання інноваційної діяльності.

Відповідно до цього запропоновано оцінювати інноваційний розвиток підприємств за блоками «Споживачі та ринок», «Бізнес-процеси», «Фінанси», «Інновації та розвиток персоналу», формувати інтегральний показник оцінювання з коефіцієнтів у блоках «Бізнес-процеси», «Фінанси», «Інновації та розвиток персоналу», використовувати бальну систему оцінювання (рис. 2).

Визначено шкалу інтегрального показника та обґрунтовано її змістове наповнення, за якою робиться висновок щодо інноваційного розвитку підприємства в довгостроковій або короткостроковій перспективі: більше 1,1615 – діяльність підприємства є ефективною, має інноваційний характер, сприяє інноваційному розвитку підприємства в довгостроковій перспективі; у межах 0,76375–1,1615 – діяльність підприємства є ефективною, має інноваційний характер, сприяє інноваційному розвитку підприємства в короткостроковій перспективі, проте потребує розробки дій з підвищення рівня інноваційності; менше 0,76375 – діяльність підприємства є неефективною, потребують подальших досліджень причини такої ситуації, не має інноваційного характеру та не сприяє інноваційному розвитку підприємства. На цій підставі обґрунтовується висновок про те, чи діяльність сукупності бізнес-процесів забезпечує інноваційний розвиток підприємства. Доведено, що запропонована методика оцінювання інноваційного розвитку підприємств дає змогу ґрунтовно аналізувати зовнішні і внутрішні фактори, а також є адекватною, простою та доступною у застосуванні, передбачає легку інтерпретацію інформації, не виникає двозначності у судженнях і висновках через використання економіко-математичного апарату.

У третьому розділі «**Оцінювання рівня інноваційного розвитку машинобудівних підприємств**» запропоновано оцінювати інноваційний розвиток підприємства за збалансованою системою показників. Досліджено вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на формування результату діяльності бізнес-процесів, який сприяє інноваційному розвитку, визначено техносоціальну продуктивність підприємства як критерій зіставності машинобудівних підприємств.

Вивчення результатів дослідження рівня інноваційної активності підприємств у ЄС і Україні дозволяє говорити про те, що всі європейські країни у 2006–2012 роках мають вищий рівень інноваційної активності, ніж в Україні. У машинобудуванні частка інноваційно активних підприємств є значно вища, ніж у інших видах економічної діяльності. Отже, машинобудування є видом економічної діяльності, в якому активно впроваджуються інновації.



Рис. 2. Блок-схема оцінювання інноваційного розвитку промислового підприємства



У роботі запропоновано проаналізувати інноваційні процеси на промислових підприємствах у три етапи: сегментування промисловості Волинської області; оцінювання структури бізнес-процесів на підприємствах; вивчення показників інноваційного розвитку підприємств. Машинобудування та металообробка Волинської області представлені незначною кількістю підприємств. Вони працюють з низькою рентабельністю або збитково. Проте саме в них упроваджується найбільша частка інновацій.

Рівень інноваційного розвитку підприємств оцінювався за збалансованою системою показників. Аналіз блоку «Споживачі та ринок» дозволив виділити фактори розвитку, стагнації та занепаду. Встановлено, що ефективне управління факторами стагнації сприяє перетворенню їх на фактори розвитку або занепаду. Виявлено такі ознаки зовнішнього середовища машинобудівних підприємств, як непостійність, хаотичність (неоднозначна інтерпретація за методами «5×5», «перелік з чотирьох питань», матрицею Вільсона, SWOT-, SPACE- та СТЕP-аналізами), неструктуризованість, значний ступінь ризику, використанням мікро- та мезоперіодів (період, прогнози в якому складаються до двох років за тенденціями, які виникли в процесі аналізу факторів за 3 та 5 років) у прогнозуванні змін факторів зовнішнього середовища підприємства, наявність залежності Грейнджера між факторами зовнішнього середовища.

Аналіз машинобудівних підприємств Волинської області за розміром і типом випущеної продукції, кількістю бізнес-процесів дозволив об'єднати їх у три групи: підприємства з високим, середнім і низьким рівнями інноваційної активності. За результатами аналізу у процесі їх дослідження встановлено, що на підприємствах за всіма рівнями інноваційної активності відбулися структурні зрушення – скоротилася кількість бізнес-процесів через зменшення основних та обслуговуючо-виробничих. На підприємствах, де рівень інноваційної активності вищий від середньогалузевих показників, кількість обслуговуючо-господарських бізнес-процесів зростає. Така тенденція, на думку автора, може негативно вплинути на стан підприємств і сприяти переведенню їх до групи із середнім чи нижчим рівнем інноваційної активності.

Зауважено, що промислові підприємства відрізняються одне від одного чисельністю працюючих, величиною основних фондів, чистим доходом від реалізації. Це утруднює порівнюваність інноваційного розвитку на них. Автор відстоює думку, що вирішити цю проблему можна через використання техносоттальної продуктивності підприємства. Термін визначений як результат роботи працівників промислового підприємства, який формується під впливом інтенсивності праці, рівня використання засобів виробництва, винагороди за результати праці. Запропоновано техносоттальну продуктивність підприємства вимірювати в уніфікованих коефіцієнтах і розраховувати за формулою:

$$TСП = \frac{\frac{ЧП / Ч_{np}}{I_{ue} / 100}}{\left(\frac{ФОП / Ч_{np}}{I_{cu} / 100}\right) + (OЗ_{ze} / Ч_{np})} \quad (1)$$

де  $ЧП$  – чистий прибуток підприємства, тис. грн;  $Ч_{пр}$  – середньооблікова чисельність працівників, чол.;  $ОЗ_{зв}$  – залишкова вартість основних засобів, тис. грн;  $I_{сц}$  – індекс споживчих цін за видом економічної діяльності, %;  $I_{цв}$  – індекс цін виробників за видом економічної діяльності, %.

Доведено необхідність оцінювання інноваційного розвитку підприємств за блоками «Бізнес-процеси», «Фінанси», «Інновації та розвиток персоналу», на основі яких запропоновано обчислювати інтегральний показник. Методику успішно апробовано на дев'яти машинобудівних підприємствах Волинської області, узагальнені результати яких відображено в табл. 1.

Таблиця 1

**Інтегральний показник оцінювання інноваційного розвитку  
машинобудівних підприємств Волинської області  
за блоками «Бізнес-процеси», «Фінанси», «Інновації та розвиток персоналу»**

Підприємство	2002 р.	2006 р.	2013 р.	2013/2006	
				Темп приросту, %	Абсолютний приріст, коефіцієнт
ПАТ «СКФ Україна»	0,5019	1,0748	0,8321	-22,58	-0,24
ПАТ «Ковельсільмаш»	0,8081	1,9550	0,1385	-92,91	-1,82
ПАТ «Електротермометрія»	1,0726	1,9550	0,7591	-61,17	-1,20
ПАТ «Оснастка»	-0,0929	0,1788	0,5520	208,81	0,37
ПАТ «Оснастка-Інструмент»	2,0714	2,8346	3,0024	5,92	0,17
ПАТ «АК «Богдан Моторс»	0,1681	1,6038	0,9854	-38,56	-0,62
ПАТ «Енко»	0,6293	1,3135	0,8091	-38,40	-0,50
ТДВ «Луцький авторемонтний завод»	0,3514	1,0181	0,6457	-36,59	-0,37
ПАТ «Металіст»	2,4338	8,9234	0,3033	-96,60	-8,62

Показники засвідчують сповільнення інноваційного розвитку машинобудівних підприємств у 2013 році порівняно з 2006 роком. Результати статистичного аналізу досліджуваних підприємств дають підстави стверджувати, що більшість із них працює при невисокій рентабельності, діяльність підприємства не сприяє його інноваційному розвитку в довгостроковій перспективі, переважають технічні інновації, зменшилася кількість інноваційних розробок у 2013 році порівняно з 2006 та 2002 роками. Така тенденція позначилася на інтегральному показнику і призвела до його зменшення у 2013 році серед 78 % досліджуваних машинобудівних підприємств до рівня 2002 року.

Аналіз за блоком «Споживачі та ринок» дозволив зробити висновок, що більше уваги потрібно приділяти саме політиці збуту і сервісному обслуговуванню, напрацьовувати клієнтську базу та активно використовувати маркетингові методи завоювання нових споживачів. Негативно позначаються на інноваційному розвитку підприємства зменшення кількості наукових розробок, надмірна кількість обслуговуючо-господарських бізнес-процесів,

нестабільність і хаотичність зовнішнього середовища. Відповідно до цього назріла необхідність реалізації процесного підходу в управлінні інноваційним розвитком підприємств.

У четвертому розділі **«Концептуальні положення реалізації процесного підходу в управлінні інноваційним розвитком підприємств»** сформовано концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств та знайдено нові методи їхнього удосконалення, запропоновано модель процесного управління, обґрунтовано оптимальну кількість бізнес-процесів із урахуванням норми керованості, визначено стратегію управління бізнес-процесами підприємств через реінжиніринг і перепроєктування.

