

**Валентина Григорівна СЕМЕНОВА**

кандидат економічних наук, доцент,  
викладач кафедри економіки підприємства,  
Одеський національний економічний університет  
E-mail: semenova.vg@mail.ru

**МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ:  
ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД**

Семенова, В. Г. Методи управління інтелектуальною власністю підприємств: процесний підхід [Текст] / Валентина Григорівна Семенова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 20. – С. 277-284. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Ефективне управління інтелектуальною власністю підприємств є важливим напрямком підвищення ефективності діяльності підприємства. Формування інтелектуальної власності збільшує активи та посилює його конкурентні переваги. Однак на вітчизняних підприємствах існує багато проблем в управлінні останньою. Потребують уточнення питання щодо доцільності застосування сучасних методів управління, зокрема процесного підходу.

**Мета.** Метою статті є аналіз та обґрунтування методів формування системи управління інтелектуальною власністю підприємств на засадах процесного підходу.

**Метод (методологія).** Проведене дослідження ґрунтується на використанні комплексу загальнонаукових та спеціальних прийомів та методів наукового пізнання. Так у дослідженні теоретичних положень щодо використання різних методів процесного підходу в управлінні застосовувались методи історичного та логічного, узагальнення та класифікації, наукової абстракції. Для вивчення предмета дослідження та взаємозв'язку його складових частин використовувались також методи деталізації та синтезу. Інформаційну базу складають законодавчі та нормативно-правові акти України, зарубіжні та вітчизняні наукові публікації.

**Результати.** Проведено аналіз сучасних методів управління на засадах процесного підходу, до яких відносяться: управління за цілями (Management by Objectives); контролінг (управління за відхиленнями); загальне управління якістю (Total Quality Management); цикл Шухарта – Демінга (PDCA); метод «шість сигм»; реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering); бенчмаркінг. Проаналізовано особливості застосування кожного з методів, їх переваги та недоліки. Обґрунтовано, що для управління процесами формування інтелектуальною власністю доцільне застосування таких методів, як управління за цілями, загальне управління якістю; цикл PDCA, реінжиніринг та бенчмаркінг.

**Ключові слова:** інтелектуальна власність; управління; процесний підхід; конкурентоспроможність; якість; ефективність діяльності.

**Valentyna Hrygorivna SEMENOVA**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Odessa National Economic University  
E-mail: semenova.vg@mail.ru

**METHODS OF COMPANIES INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT:  
PROCESS APPROACH**

**Abstract**

**Introduction.** Effective enterprises intellectual property management is an important way to increase the efficiency of the enterprise. Formation of the intellectual property assets increases and strengthens its competitive advantage. However, at the domestic enterprises there are many problems in the management of the latter. The questions as for

---

*use of modern management techniques need to be clarified. Especially it concerns the process approach.*

**Purpose.** *The aim of the article is the analysis and justification of methods of forming the system of companies intellectual property management on the basis of the process approach.*

**The method (methodology).** *The study is based on the use of complex general and special techniques and methods of scientific knowledge. Thus for the study of theoretical positions as for the use of different methods of process approach we have applied historical and logical, synthesis and classification of abstraction methods. To discover the subject of study and the relationship of its components we have used the methods of detalization and synthesis. Information base has been composed of legislative and regulatory legal acts of Ukraine, foreign and domestic scientific publications.*

**Results.** *It has been carried out the analysis of modern management techniques on the basis of the process approach, which include: management by objectives (Management by Objectives); controlling (management according to deviations); TQM (Total Quality Management); Shuhart-Deming cycle (PDCA); the method of "six sigma"; business process reengineering (Business Process Reengineering); benchmarking. The features of application of each method, their advantages and disadvantages are analysed. It has been proved that to control the processes of formation of intellectual property management it is appropriate use such methods as method of management according to objectives, total management quality method; cycle PDCA, reengineering and benchmarking.*

**Keywords:** *intellectual property; management; process approach; competitiveness; quality; the effectiveness of the activity.*

