

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-16>

УДК 330.338

# ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК СТРУКТУРНОГО ЕЛЕМЕНТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## INNOVATIVE APPROACHES TO THE FORMATION OF BUSINESS PROCESSES AS A STRUCTURAL ELEMENT OF THE INTELLECTUAL CAPITAL OF THE ENTERPRISE

**Найчук-Хрущ Марта Богданівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9796-6546>**Конахович Василь Ігорович**аспірант,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7482-2116>**Naychuk-Khrushch Marta, Konakhovych Vasyl**

Lviv Polytechnic National University

У статті розглядаються інноваційні підходи до формування бізнес-процесів, як структурного елементу інтелектуального капіталу підприємства, які, у свою чергу, дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції або послуг, підвищення гнучкості та адаптивності підприємства до мінливих умов, створення нових можливостей для розвитку підприємства. Як приклад інноваційного підходу до формування бізнес-процесів в рамках розвитку інтелектуального капіталу було охарактеризовано використання методів процесного аналізу та моделювання, а також методи управління знаннями та інноваціями. Після здійсненого аналізу підтверджено, що інноваційні підходи до формування бізнес-процесів є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, бізнес-процеси, інновації, інноваційні підходи, ефективність, конкурентоспроможність.

The article discusses innovative approaches to the formation of business processes as a structural element of the intellectual capital of an enterprise. The authors note that in the context of the modern economy, characterized by high competition and rapid changes, enterprises need to constantly adapt to changing conditions and seek new sources of competitive advantage. One of these sources is intellectual capital, which includes intangible assets such as knowledge, information, competencies, technologies, etc. Business processes, as one of the main elements of intellectual capital, play an important role in ensuring the effective operation of the enterprise. The article analyzes various approaches to the formation of business processes, including traditional and innovative. Traditional approaches are based on the analysis of existing business processes and their optimization. Innovative approaches, on the other hand, are aimed at creating new business processes that can improve the efficiency of the enterprise. The authors of the article highlight the following advantages of the innovative approach to the formation of business processes: Increased efficiency of the enterprise through cost reduction, labor productivity improvement, and product or service quality improvement; Increased flexibility and adaptability of the enterprise to changing conditions; Creation of new opportunities for the development of the enterprise. The article provides an example of an innovative approach to the formation of business processes in an enterprise. This approach is based on the use of process analysis and modeling methods, as well as knowledge and innovation management methods. The authors of the article conclude that innovative approaches to the formation of business processes are an effective tool for increasing the competitiveness of an enterprise in modern conditions. Project financing plays a crucial role in powering innovation, yet traditional methods often fall short in supporting cutting-edge advancements. This article delves into the realm of innovative financing approaches, highlighting their ability to unlock resources and propel ventures beyond conventional limitations.

**Key words:** intellectual capital, business processes, innovations, innovative approaches, efficiency, competitiveness.



**Постановка проблеми.** У сучасній економіці, що характеризується високою конкуренцією та стрімкими змінами, підприємствам необхідно постійно адаптуватися до мінливих умов і шукати нові джерела конкурентних переваг. Одним із таких джерел є інтелектуальний капітал, який включає в себе нематеріальні активи, такі як знання, інформація, компетенції, технології тощо.

Бізнес-процеси, як один із основних елементів інтелектуального капіталу, відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Вони визначають, як використовуються ресурси підприємства для створення продуктів або послуг, а також для задоволення потреб споживачів.

Традиційні підходи до формування бізнес-процесів, засновані на аналізі існуючих бізнес-процесів та їх оптимізації, недостатньо ефективні в умовах сучасної економіки. Вони не дозволяють підприємствам повною мірою використовувати потенціал інтелектуального капіталу для підвищення ефективності своєї діяльності.