Узагальнюючи теоретичні підходи до тлумачення поняття «парадигма», запропоновано розглядати її як суспільну систему методологічних орієнтирів, переконань, цінностей і методів, які визначаються на основі вивчення суттєвих змін та істотних трансформацій. Наголошено, що парадигма управління бізнес-процесами підприємства має включати 5 блоків: блок 1 – формування методологічних основ оцінювання, який включає фінансово-економічні критерії парадигми управління бізнес-процесами підприємства і передбачає дослідження можливостей машинобудівного підприємства з реалізації інноваційних проєктів; блок 2 – оцінювання впливу зовнішнього середовища, який передбачає вивчення середовища функціонування підприємства, виділення загальних тенденцій розвитку, прогнозування, оцінювання ринку інноваційних продуктів; блок 3 – вибір механізму адаптації бізнес-процесів машинобудівних підприємств до ринкових умов у системі управління інноваційним розвитком підприємств на основі оцінювання за напрямками «Споживачі та ринок», «Бізнес-процеси», «Фінанси», «Інновації та розвиток персоналу»; блок 4 – системний аналіз підходів щодо управління бізнес-процесами в інноваційному розвитку підприємств, який передбачає вивчення техніко-технологічних, управлінсько-інформаційних, фінансово-економічних можливостей стимулювання інноваційних процесів на підприємстві; блок 5 – моніторинг рівня інноваційного розвитку підприємств, який передбачає поетапний і поелементний контроль складових частин механізму управління бізнес-процесами підприємства.

Підкреслено, що визначення парадигми управління бізнес-процесами в інноваційному розвитку підприємств, як домінуючої в менеджменті, обумовлює необхідність пошуку механізму формування інноваційного розвитку підприємств у контексті процесного підходу, адекватного сучасним викликам, концепції конкурентних переваг і теорії споживчої цінності.

На основі парадигми управління бізнес-процесами встановлено, що на машинобудівних підприємствах доцільно використовувати індивідуальний механізм адаптації до ринкових умов. Такий висновок нами зроблено на основі бальної оцінки підприємства за блоками «Споживачі та ринок», «Фінанси», «Бізнес-процеси», «Інновації та розвиток персоналу», індивідуальними і суспільними інтересами. Визначено, що механізм адаптації бізнес-процесів машинобудівних підприємств до ринкових умов – це раціональне поєднання

конкретних методів, форм, важелів та інструментів, а також відповідного правового, нормативного й інформаційного забезпечення, що сприяє поширенню та зростанню інновацій, забезпечує стабільні показники розвитку машинобудівного підприємства, використовує, крім основного, гуманний капітал та інформацію, перебуває під його безпосереднім впливом, що сприяє синергізму бізнес-процесів і підприємства у системі управління інноваційним розвитком. Пропоноване поєднання відрізняється від існуючих тим, що відображає взаємозв'язок елементів механізму під впливом ринкових умов.

Відзначено, що використання суспільного механізму адаптації бізнес-процесів машинобудівних підприємств до ринкових умов можливе за наявності проєктів інноваційного розвитку територіальної громади. Його потрібно покласти в основу механізму управління бізнес-процесами підприємств у інноваційному розвитку.

Встановлено, що процесне управління є фактором побудови ефективної структури підприємства, яка забезпечить інноваційний розвиток. Узагальнюючи теоретичні підходи до процесного управління, запропоновано розглядати його як впорядковану керовану сукупність механізмів адаптації та управління, принципів, які забезпечують інноваційний розвиток окремих бізнес-процесів та їхньої сукупності для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Пропоноване визначення відрізняється від існуючих тим, що розглядається з позиції ринкових умов, об'єкт і суб'єкт управління формується під впливом гуманного та основного капіталу, інформації; обслуговуючо-господарські процеси визначають бізнес-процеси управління, які чинять вплив на основні, допоміжні та обслуговуючо-виробничі бізнес-процеси (рис. 3).

Механізм управління бізнес-процесами промислових підприємств трактується автором через сукупність взаємопов'язаних структурних елементів, які є визначальними у діяльності підприємства та забезпечують швидку адаптацію до ринкових умов. Обґрунтовано необхідність оптимізації бізнес-процесів на машинобудівних підприємствах на основі норми керованості – оптимальної чисельності працівників, підлеглих одному керівникові. Ґрунтуючись на науковому доробку вчених, у цьому дослідженні використано норми керованості для середньої і нижчої ланок менеджерів щодо малих підприємств з індивідуальним і дрібносерійним виробництвом на рівні 10 працівників, а для великих і середніх – 66. Проведене дослідження засвідчило, що у 2013 році необхідно використовувати реінжиніринг і перепроєктування для оптимізації кількості бізнес-процесів, за науковим підходом Т. Давенпорта і В. Емелхайнза.

Аналіз сильних і слабких сторін методів удосконалення бізнес-процесів дозволив виділити найбільш прийнятні напрями – перепроєктування та реінжиніринг. Підкреслено, що за ринкових умов напрям перепроєктування слід доповнити структуризацією, а радикальні методи удосконалення бізнес-процесів – кластеризацією. Обґрунтовано, що ефективними методами радикального напрямку є аутсорсинг, кластер і аутстафінг, а перепроєктування – структуризація у поєднанні з коучингом, краудсорсингом, тімблдингом. Встановлено, що такий симбіоз методів сприятиме інноваційному розвитку машинобудівних підприємств.

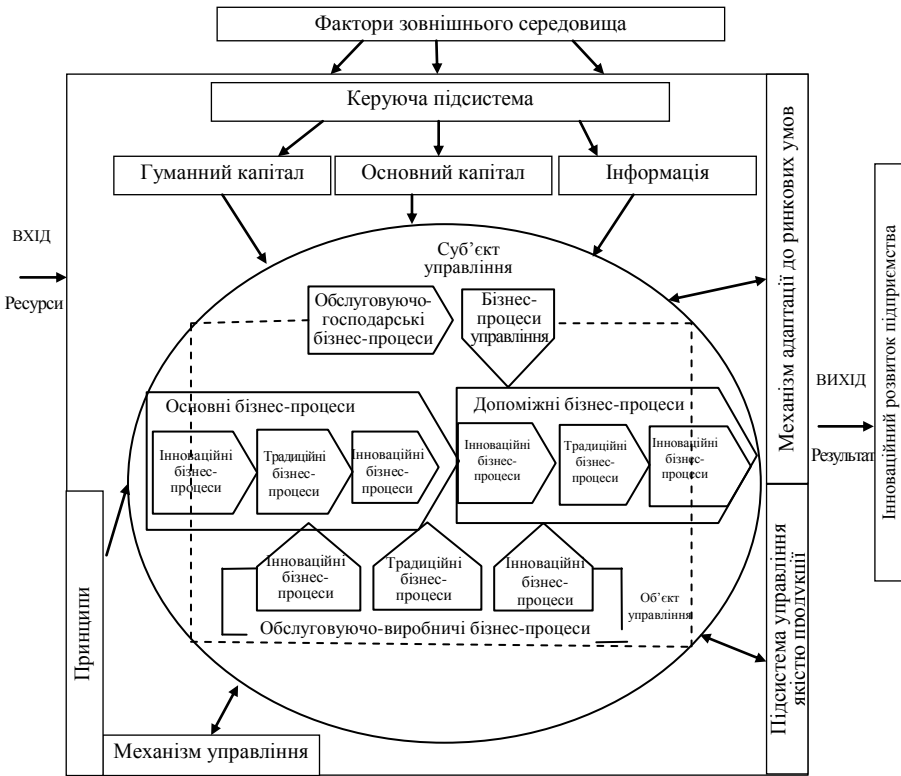


Рис. 3. Модель процесного управління інноваційним розвитком підприємств

Проведене дослідження дозволило запропонувати структурну (відмова від окремих традиційних бізнес-процесів, необхідні послуги отримувати зі сторони, сконцентрувавши усі ресурси і зусилля на інноваційних бізнес-процесах, перехід їх на аутсорсинг, відмова від збиткових інноваційних проектів), мотиваційну (мотивація окремих компонентів механізму управління бізнес-процесами) і стимулюючу (посилення ролі та значення елементів механізму управління бізнес-процесами машинобудівних підприємств) моделі функціонування бізнес-процесів на підприємствах. У роботі встановлено, що стимулююча модель бізнес-процесів передбачає ефективне поєднання всіх методів удосконалення бізнес-процесів за напрямом реінжиніринг і перепроєктування, а структурна – лише за напрямом перепроєктування.

Відповідно до концепції альтернативної вартості, узагальнюючи теоретичні підходи щодо доцільності використання аутсорсингу, запропоновано її визначати за формулою:

$$\frac{Ц_a}{CB_n} < 0,85 \quad (2)$$

де  $C_a$  – витрати на оплату послуг аутсорсера;  $CB_n$  – собівартість виготовлення продукції власними силами підприємства у конкретному поєднанні бізнес-процесів.

Такий підхід ґрунтується на тому, що аутсорсинг є вигідним, коли укладаються довгострокові договори, а ціна виробництва є нижчою на 15–20 % за величину витрат на виготовлення власними силами.

Запропоновано організувати машинобудівний кластер бізнес-процесів, сконцентрувавши навколо декількох підприємств суб'єктів господарювання інших видів діяльності, постачальників, освітньо-наукових закладів без втрат майнової залежності задля більш повного використання ресурсів, технологій, інновацій. Перевагою його є те, що у ньому реалізуються великі інноваційні проекти зі значним обсягом фінансування, враховуються інтереси територіальної громади (рис. 4).



Рис. 4. Модель кластера бізнес-процесів машинобудівних підприємств

Примітки: 1 – основні бізнес-процеси; 2 – допоміжні бізнес-процеси; 3 – обслуговуючі бізнес-процеси.