**JEL classification: M12**

---

### Вступ

Управління інтелектуальною власністю підприємств є важливою складовою системи управління підприємством. Дієвість управління в зазначеній сфері сприяє розробці перспективного напрямку діяльності підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Водночас сьогодні існує багато проблем в управлінні організаційного, методичного та методологічного характеру, вирішення яких посилять ефективність процесів формування інтелектуальної власності на підприємствах. Зокрема потребують уточнення питання щодо доцільності застосування сучасних підходів управління відносно окремих аспектів діяльності підприємства. У практиці діяльності сучасних підприємств поширення набули чотири основних підходи в управлінні: функціональний, системний, ситуаційний та процесний. Застосування того чи іншого підходу має як свої переваги, так і недоліки. Протягом останніх років науковці активно обговорюють переваги застосування процесного підходу як до управління підприємства загалом, так і до управління окремими напрямками діяльності та бізнес-процесами.

Дослідженням теоретичних та методологічних основ процесного підходу присвятили свої наукові праці такі зарубіжні та вітчизняні дослідники, як К. С. Безгін, І. В. Гришина, Т. Давенпорт, Е. Демінг, В. Івлєєв, О. Н. Криворучко, І. О. Кузнецова, О. Є. Кузьмін, М. Портер, А. Файоль, А. О. Циганок та інші [1-10].

Незважаючи на значну кількість публікацій щодо застосування процесного підходу, на сьогодні недостатньо досліджені питання, пов'язані із його використанням в управлінні інтелектуальною власністю підприємств. Потребують уточнення методологічні та методичні аспекти, обґрунтування доцільності застосування окремих методів.

### Мета та завдання статті

Метою статті є аналіз та обґрунтування методів формування системи управління інтелектуальною власністю підприємств на засадах процесного підходу. Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- аналіз фахових джерел щодо основних методів процесного підходу в управлінні;
- дослідження особливостей різних методів та інструментів управління;
- обґрунтування доцільності застосування окремих методів в управлінні інтелектуальною власністю підприємств.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Для формування системи управління інтелектуальною власністю підприємств на засадах процесного підходу необхідно, на нашу думку, розглянути основні методи процесного управління. Основні методи управління на основі процесного підходу відображені в таблиці 1 [6, с. 65-67; 11, с. 231; 12, с. 56; 13, с. 90-91].

Основи концепції «управління за цілями (Management by Objectives)» закладені в 50-х роках минулого століття Пітером Друкером [14]. Суттєвого розвитку цей метод управління набув у роботах Дж. Моррісея, Дж. Одіорне, А. Райа [15-17]. Процес управління складається з наступних етапів:

- формування чітко визначених цілей діяльності;
- розробка планів досягнення цілей;
- контроль результатів відповідно до планів та їх аналіз;
- коректування діяльності.

До основних переваг методу належать: орієнтація управління на досягнення цілей за допомогою доступних ресурсів; об'єднання зусиль усіх підрозділів та працівників для досягнення загальних цілей підприємства; чітке розмежування завдань та цілей для кожного підрозділу; об'єктивне оцінювання внеску керівників за результатами досягнення цілей.

Серед недоліків методу – відсутність теоретичного обґрунтування послідовності дій з досягнення цілей організації; відсутність формалізованого опису входів і виходів, складових, методів реалізації процесів [6, с. 66].

**Таблиця 1. Основні методи управління на основі процесного підходу**

Метод	Сутність методу	Мета та результати впровадження
Управління за цілями (Management by Objectives)	Формування системи цілей за напрямками діяльності для кожного підрозділу та окремого працівника відповідно до загальних цілей підприємства	Досягнення цілей компанії на усіх ключових напрямках діяльності
Контролінг (управління за відхиленнями)	Процес виявлення, аналізу та вирішення проблем і визначення недоліків у процесі досягнення цілей підприємства	Координація підсистем управління підприємством та інформаційна підтримка управлінських рішень
Загальне управління якістю (Total Quality Management)	Якість виробничих процесів забезпечує якість продукту та його конкурентоспроможність	Досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення споживача і вигоди для усіх зацікавлених сторін
Цикл Шухарта – Демінга (PDCA)	Постійне дотримання етапів циклу (планування – реалізація – перевірка – корегуючі дії) та безперервний процес удосконалення якості продукції	Орієнтація на потреби споживачів та удосконалення якості продукції
Шість Сигм	Виявлення можливих дефектів продукції та послуг, визначення причин їх появи та заходів, спрямованих на усунення дефектів	Підвищення якості продукції і послуг та ефективності діяльності
Реінжиніринг бізнес процесів (Business Process Reengineering)	Радикальне та якісне підвищення ефективності бізнес-процесів	Зниження витрат та виділення і видалення неефективних процесів.
Бенчмаркінг	Орієнтація показників власної діяльності (процесів) на показники еталонних (найкращих) підприємств	Виявлення важливих факторів більш ефективної реалізації досліджуваних процесів