**Актуальність дослідження.** Перш за все варто зосередити увагу на кількох ключових факторах:

*Розвиток інновацій.* Сучасний бізнес швидко розвивається, особливо в умовах стрімкого технологічного прогресу. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств вимагає впровадження інноваційних підходів, включаючи управління бізнес-процесами.

*Важливість інтелектуального капіталу.* Інтелектуальний капітал стає все більше визначальним фактором для успіху підприємства. Включення інноваційних підходів до формування бізнес-процесів може визначати ефективність використання цього капіталу.

*Потреба у збільшенні ефективності.* Бізнес-процеси є ключовим елементом ефективного управління підприємством. Розвиток інноваційних підходів до їх формування може допомогти вдосконалити роботу підприємства та підняти рівень продуктивності.

*Глобалізація ринків.* Умови глобальної конкуренції вимагають від підприємств пошуку нових методів оптимізації бізнес-процесів. Інноваційні підходи можуть стати ключем до конкурентного переваги.

*Технологічні зрушення.* Розширення технологічних можливостей надає підприємствам нові інструменти для управління та впровадження інновацій у бізнес-процесах.

*Стратегічне управління підприємством.* Інноваційні підходи до бізнес-процесів можуть

бути ключовим компонентом стратегічного управління підприємством, що дозволяє адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та реалізовувати нові можливості.

Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Вони дозволяють:

- підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції або послуг;
- підвищити гнучкість та адаптивність підприємства до мінливих умов;
- створити нові можливості для розвитку підприємства.

Дослідження інноваційних підходів до формування бізнес-процесів є важливим науковим завданням, оскільки це дозволяє:

- краще зрозуміти роль бізнес-процесів у забезпеченні ефективності діяльності підприємства;
- розробити теоретичні основи та практичні рекомендації щодо формування інноваційних бізнес-процесів.

Крім того, дослідження інноваційних підходів до формування бізнес-процесів має важливе практичне значення, оскільки дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, ефективніше використовувати інтелектуальний капітал та адаптуватися до мінливих умов ринку.

Дослідження актуальне через свою спроможність висвітлити та розібратися у важливих питаннях сучасного бізнесу, сприяючи розвитку підприємств та збільшенню їхньої конкурентоспроможності в умовах постійних змін.

**Формулювання мети та завдань статті.** Можна стверджувати, що головним напрямком інноваційного процесу є унікальність рішень, і його впровадження на підприємстві супроводжується позитивними трансформаціями. Отже, обрана тема безумовно є актуальною.

Мета статті полягає в аналізі інноваційних підходів до формування бізнес-процесів як структурного елементу інтелектуального капіталу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати різні підходи до формування бізнес-процесів.
- виділити переваги інноваційних підходів до формування бізнес-процесів.
- навести приклад інноваційного підходу до формування бізнес-процесів на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У сучасних економічних умовах управління інтелектуальним капіталом, інтелектуалізацією є невід'ємною частиною процесу управління інноваціями та вирішує питання планування й упровадження інноваційних стратегій щодо сталого розвитку підприємства. Розробка інноваційних стратегій розвитку в умовах інтелектуалізації базується на оцінці інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал в умовах цифровізації економіки призначений забезпечувати підвищення рівня інтелектуалізації підприємства, причому його можна умовно розділити на базові знання, необхідні для нормального функціонування і підтримки рівня інтелектуалізації, що забезпечують формування унікальних конкурентних переваг [1, с. 93].

В. Іноземцев визначає інтелектуальний капітал як: людський капітал, втілений у працівниках підприємства у вигляді їхнього досвіду, знань, навичок, здібностей до нововведень, а також до загальної культури підприємства; структурний капітал, що включає патенти, ліцензії, торговельні марки, організаційну структуру, бази даних, електронні мережі [2, с. 123]. С. Едвінсон використовує аналогічний підхід і підкреслює, що інтелектуальний капітал – це не тільки сила людського розуму, але і бренд, товарні знаки та активи, які з часом трансформуються в щось більш цінне [3]. О. Ніколайчук при оцінюванні інтелектуального капіталу пропонує враховувати нелінійний характер взаємодії окремих елементів. Тому можна оцінювати лише інтегральну ефективність всіх вкладень в інтелектуальний капітал [4, с. 55]. У дослідженнях Ротаня відзначається, що особливістю інтелектуального капіталу є те, що він з часом не втрачає своєї цінності, а навіть нарощує її, у той час як обладнання та технології починають знецінюватися з моменту їх придбання [5].