Доведено, що забезпечити інноваційний розвиток підприємства можна за допомогою розробки ефективних моделей розвитку бізнес-процесів. На основі дослідження структурних, мотиваційних і стимулюючих моделей інноваційного розвитку узагальнено можливості їхнього використання на машинобудівних підприємствах, визначено попередні результати їх реалізації та зроблено висновок, що найбільш прийнятною для промислових підприємств є стимулююча модель.

У роботі обґрунтовано стратегію управління бізнес-процесами підприємств через реінжиніринг і перепроектування; визначено інерційний, організаційний,

структурний та інноваційний сценарії управління. У ній, враховуючи рекомендації UNIDO (Організація з промислового розвитку при ООН), на основі експертного оцінювання обґрунтовано такі зміни показників, що формують фінансовий результат від операційної діяльності підприємства у системі інноваційного розвитку: за інерційним сценарієм – усі показники є незмінними; за організаційним – зростання виручки від реалізації на 5 %, зменшення адміністративних витрат на 10 %, витрат на збут та інших операційних витрат на 5 %; за структурним сценарієм – зростання виручки від реалізації на 5 %, зменшення собівартості продукції та інших операційних витрат на 5 %; за інноваційним сценарієм – зростання виручки від реалізації на 15 %, зменшення собівартості продукції та витрат на збут на 5 %, адміністративних витрат та інших операційних витрат на 10 %.

Доведено, що інноваційний сценарій управління є найбільш ефективний, зважаючи на використання в ньому перепроєктування, аутсорсингу, аутстафінгу в кластерній системі, найвищого рівня фінансового результату від операційної діяльності, низького рівня ризику. Відзначено, що реалізація запропонованої стратегії за чотирма сценаріями забезпечить економічний ефект, сприятиме досягненню корпоративної цілі на рівні підприємств.

На рівні області запропоновано заходи, які збільшать частку машинобудівної продукції у валовій регіональній продукції, зайнятість у машинобудуванні, підвищать рівень життя населення до європейських вимог. А для їхньої реалізації слід розробити механізм управління бізнес-процесами підприємств.

У п'ятому розділі **«Розробка складових частин механізму управління бізнес-процесами підприємств»** визначено структуру механізму управління бізнес-процесами, описано стадії життєвого циклу бізнес-процесів, запропоновано алгоритмічний підхід до збору інформації, моделювання інноваційного розвитку бізнес-процесів через коефіцієнти упевненості, моніторинг рівня інноваційного розвитку підприємств.

З'ясовано, що розробка механізму управління бізнес-процесами підприємств має ґрунтуватися на системно-комплексному підході, інтегральному оцінюванні рівня інноваційного розвитку за блоками «Бізнес-процеси», «Фінанси», «Інновації та розвиток персоналу», обранні необхідних моделей і тактичних заходів з їхньої реалізації. Проведене дослідження дозволило визначити етапи формування механізму управління бізнес-процесами підприємств, які включають: оцінювання передумов формування механізму, аналіз рівня інноваційного розвитку машинобудівних підприємств за збалансованою системою показників, вибір моделей удосконалення бізнес-процесів, обґрунтування напрямів стимулювання інноваційного розвитку машинобудівних підприємств відповідно до досягнення нормативних характеристик, моніторинг виконання поставлених цілей щодо стимулювання інноваційного розвитку підприємств за процесним підходом (рис. 5).

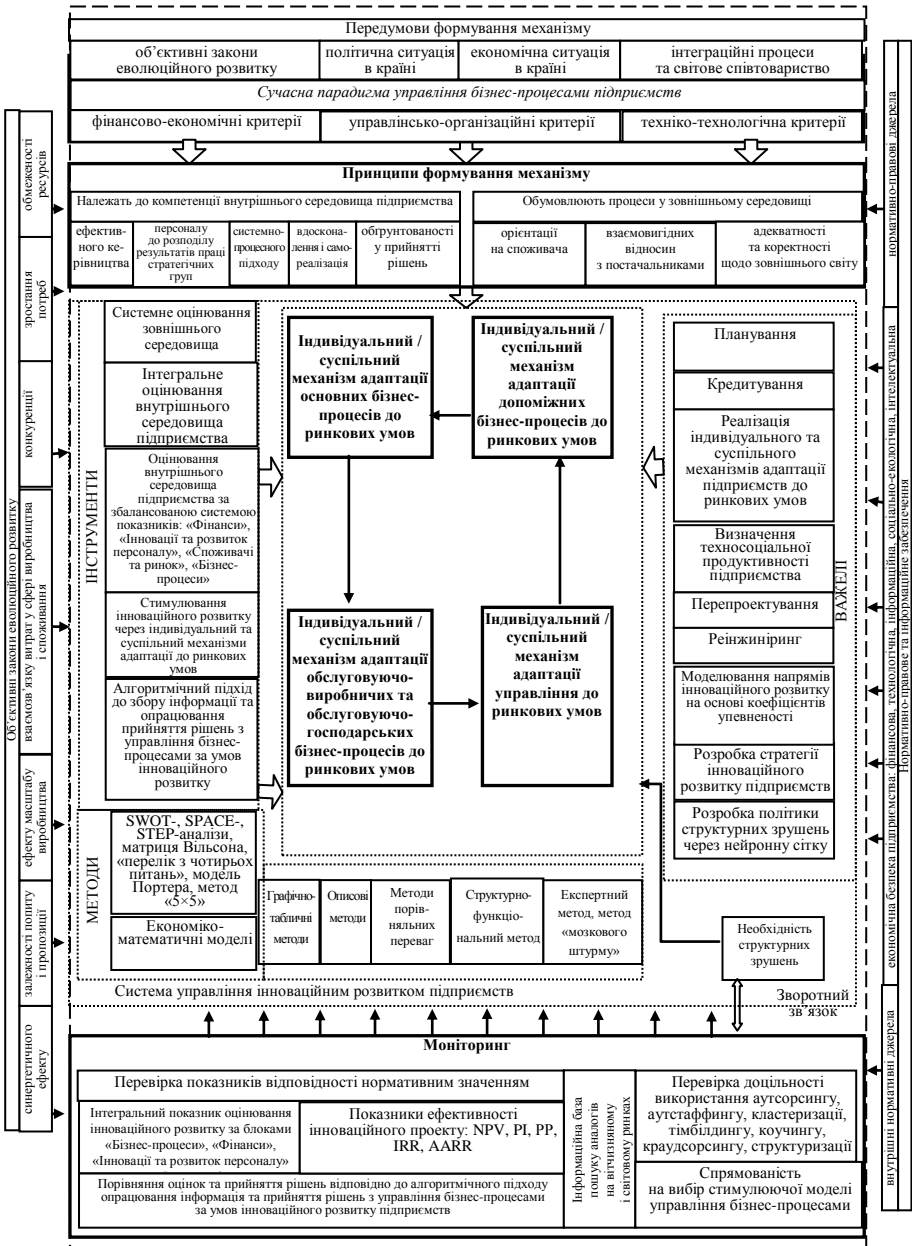


Рис. 5. Структурно-логічна модель механізму управління бізнес-процесами машинобудівних підприємств



Досліджено, що формуванню механізму управління бізнес-процесами підприємств передують стрімкий розвиток інновацій, поширення економіки знань, інтеграція у світовий економічний простір, зростання частки іноземних інвестицій, підготовка і перепідготовка кадрів відповідно до європейських вимог. Взаємозв'язок елементів структури механізму вказує на те, що він має ґрунтуватися на об'єктивних законах еволюційного розвитку, передбачає використання принципів, методів, важелів, інструментів, моніторингу, парадигми управління бізнес-процесами.

Визначено, що приймати економічно виважені рішення з управління бізнес-процесами потрібно на основі алгоритмічного підходу до збору інформації, який має бути реалізований у кожному механізмі. Суть алгоритмічного підходу полягає в перетворенні інноваційної ідеї на технологію та, на цій основі, прийняття ефективних управлінських рішень щодо бізнес-процесів. Кожний з етапів передбачає використання експертних методів, залучення до обговорення рішень керівників бізнес-процесів, які формують думку трудового колективу, ознайомлення з ними керівників вищих рівнів управління, узагальнення з тактикою і стратегією інноваційного розвитку підприємства, ознайомлення з нею усіх працівників для стимулювання їх зацікавленості у результатах праці.

Запропонована в роботі блок-схема реалізації механізмів адаптації бізнес-процесів до ринкових умов включає постановку цілі, збір та обробку даних, визначення життєвого циклу бізнес-процесів, прийняття та реалізацію рішень щодо управління ними, контроль за виконанням рішень. Зазначено, що якщо бізнес-процес перебуває на стадії руйнації, то потрібні додаткові ресурси, щоб його перевести на стадію стагнації 2 чи стабілізації 2. Найвищий рівень інноваційного розвитку бізнес-процесів на стадії стабілізації 2, стагнації 1 та пік, а на стадії формування, стабілізації 1, стагнації 2, руйнування він найнижчий і потребує пошуку додаткових ресурсів й поширення інноваційних ідей.

Підкреслено специфіку впровадження інновацій у бізнес-процесах. Зазначено, що у допоміжних і обслуговуючо-виробничих бізнес-процесах результат від впровадження інновацій може бути навіть від'ємним, оскільки вони не є профільними для підприємства, а призначені для забезпечення ефективної роботи основних. Якщо ефективність роботи основних бізнес-процесів і бізнес-процесів управління у зв'язку з інноваційним розвитком допоміжних і обслуговуючо-виробничих бізнес-процесів зростає, то такі заходи з поширення інновацій є виправданими навіть за від'ємного чи нульового результату в них.