Вважаємо, що управління за цілями є одним із базових методів процесного підходу для управління інтелектуальною власністю підприємства. Зазначений вище алгоритм його реалізації спрямований передусім на визначення цілей того чи іншого процесу. Відповідно залежно від потреб підприємства (зниження витрат, зростання обсягу прибутку, забезпечення конкурентних переваг) може бути орієнтований процес формування об'єктів інтелектуальної власності.

Контролінг (управління за відхиленнями) як метод процесного управління спрямований на досягнення економічних цілей діяльності на основі аналізу відхилень фактичних результатів від запланованих. Найбільший внесок у розвиток зазначеного методу управління зробили німецькі дослідники Петер Хорват, Д. Хан та Х. Хунгенберг [18-19]. Відповідно до цього методу управління розглядається як сукупність послідовних етапів: формування системи показників результативності

---

діяльності, порівняння фактичних даних із запланованими, аналіз відхилень та розробка корегуючих заходів. Крім того, процес управління розглядається у широкому та вузькому значеннях. У широкому значенні – це процес виявлення та вирішення проблем реалізації цілей підприємства, а у вузькому – управління підлеглими, спрямований на досягнення цілей діяльності. До недоліків методу відноситься відсутність чіткого визначення операцій процесу управління; відсутність раціональної управлінської технології, яка має адресний характер [6, с. 66]. Цей метод, на нашу думку, більше орієнтований на управління виробничою діяльністю підприємства загалом, аніж сукупністю окремих процесів. Ми вважаємо, що зосередженість контролінгу як методу управління на плануванні та контролі відхилень обмежує можливість його застосування для управління інноваційними процесами, у тому числі процесами створення об'єктів інтелектуальної власності. Творчі процеси часто неможливо чітко спланувати і визначити систему показників. Вони потребують постійного корегування та уточнення в процесі реалізації.

Метод «загального управління якістю (Total Quality Management)» передбачає досягнення якості продукції підприємства внаслідок забезпечення високої якості виробничих процесів. Сутність методу полягає у виділенні взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на задоволення потреб споживачів та встановленні певних вимог до їх виконання.

Наприклад, у стандарті ISO 9001: 2009 вказано, які процеси ідентифікувати, як ними управляти, та які взаємозв'язки установлювати. Це забезпечує універсальність стандарту і водночас унікальність процесу управління для кожного підприємства. Система менеджменту якості на підприємстві спрямована «...на створення таких умов реалізації логістично-виробничо-збутового процесу, коли відбувається постійне поліпшення його складових за рахунок синергетичності поліпшення кожного з процесів, що веде до створення більш досконалої системи управління підприємством у цілому. Критерієм поліпшення кожного з процесів може служити зниження числа невідповідностей, що виявляються в ході перевірок. Появу невідповідностей можна розглядати як виникнення деякої проблеми. Вирішення проблеми веде до поліпшення процесу й сприяє:

- забезпеченню досягнення запланованих результатів;
- задоволенню потреб споживачів і всіх представників груп економічного впливу;
- реалізації принципу «постійного поліпшення» ринкової діяльності підприємства» [20, с. 280].

До основних недоліків зазначеного методу відносяться: слабе теоретичне обґрунтування послідовності управлінських дій; модель процесу управління обмежується виділенням переліку виробничих процесів і встановленням вимог до їхніх входів та виходів [6, с. 66]. Цей метод чітко орієнтований на удосконалення системи управління підприємством і, вважаємо, може застосовуватись у тому числі для управління інтелектуальною власністю як інтегрованим процесом у загальній сукупності процесів підприємства.