Встановлено, що моделі та підходи управління бізнес-процесами мають бути розроблені з використанням коефіцієнтів упевненості, на основі яких визначається інноваційний розвиток підприємства. Підкреслено необхідність прийняття рішень щодо інноваційного розвитку на основі коефіцієнтів упевненості за правилами, які описують керівників як схильних або несхильних до прийняття рішень, причому рішення одного керівника формується під

впливом іншого, а від цього залежить кінцевий результат. При ухваленні керівниками рішень потрібно дотримуватися групового принципу за моделлю Врума–Йеттона–Янго. Такий підхід забезпечить якнайповніше врахування різних думок, збільшить зацікавленість у результатах праці, сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності роботи підприємства, стимулюватиме інноваційний розвиток підприємств.

Обґрунтовано необхідність розробки машинобудівного кластера бізнес-процесів, який забезпечить реалізацію програми «Інвестиційно-інноваційний розвиток Волинської області в період 2015–2020 років». Запропоновано оцінювати інноваційні проекти на основі показника ефективності інноваційного розвитку AARR, якщо NPV є від'ємним.

Встановлено, що моніторинг інноваційного розвитку підприємств повинен проходити у два етапи: етап 1 – вивчення інноваційного розвитку сукупності бізнес-процесів підприємства за допомогою коефіцієнтів упевненості, коефіцієнта ефективності напряму інноваційного розвитку, чистої приведеної вартості, облікової норми прибутку; етап 2 – виявлення проблем і диспропорцій в інноваційному розвитку підприємств, розроблення заходів щодо подолання труднощів у ньому. Зазначено, що на другому етапі розробляються заходи усунення відхилень через структурні зрушення.

Термін «моніторинг рівня інноваційного розвитку бізнес-процесів» визначений автором як комплекс заходів, пов'язаних із вивченням і відстеженням тенденцій щодо наявності та розвитку інновацій на підприємстві для вчасного, адекватного виявлення відхилень перебігу інноваційного розвитку, труднощів, загроз його зриву та розробки плану з нейтралізації цих диспропорцій. Трактуювання моніторингу рівня інноваційного розвитку бізнес-процесів через поняття «комплекс заходів, пов'язаних з вивченням і відстеженням тенденцій» обґрунтовується специфічним об'єктом дослідження та сучасними концепціями інноваційного розвитку.

У роботі запропоновано заходи щодо моделювання структурних зрушень на основі нейронної сітки, перепроєктування та реінжинірингу бізнес-процесів. Відзначено недоцільність використання заходів із відмови від інноваційних технологій та пошук нових технологій для машинобудівних підприємств, оскільки на першому етапі моніторингу автором визначено доцільність та економічну виправданість інноваційного проекту.

Узагальнюючи підходи до розуміння системи структурних зрушень, запропоновано авторське визначення, яке розглядає її як упорядковану злагоджено послідовність дій з управління структурними підрозділами (бізнес-процесами) на основі графічного моделювання та нейронних сіток. Трактуювання системи структурних зрушень через поняття «впорядкована, злагоджена послідовність дій» обґрунтовується теорією нової економіки, концепцією конкурентних переваг і споживчої цінності.

У роботі з'ясовано, що процес структурних зрушень бізнес-процесів має здійснюватися у три етапи. Перший етап передбачає графічне моделювання бізнес-процесів промислових підприємств. Автором запропоновано описувати

бізнес-процеси на основі підходів DFD. Визначено переваги цієї схеми, які полягають у непотрібності створення спеціального програмного забезпечення, а можливості використання програмного продукту Microsoft Office. На другому етапі підкреслено необхідність побудови нейронної сітки кількості бізнес-процесів. Зазначено, що третій етап передбачає коригуючі дії щодо приведення до оптимальної величини наявної кількості бізнес-процесів на промисловому підприємстві за допомогою реінжинірингу і перепроєктування бізнес-процесів. У результаті використання методів удосконалення бізнес-процесів отримаємо структурні зрушення, які сприятимуть інноваційному розвитку підприємств і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Змінюючи показники за блоками «Споживачі та ринок», «Бізнес-процеси», «Фінанси», «Інновації та розвиток персоналу», через нейронну сітку визначають оптимальну кількість бізнес-процесів. Її порівнюють з фактичною кількістю та, на цій основі, зрівноважують їх. Підкреслено, що надлишок кількості бізнес-процесів вимагає використання реінжинірингу та перепроєктування, а нестача – перепроєктування. Зазначено, що оптимальна кількість бізнес-процесів підтримується коучингом, тімбілдингом і краудсорсингом.

Отже, управління бізнес-процесами в умовах інноваційного розвитку підприємств має відбуватися системно як на локальному рівні (бізнес-процеси), так і на загальному (підприємство), охоплюючи різні моделі удосконалення, поєднуючи індивідуальні інтереси та інтереси територіальної громади, інтегруючи цінності, ґрунтуючись на теорії нової економіки, концепції конкурентних переваг. І тільки завдяки спільним зусиллям і співпраці закладів освіти, науки, виробництва й наполегливої ініціативи та доброї волі самих підприємств перспектива інноваційного розвитку в практичній діяльності стане реальністю.

## ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне дослідження та запропоновано нове вирішення актуальної наукової проблеми управління бізнес-процесами у системі інноваційного розвитку підприємств. Це дозволило сформулювати низку концептуально-теоретичних, методологічних і науково-практичних висновків, що забезпечує вирішення основних завдань роботи відповідно до мети дослідження.

1. Морфологічний аналіз наукових підходів до понять «інновація», «інноваційний розвиток», «інноваційний процес», «механізм адаптації», «бізнес-процес», «механізм управління», «система інноваційного розвитку підприємств» встановив, що термінологічна невизначеність основних понять, які використовуються для вивчення інноваційного розвитку підприємств у контексті процесного підходу, негативно позначається на системності дослідження та об'єктивності оцінювання. В основу дефініцій покладено концепцію споживчої цінності та сучасні концепції інноваційного розвитку, зокрема теорію нової економіки. Відповідно до них на результат діяльності промислових підприємств впливають інформація та гуманний капітал, що

формує особливий ресурс виробництва – знання і набутий досвід, які не підлягають продажу.

2. Доведено необхідність процесного управління інноваційним розвитком підприємств, яке включає керуючу підсистему, підсистему управління якістю продукції, механізми адаптації і управління. У ньому визначено суб'єкт управління, що складається з бізнес-процесів управління, на які впливають обслуговуючо-господарські бізнес-процеси. Суб'єкт управління чинить вплив на об'єкт управління, що формується з інноваційних і традиційних основних, допоміжних, обслуговуючо-виробничих бізнес-процесів. Такий підхід уможливив виділити принципи та функції бізнес-процесів у системі управління інноваційним розвитком підприємств.

3. Встановлено, що функціонування бізнес-процесів повинно відбуватися на основі принципів, які покладені в основу розробки механізмів управління. Узагальнення думок науковців дало змогу ідентифікувати принципи управління бізнес-процесів промислових підприємств як статичні правила поведінки економічних суб'єктів під час вибору, впровадження, адаптації, оновлення, реалізації бізнес-процесів у практичну діяльність промислового підприємства. Встановлено, що їх, як і функції, можна умовно поділити на дві групи: 1) ті, що належать до компетенції внутрішнього середовища підприємства (принцип ефективного керівництва, принцип залучення персоналу до розподілу результатів праці, принцип системно-процесного підходу, принцип вдосконалення та самореалізації, принцип обґрунтованості у прийнятті рішень; бюджетування, фінансовий контролінг, внутрішній аудит і консалтинг, інформаційне забезпечення діяльності, забезпечення працездатності обладнання, структурних підрозділів, інформаційна безпека інноваційного бізнес-процесу, узгодження показників діяльності бізнес-процесу з аналогічними показниками підприємства), 2) ті, що обумовлюють процеси у зовнішньому середовищі (принцип орієнтації на споживача, принцип взаємовигідних відносин з постачальниками, принцип адекватності та коректності щодо зовнішнього світу; координацію довготривалих взаємозв'язків із контрагентами, планування результативних показників підприємства під впливом змін у новій економіці, коригування рівня продуктивності праці інноваційних бізнес-процесів під впливом змін у новій економіці, стимулювання інноваційного розвитку).

4. Запропоновано виділити систему інноваційного розвитку підприємства, яка включає такі елементи, як суб'єкт, об'єкт, науково-дослідні установи та відділи, політику місцевих органів влади у сфері стимулювання інноваційної діяльності, вимоги кінцевих споживачів, підсистеми вибору напрямів стратегічного розвитку та управління розвитком підприємства, нормативно-правове забезпечення, управлінський блок, входом у якому є інформація, а виходом – комплекс впливів на функціональні підсистеми. Управління бізнес-процесами у цій системі підвищить конкурентоспроможність підприємства на вітчизняному та світовому ринках.

5. Встановлено, що оцінювання рівня інноваційного розвитку підприємства має ґрунтуватися на теорії споживчої цінності та концепції збалансованої

системи показників. Показники оцінювання згруповано за чотирма блоками: «Споживачі та ринок», «Бізнес-процеси», «Фінанси», «Інновації та розвиток персоналу». Запропоновано показники оцінювання за блоками «Бізнес-процеси», «Фінанси», «Інновації та розвиток персоналу» об'єднати в інтегральний показник, використовувати алгоритмічний підхід до збору інформації та опрацювання прийняття рішень.

6. Встановлено, що фактори впливу зовнішнього середовища на інноваційний розвиток підприємств є різноманітні, не мають однакових векторних характеристик, є хаотичними та непередбачуваними. Їх можна поділити за критерієм стимулювання розвитку та типом у три (фактори розвитку, стагнації та занепаду) і чотири групи (макроекономічні, інноваційно-технічні, фінансово-інноваційні, ринково-кількісні) відповідно. Зміни факторів мають тенденцію до зростання, зменшення, і вона може бути висхідною, низхідною або стрибкоподібною. Існує зона «невизначеності», яка характерна для факторів із різнонаправленими змінами. Такі фактори важко прогнозувати, оскільки вони перебувають у цій зоні. Проте дії з ними можуть спричинити зміни – висхідне зростання або низхідне зменшення показників. Тому їхньому управлінню повинна бути приділена особлива увага.

7. Оцінювання інноваційного розвитку машинобудівних підприємств дало змогу узагальнити головні тенденції змін. Зокрема, відзначено, що більшість машинобудівних підприємств у 2013 році порівняно з 2002 роком зменшили кількість обслуговуючо-виробничих і допоміжних бізнес-процесів, знизився ступінь задоволення кінцевих споживачів, сповільнився інноваційний розвиток, стала надмірною кількість обслуговуючо-господарських бізнес-процесів. Усе це негативно позначається на інноваційному розвитку підприємств. Проте фінансовий стан у 2013 році все ще характеризується достатнім рівнем спроможності виконувати свої зобов'язання та незначною ймовірністю дефолту згідно з методичним підходом, запропонованим під час оцінювання фінансового стану бенефіціара і визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій. Зроблено висновки через звичайні та уніфіковані коефіцієнти порівняння. Звичайні коефіцієнти визначаються на основі обчислень, а уніфіковані формуються під впливом техносоціальної продуктивності праці, що дає змогу привести до зрівняної величини всі підприємства, які відрізняються чисельністю працівників і вартістю основних фондів. Результати розрахунку за ними збігаються частково, але переважно мають різні тенденції.

8. Зазначено, що формування парадигми управління бізнес-процесами за інноваційного розвитку підприємств має ґрунтуватися на методологічному підході до оцінювання інноваційного розвитку, враховувати управлінсько-інформаційні, фінансово-економічні та техніко-технологічні критерії, механізм адаптації бізнес-процесів до ринкових умов і моніторинг рівня інноваційного розвитку.

9. Відзначено, що сприятимуть інноваційному розвитку підприємств моделі удосконалення бізнес-процесів за напрямками перепроєктування (коучинг, тімблдинг, краудсорсинг, структуризація) та реінжиніринг (аутсорсинг,

аутстафінг, кластеризація). Доведено необхідність систематичного використання коучингу, тімбілдингу та краудсорсингу у діяльності підприємств за умови інноваційного розвитку підприємств і перепроєктування та реінжинірингу для його стимулювання.

10. Обґрунтовано необхідність розробки стратегії управління бізнес-процесами підприємств через реінжиніринг і перепроєктування для забезпечення інноваційного розвитку машинобудівних підприємств. Запропоновано узгоджувати цілі участі бізнес-процесів у реінжинірингу та перепроєктуванні з корпоративною місією підприємства, використовувати критерій вибору сценаріїв стратегії – фінансовий результат від операційної діяльності. На їх основі визначено економічну доцільність інноваційного сценарію стратегії порівняно з інерційним, організаційним і структурним. Відзначено, що результат від використання інноваційного сценарію стратегії управління бізнес-процесами підприємств через реінжиніринг і перепроєктування є найвищим, а рівень ризику – мінімальним.

11. Запропоновано використовувати механізм управління бізнес-процесами підприємств, який побудований за теорією споживчої цінності та сучасною концепцією інноваційного розвитку. Він включає інструменти (систему оцінювання рівня інноваційного розвитку підприємств за концепцією збалансованих показників, інтегральний показник оцінювання внутрішнього середовища підприємства, алгоритмічний підхід до збору інформації та опрацювання рішень, механізм адаптації до ринкових умов), важелі (планування, кредитування, техносотціальну продуктивність підприємства, моделі удосконалення бізнес-процесів, стратегії управління бізнес-процесами підприємств через реінжиніринг і перепроєктування), методи, принципи, парадигму, закони еволюційного розвитку, нормативно-правове та інформаційне забезпечення, моніторинг рівня інноваційного розвитку, управління структурними зрушеннями.

12. Доведено дієвість використання індивідуального і суспільного механізмів адаптації основних, допоміжних, обслуговуючо-господарських та обслуговуючо-виробничих бізнес-процесів до ринкових умов. Вони ґрунтуються на використанні специфічного ресурсу виробництва – знань і набутого досвіду, який ототожнюють з гуманним капіталом, що не продається. У механізмі закладено основи, які визначають результат діяльності підприємства під впливом використання двох третіх інноваційних та однієї третьої традиційних бізнес-процесів, враховують індивідуальні і суспільні інтереси територіальної громади.

13. Обґрунтовано, що моніторинг рівня інноваційного розвитку підприємств потрібно проводити за коефіцієнтами упевненості, коефіцієнтом ефективності напряму інноваційного розвитку, показниками ефективності інноваційного проекту, певним набором показників за збалансованою концепцією, виявляти на цій основі відхилення та вносити зміни у структуру підприємств через нейронну сітку, перепроєктування і реінжиніринг бізнес-процесів. Такий підхід дасть змогу всебічно проаналізувати диспропорції в інноваційному розвитку та забезпечить розробку дієвих заходів щодо їхнього подолання.

14. Доведено, що система структурних зрушень повинна ґрунтуватися на графічному моделюванні бізнес-процесів DFD, яка забезпечить опис бізнес-процесів у розрізі окремих напрямів діяльності, сприятиме розумінню проблем за центрами відповідальності та вчасно реагуватиме на них. Крім того, вона включає побудову нейронної сітки, яка визначає оптимальну кількість бізнес-процесів, зважаючи на показники розвитку підприємства та зовнішнє середовище. На цій основі запропоновано проводити перепроєктування та реінжиніринг у поєднанні та окремо залежно від виявлених структурних диспропорцій. Запропонована система управління бізнес-процесами підприємств стимулюватиме інноваційний розвиток підприємств і підвищить його конкурентоспроможність на вітчизняному та світовому ринках.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Монографії:*

1. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія / О. М. Полінкевич. – Луцьк : РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2014. – 448 с. (28 друк. арк.)<sup>1</sup>.

2. Полінкевич О. М. Оптимізація вибору інноваційних процесів для формування кластера промислових підприємств / О. М. Полінкевич // Інноваційне управління промисловими підприємствами в системі ефективного використання конкурентного потенціалу : монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 547 с. – С. 98–113 (31,97 друк. арк.). *Особистий внесок: економічне обґрунтування вибору інноваційних процесів у кластері промислових підприємств (0,38 друк. арк.).*

3. Polinkevych O. Informative space of innovative business processes of industrial enterprises in conditions of Ukrainian structuration / O. Polinkevych // Methodological bases and practice of sustainable development implementation : monograph / Ed. by O. Prokopenko, N. Kostuychenko. – Ruda Śląska : Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium, 2014. – 250 p. – P. 204–217 (15,63 друк. арк.). *Особистий внесок: структуризовано інформаційний простір інноваційних бізнес-процесів промислових підприємств (0,38 друк. арк.).*

4. Полінкевич О. М. Фінансово-економічний механізм стимулювання інноваційної активності промислових підприємств регіонів України / О. М. Полінкевич // Фінансове забезпечення сталого розвитку регіонів України: міжбюджетні відносини та інноваційні інструменти стимулювання : монографія ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Вахович. – Луцьк : Волиньполіграф, 2014. – 332 с. – С. 203–233 (9,77 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено особливості створення регіонального фінансово-економічного механізму стимулювання інноваційної активності промислових підприємств (0,88 друк. арк.).*

5. Полінкевич О. М. Інноваційні бізнес-процеси промислових підприємств в складі інтеграційних утворень / О. М. Полінкевич // Інноваційно-інвестиційні,

---

<sup>1</sup>Рецензію на монографію надруковано: Економіст. – 2014. – № 11. – С. 65–66.

ресурсні та управлінські складові розвитку підприємств-учасників інтеграційних об'єднань : колективна монографія / За заг. ред. К. Ф. Ковальчука. – Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2013. – 503 с. – С. 169–176 (29,3 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено інноваційні бізнес-процеси промислових підприємств у складі інтеграційних утворень (0,41 друк. арк.).*

6. Полінкевич О. М. Стимулювання інноваційної активності промислових підприємств регіонів України / О. М. Полінкевич // Механізми забезпечення розвитку України: гуманітарний та економічний аспект : колективна монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. С. Різник, канд. екон. наук А. Т. Московчук. – Луцьк : СПД Галяк Ж. В., 2013. – 722 с. – С. 351–364 (21,05 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано стимулювання інноваційної активності промислових підприємств задля стійкого соціально-економічного зростання регіонів України (0,38 друк. арк.).*

*У фахових наукових виданнях:*

7. Полінкевич О. М. Структурологічна модель механізму активізації інноваційних процесів в управлінні промисловим підприємством / О. М. Полінкевич // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки. – 2014. – № 5. – Т. 1. – С. 40–43 (0,27 друк. арк.).

8. Полінкевич О. М. Управління інноваційною спроможністю бізнес-процесів промислових підприємств / О. М. Полінкевич // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки. – 2013. – № 5. – Т. 1. – С. 112–116 (0,45 друк. арк.).