Цикл Шухарта – Демінга (PDCA) є досить поширеним методом управління. Вперше його представив У. Шухарт в кінці тридцятих років минулого століття [21]. Він першим графічно зобразив цей цикл, який складається з наступних етапів: допуск – виробництво – інспекція. Пізніше Е. Демінг розвинув цей метод управління, і сьогодні цикл PDCA складається з наступних етапів:

1. Планування – розробка цілей та процесів, необхідних для досягнення результатів відповідно до завдань споживачів та політики підприємства.
2. Реалізація – впровадження процесу, виконання запланованих дій.
3. Перевірка (дослідження) – постійний контроль та вимірювання процесів та продукції відповідно до політики підприємства, цілей та вимог споживачів.
4. Корегуючі дії – здійснення дій, спрямованих на постійне удосконалення процесів [2].

Серед основних переваг такого методу управління – постійне підвищення якості продукції; удосконалення якості виробничих процесів; орієнтація на споживачів і їх вимоги щодо якості продукції. Якісні показники продукції та технологічних процесів є основними чинниками ефективності діяльності підприємства; підвищення відповідальності працівників за якість продукції та виробничих процесів; діяльність окремих працівників орієнтована на досягнення якісних показників підрозділів (підприємства). Цикл PDCA, на нашу думку, також може застосовуватись як для управління підприємством загалом, так і для управління окремими процесами (у тому числі формуванням інтелектуальної власності). Алгоритм його реалізації є досить логічним і орієнтованим на досягнення цілей процесів відповідно до політики підприємства.

Метод «шість сигм» спрямований на створення системи безперервного підвищення якості на підприємстві [22; 23; 24]. Його реалізація передбачає застосування сукупності інструментів, яка дозволяє підвищити задоволеність споживачів; скоротити цикл; зменшити кількість дефектів. Метою цього методу є зростання ефективності усіх видів діяльності внаслідок скорочення рівня дефективності: не більше 3-4 дефектів на мільйон виробів. Під дефектом тут розуміється будь-що, що заважає нормальному проходженню процесів. Вважається, що існує пряма кореляційна залежність між кількістю

---

---

дефектів продукції, збільшенням виробничих витрат та рівнем задоволення споживачів. Метод «шість сигм» містить наступні етапи: розуміння – визначення – вимірювання – аналіз – удосконалення – контроль – стандартизація – інтегрування [24].

До переваг зазначеного методу відносяться: наявність чіткого алгоритму щодо виявлення дефектів та їх причин; простота та ефективність аналізу завдяки взаємозв'язку між статистичним інструментарієм та методами підвищення якості; можливість усунення потенційних дефектів; стандартизація процесів з метою забезпечення бездефектного виробництва; активізація персоналу підприємства на удосконалення технології виробництва [22].

Як недолік методу «шість сигм» можна назвати орієнтацію суто на технологічний процес, при цьому ігнорується можливість усунення витрат та невиробничих витрат (зменшення запасів, транспортних витрат, скорочення неопераційного часу, тощо) [25]. Вважаємо, що метод більш орієнтований на традиційні виробничі процеси. Для реалізації інноваційних процесів його застосування не доцільне внаслідок високого рівня ризику виникнення безлічі незапланованих дефектів.

Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering) був розроблений американськими дослідниками М. Хамером та Д. Чампі в 90-х роках минулого століття. Вони визначили реінжиніринг як «...принципове переосмислення та радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність» [26, с. 7].

Реінжиніринг спрямований на радикальне покращення бізнес-процесів до повного перепроєктування діяльності підприємства. Реалізація зазначеного методу передбачає наступні етапи: розробка образу нової організації; аналіз підприємства (технологій, процесів); розробка нового напрямку діяльності; впровадження [27]. Існують два підходи щодо реалізації реінжинірингу. Перший передбачає радикальну модифікацію наявного процесу, що дозволяє найбільш повно використати досвід та знання працівників підприємства. Його недоліком є ризик повтору минулих помилок. Другий полягає у повній відмові від усіх процесів на підприємстві та заміні устаткування. При цьому необхідні аналіз та фундаментальне переосмислення старого процесу. Недоліком підходу є нівелювання досвіду та знань, накопичених на підприємстві. Крім того, досвід показує, що дуже обмежена кількість підприємств зуміла досягти успіху, створюючи абсолютно нові процеси виробництва [28, с. 184].

До недоліків реінжинірингу відносяться: надзвичайна радикальність методу, відсутність чіткого алгоритму дій, необхідність значного обсягу інвестування в нові процеси. На нашу думку, реінжиніринг є надзвичайно актуальним методом управління інноваційними процесами, зокрема процесом формування інтелектуальної власності підприємств. Враховуючи високий рівень ризику та ступінь невизначеності результатів, процеси створення об'єктів інтелектуальної власності потребують якісно нових радикальних та нетрадиційних підходів в управлінні.

Бенчмаркінг передбачає порівняння аналізу господарських процесів з «еталонними» процесами більш успішних підприємств [28; 29]. Метою бенчмаркінгу є дослідження технології виробництва, методів організації виробництва та збуту на підприємствах-конкурентах для подальшого аналізу власної діяльності та виявлення недоліків. Цей процес безперервний, оскільки умови функціонування на ринку та вимоги споживачів постійно змінюються, що призводить до нових характеристик діяльності підприємств-конкурентів.

Виокремлюють наступні види бенчмаркінгу: конкурентний (порівняння власної продукції та процесів з аналогічною продукцією та процесами прямих конкурентів); функціональний (порівняння окремих функцій та процесів); загальний (порівняння власних показників діяльності з показниками діяльності успішних підприємств); внутрішній (порівняння показників ефективності діяльності підрозділів підприємства) [29].

Процедура бенчмаркінгу у загальному вигляді містить наступні етапи: 1) визначення об'єкта аналізу; 2) визначення еталонного підприємства (функції, процеси); 3) аналіз способів досягнення еталонним підприємством відповідних показників; 4) визначення рівня показників ефективності для основних напрямків діяльності; 5) виявлення «слабких місць» та недоліків на шляху досягнення ефективності діяльності; 6) розробка заходів, спрямованих на досягнення відповідного рівня показників ефективності діяльності; 7) реалізація заходів [28; 29].

Перевагами є незначна тривалість процедури, відсутність значних витрат та зусиль для реалізації бенчмаркінгу. До недоліків відносяться: складність одержання необхідної інформації про діяльність підприємств-конкурентів; обмеженість обсягу інформації; можливість переносу прихованих проблем та помилок функціонування «еталонних підприємств» [13, с. 91-93]. Застосування бенчмаркінгу в управлінні інтелектуальною власністю є, на наш погляд, важливим напрямком підвищення ефективності цих процесів. Орієнтація на успішні підприємства та їх процеси, аналіз власних недоліків допоможе раціонально організувати процеси формування інтелектуальної власності.

---

## Висновки та перспективи подальших розвідок

Розглянуті у статті методи управління (управління за цілями; контролінг; загальне управління якістю; цикл PDCA; метод «шість сигм»; реінжиніринг бізнес-процесів; бенчмаркінг) можуть застосовуватись як для управління окремими процесами, так і для управління діяльністю підприємства загалом. На основі проведеного аналізу сучасних методів управління на засадах процесного підходу можна зробити висновки, що для управління процесами формування інтелектуальною власністю доцільне застосування таких методів, як управління за цілями, загальне управління якістю; цикл PDCA, реінжиніринг та бенчмаркінг.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделі управління інтелектуальною власністю підприємства на засадах процесного підходу.