9. Полінкевич О. М. Фінансова оцінка показників роботи бізнес-процесів промислових підприємств Волинської області / О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. «Облік і фінанси» : зб. наук. праць. – 2013. – Вип. 10. – Ч. 5. – С. 127–131 (0,25 друк. арк.).

10. Полінкевич О. М. Суть поняття «техносоціальна продуктивність» бізнес-процесів підприємств у новій економіці / О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. «Економічна теорія та економічна історія» : зб. наук. праць. – 2013. – Вип. 10. – С. 190–195 (0,25 друк. арк.).

11. Полінкевич О. М. Структура бізнес-процесів промислових підприємств Волинської області / О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. «Регіональна економіка» : зб. наук. праць. – 2013. – Вип. 10. – С. 160–165 (0,31 друк. арк.).

12. Полінкевич О. М. Обґрунтування вибіркової сукупності промислових підприємств при дослідженні інноваційних бізнес-процесів / О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. «Економіка та менеджмент» : зб. наук. праць. – 2013. – Вип. 10. – С. 188–193 (0,31 друк. арк.).

13. Полінкевич О. М. Управління розвитком підприємства в умовах фінансової кризи / О. М. Полінкевич // Економічний форум. – 2012. – № 2. – С. 412–423 (1,36 друк. арк.).

14. Полінкевич О. М. Принципи та функції інноваційних бізнес-процесів промислових підприємств в новій економіці / О. М. Полінкевич // Економічний форум. – 2012. – № 4. – С. 297–304 (0,83 друк. арк.).

15. Полінкевич О. М. Регіональні особливості розвитку інноваційних бізнес-процесів промислових підприємств Волині / О. М. Полінкевич //



Економічні науки. Сер. «Регіональна економіка»: зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 9. – Ч. 2. – С. 85–92 (0,32 друк. арк.).

16. Полінкевич О. М. Роль та значення інноваційних бізнес-процесів промислових підприємств в сучасній економічній теорії / О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. «Економічна теорія та економічна історія»: зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 9. – С. 236–250 (0,58 друк. арк.).

17. Полінкевич О. М. Механізми впливу інноваційних бізнес-процесів на розвиток промислового підприємства / О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. «Економіка та менеджмент»: зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 9. – Ч. 2. – С. 55–69 (0,88 друк. арк.).

18. Полінкевич О. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств / В. М. Нижник, О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. «Економіка та менеджмент»: зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 9. – Ч. 2. – С. 334–345 (0,66 друк. арк.). *Особистий внесок: проведена оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси волинських підприємств (0,33 друк. арк.).*

19. Полінкевич О. М. Методичні підходи до фінансової оцінки бізнес-процесів промислового підприємства в інноваційному середовищі / О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. «Облік і фінанси»: зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 9. – Ч. 4. – С. 296–312 (1 друк. арк.).

20. Полінкевич О. М. Оцінка пріоритетності інноваційного розвитку промислових підприємств Волинської області / О. М. Полінкевич // Економічний форум. – 2011. – № 1. – С. 100–108 (0,99 друк. арк.).

21. Полінкевич О. М. Моніторинг інноваційних процесів промислових підприємств / О. М. Полінкевич // Економічний форум. – 2011. – № 2. – С. 284–291 (1 друк. арк.).

22. Полінкевич О. М. Джерела фінансування інноваційних процесів на промислових підприємствах / О. М. Полінкевич // Економічний форум. – 2011. – № 3. – С. 340–345 (0,75 друк. арк.).

23. Кравчук О. М. Інноваційна економіка України: суть та проблеми розвитку / О. М. Кравчук, О. В. Гурко // Економічний простір. – 2010. – № 35. – С. 99–109 (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок: визначені проблеми розвитку інноваційної системи України (0,25 друк. арк.).*

24. Полінкевич О. М. Сутність економічних понять «інновація», «інноваційний процес» та «інноваційний розвиток підприємств» / О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. «Економічна теорія та економічна історія»: зб. наук. праць. – 2010. – Вип. 7. – Ч. 2. – С. 203–218 (0,94 друк. арк.).

25. Полінкевич О. М. Методи активізації інноваційної діяльності суб'єктів господарювання / О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. «Облік і фінанси»: зб. наук. праць. – 2010. – Вип. 7. – Ч. 5. – С. 171–185 (0,88 друк. арк.).

26. Полінкевич О. М. Активізація інноваційних процесів у логістичному управлінні підприємством / О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. «Економіка та менеджмент»: зб. наук. праць. – 2010. – Вип. 7. – Ч. 4. – С. 178–192 (0,97 друк. арк.).

27. Полінкевич О. М. Принципи інноваційної діяльності в управлінні підприємством / О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. «Економіка та менеджмент»: зб. наук. праць. – 2010. – Вип. 7. – Ч. 2. – С. 376–391 (0,97 друк. арк.).

28. Полінкевич О. М. Методика аналізу інновацій на промислових підприємствах / О. М. Полінкевич // Управління розвитком: зб. наук. праць. – 2010. – № 20. – С. 53–55 (0,25 друк. арк.).

*У зарубіжних і наукових фахових виданнях України,  
які зареєстровані у міжнародних наукометричних базах даних:*

29. Полінкевич О. М. Структуризація чинників впливу зовнішнього середовища на інноваційні бізнес-процеси підприємств за ступенем ризику / О. М. Полінкевич, В. П. Лешук // Актуальні проблеми економіки (*SciVerse Scopus та ін.*). – 2014. – № 1. – С. 210–213 (0,17 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено фактори впливу зовнішнього середовища на інноваційні бізнес-процеси промислових підприємств за ступенем ризику (0,1 друк. арк.).*

30. Полінкевич О. М. Структуризація інформаційного простору інноваційних бізнес-процесів промислових підприємств за матрицею Вільсона / О. М. Полінкевич // Актуальні проблеми економіки (*SciVerse Scopus та ін.*). – 2014. – № 2. – С. 547–550 (0,18 друк. арк.).

31. Полінкевич О. М. Обґрунтування аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів машинобудівних підприємств Волинської області / О. М. Полінкевич // Економічний форум (*Ulrich's Periodicals Directory*). – 2014. – № 2. – С. 144–147 (0,38 друк. арк.).

32. Полінкевич О. М. Критерії оцінювання оптимальної кількості бізнес-процесів промислових підприємств / О. М. Полінкевич // Актуальні проблеми економіки (*SciVerse Scopus та ін.*). – 2014. – № 3. – С. 207–210 (0,17 друк. арк.).

33. Полінкевич О. М. Обґрунтування доцільності кластеризації бізнес-процесів промислових підприємств (на прикладі Волинської області) / О. М. Полінкевич // Актуальні проблеми економіки (*SciVerse Scopus та ін.*). – 2014. – № 7. – С. 254–257 (0,17 друк. арк.).

34. Полінкевич О. М. Регулювання пріоритетності інтересів при виборі механізму адаптації бізнес-процесів підприємства до нової економіки / В. М. Нижник, О. М. Полінкевич // Актуальні проблеми економіки (*SciVerse Scopus та ін.*). – 2013. – № 6. – С. 86–94 (0,46 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено критерії вибору механізму адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки (0,3 друк. арк.).*

35. Полінкевич О. М. Оцінка зовнішнього середовища інноваційних бізнес-процесів промислових підприємств України методом «5×5» / В. М. Нижник, О. М. Полінкевич, А. М. Ніколаєва // Актуальні проблеми економіки (*SciVerse Scopus та ін.*). – 2013. – № 8. – С. 69–74 (0,3 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано фактори впливу зовнішнього середовища інноваційних бізнес-процесів промислових підприємств (0,15 друк. арк.).*

*В інших наукових виданнях:*

36. Полінкевич О. М. Життєвий цикл активізації інноваційних процесів підприємств / О. М. Полінкевич // Облік. Економіка. Менеджмент: наук. нотатки : Міжнар. зб. наук. праць. – Луцьк : РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2014. – Вип. 4. – С. 354–359 (0,3 друк. арк.).
37. Полінкевич О. М. Оцінка інноваційно активних підприємств Волинської області у машинобудуванні / О. М. Полінкевич // Облік. Економіка. Менеджмент: наук. нотатки : Міжнар. зб. наук. праць. – Вип. 3. – Луцьк : Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2014. – С. 141–146 (0,3 друк. арк.).
38. Полінкевич О. М. Роль кластерів в економічному розвитку окремих країн / О. М. Полінкевич // Економіка і фінанси: аналіз тенденцій та перспектив розвитку : матеріали II Міжвуз. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 20 жовт. 2014 р.). – Т. 1. – Дніпропетровськ : ДДАЕУ, 2014. – С. 179–181 (0,13 друк. арк.).
39. Полінкевич О. М. Суть алгоритму активізації інноваційних процесів підприємств / О. М. Полінкевич // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я (MicroCAD-2014) : матеріали XXII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 15–17 жовт. 2014 р.). – Харків : НТУ «ХПІ», 2014. – С. 192 (0,1 друк. арк.).
40. Полінкевич О. М. Обґрунтування доцільності впровадження інновацій в управління підприємством / О. М. Полінкевич // Облік, аналіз і аудит: виклики інституціональної економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 10 жовт. 2014 р.) / Відп. ред. І. Б. Садовська. – Вип. 1. – Ч. 1. – Луцьк : РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2014. – С. 125–128 (0,2 друк. арк.).
41. Полінкевич О. М. Роль та значення життєвого циклу підприємства в активізації інноваційних процесів / О. М. Полінкевич // Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 2–4 жовт. 2014 р.). – Хмельницький : ХмЦНП, 2014. – С. 175–177 (0,12 друк. арк.).
42. Полінкевич О. М. Оцінка європейських інноваційно активних підприємств / О. М. Полінкевич // Сучасні кризові явища в економіці та проблеми обліково, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 27 черв. 2014 р.) / Відп. ред. І. Б. Садовська. – Вип. 5. – Луцьк : РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2014. – С. 240–242 (0,12 друк. арк.).
43. Полінкевич О. М. Періодизація розвитку інноваційних бізнес-процесів промислових підприємств / О. М. Полінкевич // Соціально-економічні домінанти людського і технологічного розвитку України: сімнадцяті читання пам'яті В. Липинського : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 24 квіт. 2014 р.) / Відп. ред. О. П. Самойленко. – Луцьк : ПП Іванюк В. П., 2014. – С. 98–101 (0,5 друк. арк.).
44. Полінкевич О. Н. Моделирование активизации инновационных процессов предприятий на основе коэффициентов уверенности / О. Н. Полінкевич // Перспективы инновационного развития Республики Беларусь : сб. науч. статей

V Междунар. науч.-практ. конф. (г. Брест, 24–25 апр. 2014 г.). – Брест : Альтернатива, 2014. – С. 142–146 (0,48 друк. арк.).