### Список літератури

1. Файоль, А. *Управление – это наука и искусство* / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Дело, 1992. – 672 с.
2. Деминг, Э. *Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами* / Э. Деминг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
3. Porter, M. E. *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance* / M. E. Porter. – New York: Free Press, 1985. – 252 p.
4. Davenport, T. H. *Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology* / T. H. Davenport. – Boston: Harvard Business School Press, 1993. – 364 p.
5. Кузьмін, О. Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту [Електронний ресурс] / О. Є. Кузьмін // *Економіка: реалії часу*. – 2012. – № 2 (3). – С. 7-16. – Режим доступу до журн.: <http://www.econotomics.org.ua/n3.html>.
6. Кузнецова, І. О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя / І. О. Кузнецова // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 64-68.
7. Безгін, К. С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством / К. С. Безгін, І. В. Гришина // *Вісник економічної науки України* – 2009. – № 2 (16) – С. 3 – 7.
8. Ивлев, В. *Процессная организация деятельности предприятия* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://quality.eur.ru/DOCUM/podp.htm>>.
9. Криворучко, О. Н. *Процессно-ориентированная система управления предприятием* / О. Н. Криворучко // *Економіка транспортного комплексу*. – 2011. – вип. 18. – С. 22-34.
10. Цыганок, А. О. *Процессный подход – революция в управлении?* [Электронный ресурс] / А. О. Цыганок. – Режим доступа: <http://www.tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2053>.
11. Верба, В. А. *Управление развитием компании: навч. посіб.* / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.
12. Бабак, О. А. *Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств* / О. А. Бабак // *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ*. – 2011. – № 17/1. – С. 55–60.
13. Гришина, И. В. *Анализ основных методов управления качеством бизнес-процессов на предприятии* / И. В. Гришина, К. С. Безгин // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2009. – № 3. – Т. 1. – С. 89 – 98.
14. Друкер, П. *Практика менеджмента* / П. Друкер. Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003. – 398 с.
15. Моррисей, Дж. *Целевое управление организацией* / Дж. Моррисей. Пер. с англ. Под ред. Верещагина. – М.: Сов. Радио, 1979. – 144 с.
16. Odiorne, G. S. *Management by Objectives*. – New York: Pitman, 1965. – 214 p.
17. Raia, A. P. *Management by Objective in Theory and Practice* // *Southern Journal of Business*. – 1968. – Vol. 2 – P. 11 – 20.
18. *Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование* / Horvath & Partners; [пер. с нем. В. Толкач]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
19. Хан, Д. *ПК. Стоимостно-ориентированная концепция контроллинга* / Д. Хан, Х. Хунгенберг; [пер. с нем. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой, Г. В. Узаровой, А. Г. Чермошнюка]. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
20. Соколова, Л. В. *Аналіз теоретичних і практичних аспектів процесно-орієнтованого управління підприємством* / Л. В. Соколова, Н. Г. Шкіль // *Бізнес-Інформ*. – 2012. – № 9. – С. 278 – 281.
21. Shewhart, W. *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. — N. Y.: Dover Publ., Inc., 1939 (reprint 1986). — 163 p.
22. Нойманн, Э. *Качество на уровне Шесть Сигма: Пер. с англ.* / Под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 440 с.

23. Панде, П. Что такое Шесть сигма? Революционный метод управления качеством: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 160 с.
24. Хэрри, М. 6 SIGMA / М. Хэрри, Р. Шредер. – М.: Эксмо, 2003. – 464 с.
25. Фомичев, С. К. Концепции «Шесть сигм» и «Бережливое управление»: Звездный союз / С. К. Фомичев, Н. И. Скрябина, О. Ю. Уразлина // Методы менеджмента качества. 2004 – № 6. – С. 16 – 20.
26. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
27. Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер. с англ. / Под ред. Н. Д. Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
28. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: Пер. с англ. С. Ариничева / Науч. ред. Ю. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
29. Рейдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли: Пер. с англ. А. Л. Раскина / Под. науч. ред. Т. В. Даниловой. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 248 с.