45. Полінкевич О. М. Моделювання бізнес-процесів промислових підприємств / О. М. Полінкевич // Фінансово-кредитне стимулювання розвитку територіальних суспільних систем : матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. молодих вчених і студентів (м. Луцьк, 28 берез. 2014 р.). – Луцьк : РВВ Луцьк. НТУ, 2014. – С. 209–210 (0,11 друк. арк.).

46. Полинкевич О. Н. Особенности выбора массивов информации для алгоритмизации процессов активизации инновационной деятельности предприятий / О. Н. Полинкевич // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: современное состояние и перспективы развития : сб. материалов Респ. науч.-практ. конф. (г. Душанбе, 14–15 марта 2014 г.). – Душанбе : Сохибкор, 2014. – С. 235–240 (0,62 друк. арк.).

47. Полинкевич О. Н. Инновационные методы управления профессионально-техническим образованием на предприятиях / О. Н. Полинкевич // Динамические процессы в современном социокультурном пространстве России: гуманитарные и технологические аспекты глобализации и модернизации : сб. материалов заочной Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (г. Волжск, 1 декаб. 2013 г. – 15 янв. 2014 г.). – Волжск : Филиал МЭИ, 2014. – С. 178–179 (0,13 друк. арк.).

48. Полінкевич О. М. Корируючі коефіцієнти оптимальної кількості бізнес-процесів промислових підприємств / А. В. Боцяновська, О. М. Полінкевич // Студентський науковий вісник. Сер. «Економічні та гуманітарні науки». – Луцьк : РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2013. – С. 185–190 (0,37 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтоване застосування коригуючи коефіцієнтів на машинобудівних підприємствах (0,3 друк. арк.).*

49. Полінкевич О. М. Кластерна модель функціонування бізнес-процесів промислових підприємств / О. М. Полінкевич // Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (м. Луцьк, 7 груд. 2013 р.). – Вип. 6. – Ч. 3.– Луцьк : РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2013. – С. 260–261 (0,13 друк. арк.).

50. Полінкевич О. М. Механізм реалізації принципу соціальної відповідальності в управлінні бізнес-процесами промислових підприємств / О. М. Полінкевич // Політика корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого соціально-економічного розвитку : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (Секція 3. Економічні складові управління підприємством на засадах соціальної відповідальності), (м. Донецьк, 5–6 груд. 2013 р.). – Донецьк : ДонДУУ, 2013. – С. 135–137 (0,13 друк. арк.).

51. Полінкевич О. М. Аутсорсинг бізнес-процесів промислових підприємств у новій економіці / О. М. Полінкевич // Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання : зб. тез доп. III наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Харків, 22 листоп. 2013 р.). – Харків : РВВ АВВ МВС України, 2013. – С. 194–196 (0,19 друк. арк.).

52. Полінкевич О. М. Фінансування інноваційної активності промислових підприємств / О. М. Полінкевич // Перспективи зміцнення фінансово-економічної безпеки: зарубіжний та вітчизняний досвід : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. молодих вчених та студентів (м. Луцьк, 1 листоп. 2013 р. – Луцьк : РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2013. – С. 138–139 (0,13 друк. арк.).

53. Полінкевич О. М. Вплив галузі економіки на розмір бізнес-процесів промислових підприємств / О. М. Полінкевич // Бізнес-адміністрування: стан і тенденція розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Луцьк, 14 черв. 2013 р.) / За заг. ред. І. М. Вахович. – Луцьк : РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2013. – С. 123–125 (0,13 друк. арк.).

54. Полінкевич О. М. Оцінка середовища інноваційних бізнес-процесів підприємств методом «перелік з чотирьох питань» / О. М. Полінкевич // Компаративістські аспекти: соціально-економічні та політико-правові проблеми сучасності : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Севастополь, 17 трав. 2013 р.). – Севастополь : Кручинін Л. Ю., 2013. – С. 190–194 (0,16 друк. арк.).

55. Полінкевич О. М. Комерціалізація інтелектуальної власності ВНЗ через створення SPIN-OFF компаній / О. М. Полінкевич // Вища освіта в Україні: проблеми та перспективи розвитку : зб. матеріалів Міжнар. наук.-методич. конф. з проблем вищої освіти і науки (м. Луцьк, 26–27 квіт. 2013 р.). – Луцьк : РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2013. – С. 465–467 (0,13 друк. арк.).

56. Полінкевич О. М. Вдосконалення принципів моделювання бізнес-процесів промислових підприємств / О. М. Полінкевич // Соціально-економічні доміанти людського і технологічного розвитку України: шістнадцяті читання пам'яті В. Липинського : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 11 квіт. 2013 р.) / Відп. ред. О. П. Самойленко. – Луцьк : ПП Іванюк В. П., 2014. – С. 164–167 (0,5 друк. арк.).

57. Полінкевич О. М. Використання матриці Дж. Х. Вільсона при оцінці інноваційних бізнес-процесів промислових підприємств / О. М. Полінкевич // Фінансово-кредитне стимулювання розвитку територіальних суспільних систем : матеріалів Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. молодих вчених та студентів (м. Луцьк, 15 берез. 2013 р.) / За заг. ред. З. В. Герасимчук. – Луцьк : РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2013. – С. 169–172 (0,14 друк. арк.).

58. Полінкевич О. М. Оцінка зовнішнього середовища інноваційних бізнес-процесів промислових підприємств SPACE-аналізом / О. М. Полінкевич // Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання : зб. матеріалів Всеукр. Інтернет-конф. (м. Кременчук, 13–15 лют. 2013 р.). – Кременчук : Кременчуц. нац. ун-т ім. М. Остроградського, 2013. – С. 173–176 (0,19 друк. арк.).

59. Полінкевич О. М. Показники оцінки інноваційного середовища бізнес-процесів промислових підприємств у регіональному вимірі / О. М. Полінкевич // Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (м. Луцьк, 7 груд. 2012 р.). – Вип. 5. – Ч. 2. – Луцьк : РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2012. – С. 178–181 (0,34 друк. арк.).

60. Полінкевич О. М. Функції інноваційних бізнес-процесів промислових підприємств / О. М. Полінкевич // Актуальні проблеми та перспективи науки і виробництва (гуманітарний напрямок) : зб. матеріалів XXVI наук.-техн. конф. проф.-викл. складу (м. Луцьк 22–23 листоп. 2012 р.). – Луцьк : ННВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2012. – С. 118–119 (0,13 друк. арк.).

61. Полінкевич О. М. Вплив економічних суб'єктів на інноваційні процеси підприємств / О. М. Полінкевич // Актуальні проблеми розвитку суспільства: історична спадщина, реалії та виклики XXI століття: п'ятнадцяті читання пам'яті В. Липинського : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 19 квіт. 2012 р.) / Ред. кол. : О. П. Самойленко та ін. – Луцьк : ПрАТ «Волинська обласна друкарня», 2012. – С. 250–253 (0,12 друк. арк.).

62. Полінкевич О. М. Фінансування діяльності підприємства на основі процесного підходу / О. М. Полінкевич // Фінансово-кредитне стимулювання розвитку територіальних суспільних систем : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів (м. Луцьк, 23 берез. 2012 р.) / За заг. ред. З. В. Герасимчук. – Луцьк : РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2012. – С. 230–232 (0,12 друк. арк.).

63. Полінкевич О. М. Фінансування інноваційної діяльності підприємств агропромислового комплексу / О. М. Полінкевич // Актуальні проблеми розвитку регіональних АПК : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 26–27 трав. 2011 р.) / Відп. ред. Т. В. Божидарнік. – Луцьк : РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2011. – С. 204–205 (0,12 друк. арк.).

64. Полінкевич О. М. Особливості ідентифікації видів та фаз кризи на підприємстві / О. М. Полінкевич // Актуальні проблеми та перспективи науки і виробництва (гуманітарний напрямок) : зб. матеріалів XXV наук.-техн. конф. проф.-викл. складу (м. Луцьк, 18–19 листоп. 2010 р.). – Луцьк : ННВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2010. – С. 100–102 (0,13 друк. арк.).