## References

1. Fajol', A. Jemerson, G., Tejlor, F., Ford, G. (1992). *Upravlenie – jeto nauka i iskusstvo*. Moscow: Delo.
2. Deming, Je. (2007). *Vyhod iz krizisa: Novaja paradigma upravljenja ljud'mi, sistemami i processami*. Moscow: Al'pina Biznes Buks.
3. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
4. Davenport, T. N. (1993). *Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Kuz'min, O. Ye. (2012). *Kontseptsija ta evolyutsija protsesno-strukturovanoho menedzhmentu*. *Ekonomika: realiyi chasu*, 2 (3), 7-16. Retrieved from: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>.
6. Kuznetsova, I. O. (2011). *Paradyhmy protsesnoho pidkходу v menedzhmenti: sutnist' ta protyrichchya*. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, 2(2), 64-68.
7. Bezhin, K. S., Hryshyna, I. V. (2009). *Porivnyal'nyy analiz protsesnoho ta funktsional'noho pidkhodiv do upravlinnya pidpryyemstvom*. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny*, 2 (16), 3-7.
8. Ivlev, V., Popova, T. (n. d.). *Processnaja organizacija dejatel'nosti predpriyatija*. Retrieved from: <http://quality.eup.ru/DOCUM/podp.htm>.
9. Krivoruchko, O. N. (2011). *Processno-orientirovannaja sistema upravljenja predpriyatiem*. *Ekonomika transportnogo kompleksu*, 18, 22-34.
10. Cyganok, A. O. (n. d.). *Processnyj podhod – revoljucija v upravlenii?* Retrieved from: <http://www.tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2053>.
11. Verba, V. A. & Hrebeshkova, O. M. (2011). *Upravlinnya rozvytkom kompaniyi*. Kyiv: KNEU.
12. Babak, O. A. (2011). *Reinzhyrnyrh yak suchasnyy instrument innovatsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv*. *Ekonomichnyy visnyk Pereyaslav-Khmel'nyts'koho DPU*, 17/1, 55–60.
13. Grishina, I. V., Bezgin, K. S. (2009). *Analiz osnovnyh metodov upravljenja kachestvom biznes-processov na predpriyatii*. *Visnyk Hmel'nic'kogo nacional'nogo universitetu*, 3 (1), 89-98.
14. Druker, P. (2003). *Praktika menedzhmenta*. Moscow: Vil'jams.
15. Morrisej, Dzh. (1979). *Celevoe upravlenie organizaciej*. Moscow: Sov. Radio.
16. Odiorne, G. S. (1965). *Management by Objectives*. New York: Pitman.
17. Raia, A. P. (1968). *Management by Objective in Theory and Practice*. *Southern Journal of Business*, 2, 11-20.
18. *Koncepcija kontrollinga: Upravlencheskij uchet. Sistema otchetnosti. Bjudzhetirovanie (2005)*. Moscow : Al'bina Biznes Buks.
19. Han, D. & Hungenberg, H. PiK. (2005). *Stoimostno-orientirovannaja koncepcija kontrolinga*. Moscow: Finansy i statistika.
20. Sokolova, L. V. & Shkil', N. H. (2012). *Analiz teoretychnykh i praktychnykh aspektiv protsesno-orijentovanoho upravlinnya piidpryyemstvom*. *Biznes-Inform*, 9, 278-281.
21. Shewhart, W. (1939). *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. N. Y.: Dover Publ., Inc.
22. Nojmann, Je. (2004). *Kachestvo na urovne Shest' Sigma*. Dnepropetrovsk: Balans-Klub.
23. Pande, P. (2005). *Chto takoe Shest' sigma? Revoljucionnyj metod upravljenja kachestvom*. Moscow: Al'pina Biznes Buks.
24. Hjjerri, M. & Shreder, R. (2003). *6 SIGMA*. Moscow: Jeksmo.
25. Fomichev, S. K., Skryabina N. I., Urazlina O. Ju. (2004). *Koncepcii «Shest' sigm» i «Berezhlivoe upravlenie»: Zvezdnyj sojuz. Metody menedzhmenta kachestva*, 6, 16-20.
26. Hammer, M., Champi, Dzh. (2006). *Reinzhyrning korporacii: manifest revoljucii v biznese*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
27. Robson, M. (1997). *Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhyrningu biznes-processov*. Moscow: Audit, JuNITI.

- 
28. Andersen, B. (2003). *Biznes-processy. Instrumenty sovershenstvovanija. Moscow: RIA «Standarty i kachestvo».*
29. Rejder, R. (2007). *Benchmarking kak instrument opredelenija strategii i povyshenija pribyli. Moscow: RIA «Standarty i kachestvo».*

**Стаття надійшла до редакції 25.05.2015 р.**