65. Кравчук О. М. Вплив інтересів стейкхолдерів на діяльність підприємств / О. М. Кравчук // Актуальні проблеми розвитку суспільства: історична спадщина, реалії та виклики XXI століття: тринадцяті читання пам'яті В. Липинського : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 15 квіт. 2010 р.) / Ред. кол. : О. П. Самойленко та ін. – Луцьк : ПрАТ «Волинська обласна друкарня», 2011. – С. 181–184 (0,38 друк. арк.).

66. Полінкевич О. М. Кластерна модель активізації інноваційної діяльності промислових підприємств / О. М. Полінкевич // Nauka i inowacja – 2010 : materiały VI Międzynar. nauk.-prakt. konf. (Przemysł, 7–15 października 2010 r.). – Vol. 3. Ekonomiczne nauki. – Przemysł : Nauka i studia, 2010. – S. 36–38 (0,13 друк. арк.).

67. Полінкевич О. М. Оцінка транскордонної співпраці промислових підприємств Волинської області / О. М. Полінкевич // Транскордонне співробітництво як форма розвитку міжнародної інтеграції : зб. матеріалів міжнар. семінару (м. Луцьк, 12 квіт. 2010 р.). – Ч. 1. – Луцьк : РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2010. – С. 119–121 (0,12 друк. арк.).

68. Кравчук О. М. Оцінка інноваційної активності підприємств Волинської області / О. М. Кравчук // Волинь – транскордонний регіон: історія та

перспективи : зб. матеріалів міжнар. семінару (м. Луцьк, 25 берез. 2009 р.). – Луцьк : РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2009. – С. 33–36 (0,12 друк. арк.).

*В інших виданнях:*

69. Полінкевич О. М. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник (*гриф МОН України*) / О. М. Полінкевич, В. П. Лещук. – К. : ЦУЛ, 2011. – 400 с. (22,5 друк. арк.). *Особистий внесок: удосконалено термінологічний апарат фінансової санації підприємств, визначено її суть та методичні підходи до діагностики неплатоспроможності, запропоновано джерела фінансування санації, визначено методи державної фінансової підтримки.* – С. 1–182, с. 220–397 (20 друк. арк.).

70. Кравчук О. М. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва : навч. посібник (*гриф МОН України*) / О. М. Кравчук, В. П. Лещук. – К. : ЦУЛ, 2010. – 504 с. (28,35 друк. арк.). *Особистий внесок: розкрито фінансову діяльність суб'єктів підприємництва з урахуванням видів економічної діяльності, визначено підходи до оцінки власного та позичкового капіталу, запропоновано найприйнятніші форми розрахунків при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємств.* – С. 1–61, с. 124–502 (24,97 друк. арк.).

71. Фінанси : навч. посібник (*гриф МОН України*) / [Ю. М. Барський, Н. А. Вахновська, М. Д. Демидович та ін.]. – Луцьк : РВВ Луцьк. нац. техн. ун-ту, 2010. – 570 с. (32 друк. арк.). *Особистий внесок: розкрито особливості організації фінансів суб'єктів господарювання, запропоновано показники оцінювання фінансового стану підприємства.* – С. 243–276, с. 385–408 (3,35 друк. арк.).

## АНОТАЦІЯ

### **Полінкевич О. М. Управління бізнес-процесами в системі інноваційного розвитку підприємств. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2015.

Дисертаційна робота присвячена управлінню бізнес-процесами в системі інноваційного розвитку машинобудівних підприємств. Обґрунтовано доцільність використання процесного підходу щодо оцінювання інноваційного розвитку підприємств. Досліджено принципи та функції бізнес-процесів, систему інноваційного розвитку підприємств, кількість бізнес-процесів з урахуванням норми керованості та нейронної сітки. Розроблено механізм управління та адаптації бізнес-процесів до ринкових умов, запропоновано стратегію управління бізнес-процесами підприємств. Обґрунтовано напрями удосконалення бізнес-процесів підприємств через реінжиніринг і перепроєктування. Розроблено парадигму управління бізнес-процесами підприємств, комплексний підхід до моніторингу рівня інноваційного розвитку та системи структурних зрушень.

**Ключові слова:** процесне управління, система інноваційного розвитку підприємств, механізм адаптації бізнес-процесів до ринкових умов, механізм управління бізнес-процесами, стратегія управління бізнес-процесами, техносоціальна продуктивність підприємства.

## АННОТАЦІЯ

**Полинкевич О. Н. Управление бизнес-процессами в системе инновационного развития предприятий. – Рукопись.**

Диссертация на соискание научной степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Хмельницкий национальный университет. – Хмельницкий, 2015.

Диссертационная работа посвящена управлению бизнес-процессами в системе инновационного развития машиностроительных предприятий.

Комплексно обоснованы теоретические и методические основы управления бизнес-процессами предприятий по теории новой экономики, определены экономические понятия «инновации», «инновационный процесс», «инновационное развитие», «бизнес-процесс», «механизм адаптации», «механизм управления», «система инновационного развития».

В работе раскрыта сущность процессного управления, дополнена классификация бизнес-процессов. Особенность классификации состоит в том, что обслуживающие бизнес-процессы по назначению разделены на обслуживающе-производственные и обслуживающе-хозяйственные бизнес-процессы. Такое разделение обусловлено разными подходами к управлению в них. Обоснованы принципы и функции управления бизнес-процессами, которые разделены в две группы: связанные с внешней и внутренней средой. Предложен методический подход к оценке инновационного развития предприятия, который рассматривает показатели по блокам: «Потребители и рынок», «Бизнес-процессы», «Финансы», «Инновации и развитие персонала». Предусмотрен расчёт интегрального показателя, который формируется на основе показателей по блокам «Бизнес-процессы», «Финансы», «Инновации и развитие персонала». Методический подход предложен в рамках концепции сбалансированной системы показателей, теории потребительской выгоды и новой экономики.

Определена необходимость совершенствования бизнес-процессов при помощи перепроектирования (коучинг, тимбилдинг, краудсорсинг, структуризация) и реинжиниринга (аутсорсинг, ауттакинг, инсорсинг, кластеризация, аутстаффинг, аутплейсмент). Определена целесообразность заключения контрактов по аутсорсингу. Предложена стратегия участия бизнес-процессов в реинжиниринге и перепроектировании, определены критерии принятия решений – финансовый результат от операционной деятельности и уровень риска. Соответственно сделан вывод, что наиболее эффективным сценарием стратегии участия бизнес-процессов в реинжиниринге и перепроектировании есть инновационный.



Он отличается от инерционного, организационного и структурного наибольшим финансовым результатом от операционной деятельности и минимальным уровнем риска.

Предложена структурно-логическая модель механизма управления бизнес-процессами предприятия в системе инновационного развития. Она включает систему оценивания инновационного развития по концепции сбалансированных показателей, теории потребительской целесообразности, алгоритмический подход к сбору информации, техносциальную производительность предприятия, моделирование направлений инновационного развития на основе коэффициентов уверенности, разработку стратегии управления бизнес-процессами предприятий через реинжиниринг и перепроектирование, политику структурных изменений. В модели отражены инструменты, рычаги, методы, принципы формирования, современная парадигма управления предприятием, мониторинг, индивидуальный и общественный механизм адаптации основных, вспомогательных, обслуживающе-производственных бизнес-процессов, бизнес-процессов управления к новой экономике.

Предложена блок-схема реализации индивидуального и общественного механизмов адаптации бизнес-процессов предприятий к новой экономике, которая включает постановку целей, стадии жизненного цикла бизнес-процессов, принятие решений относительно использования индивидуального или общественного механизмов адаптации, использование реинжиниринга или перепроектирования, контроль результатов. Последний этап определяет уровень инновационного развития или необходимость построения нейронной сети количества бизнес-процессов, в результате чего повторно осуществляется реинжиниринг и перепроектирование бизнес-процессов.

Полученные в диссертационной работе результаты способствуют инновационному развитию машиностроительных предприятий через структурные сдвиги бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** процессное управление, система инновационного развития предприятий, механизм адаптации бизнес-процессов к рыночным условиям, механизм управления бизнес-процессами, стратегия управления бизнес-процессами, техносциальная производительность предприятия.

## ANNOTATION

**Polinkevych O. N. Business process management in a system of innovative development of enterprises. – Manuscript.**

Thesis for the Scientific Degree Doctor of Economic Sciences, speciality 08.00.04 – economy and management of enterprises (by economic activities kinds). – Khmelnytskyi National University. – Khmelnytskyi, 2015.

This work is devoted to business process management in a system of innovative development of engineering enterprises. It was substantiated an expediency of using the process approach for evaluating innovative development of enterprises. It was researched principles and functions of business processes, a

system of innovative development of enterprises, the number of business processes considering a standard of control and neural net. It was developed the mechanism of managing and adapting business processes to market conditions, proposed a strategy for managing business processes of enterprises. It was substantiated directions of improvement of business processes of enterprises through reengineering and redesign. It was developed a paradigm of business processes managing of enterprises, integrated approach to monitoring of a level of innovative development and a system of structural change.

**Key words:** process management, a system of innovative development of enterprises, the mechanism of adaptation of business processes to market conditions, the mechanism of business process management, a strategy of business process management, a techno-social enterprise performance.

Підписано до друку 5.05.2015. Формат 30 × 42/4.  
Ум. друк. арк. – 1,9. Обл.-вид. арк. – 2,0.  
Наклад 100 прим. Зам. № 66/15, 2015

---

Редакційно-видавничий центр ХНУ.  
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1.  
Свідоцтво про внесення в Державний реєстр,  
серія ДК № 4489 від 18.02.2013 р.