Дослідники та практики притримуються думки, що на рівні підприємства інтелектуальний капітал є сумою трьох складових (рис. 1):

1. Людський капітал – сукупність знань, навичок, творчих здібностей, а також спроможність власників та наукомістких працівників відповідати вимогам і задачам підприємства.

2. Структурний капітал – програмні засоби ЕОМ, програмне забезпечення, бази даних, організаційна структура, патенти, товарні знаки, організаційні механізми, які забезпечують продуктивність працюючих та функціонування підприємства. Відповідно до

структурного капіталу також можна віднести й бізнес-процеси, які відбуваються на рівні організації і теж є ваговою частиною інтелектуального капіталу підприємства загалом.

3. Споживчий капітал – майбутні споживачі продукції підприємства, її спроможність задовольнити їх запити.

Отже, можна зробити висновок, що термін інтелектуальний капітал загалом можна віднести до всіх нематеріальних ресурсів, що визначають цінність та конкурентоспроможність організації (підприємства). Інтелектуальний капітал, з точки зору людських ресурсів тяжко перевести у фінансовий еквівалент, тоді як для всіх інших активів організації існують стандартні критерії для визначення вартості. Тому цю економічну категорію було б правильним віднести до нефінансових активів.

Що ж стосується сфери дослідження бізнес-процесів залишається дуже перспективною і займає важливе місце в управлінських працях багатьох вчених. Однак, бізнес-процеси інноваційної діяльності в сфері технологічних інновацій залишаються мало вивченими і потребують додаткового дослідження в умовах інноваційної спрямованості сучасної глобальної економіки.

Поняття "бізнес-процес" має різноманітне тлумачення, і на сучасному етапі немає загальноновизнаного визначення. Більшість існуючих підходів до цього поняття тісно пов'язані з тлумаченням, що йому дали автори теорії реінжинірингу М. Хаммер та Дж. Чампі. В їхній роботі "Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі" бізнес-процес визначається як "організований комплекс дій, в яких на основі одного чи більше видів вихідних даних створюється цінний для клієнта результат" [7, с. 98].

Інша версія розглядає бізнес-процес як систематизоване послідовне виконання логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів для створення продукції, цінної для клієнта [8, с. 143].

Виноградова В.О. визначає бізнес-процес як потік роботи, який має свої межі та відкривається первинними постачальниками процесу, тобто входами процесу, такими як матеріально-технічні, енергетичні, людські та інформаційні ресурси, та закінчується виходом – одержанням результату первинними клієнтами [9, с. 47].

Для визначення поняття "бізнес-процес в сфері технологічних інновацій" необхідно розглянути визначення "інноваційна діяльність"



Рис. 1. Структура інтелектуального капіталу [6]

та "технологічна інновація". Згідно з ЗУ "Про інноваційну діяльність", інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для випуску на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [10].

Окрім наукових досліджень і розробок, технічні, комерційні та фінансові дії також реалізуються під час інноваційної діяльності, що є необхідним для виробництва нових або вдосконалених продуктів чи послуг та комерційного використання нових чи удосконалених процесів [11, с. 18].

Технологічні інновації – це нові технології виробництва традиційних, удосконалених чи принципово нових продуктів, впровадження інформаційних систем, нових джерел енергії. Технологічні нововведення – це зміни, перш за все, у засобах і методах організації виробництва [12, с. 165].

Бізнес-процес в сфері технологічних інновацій – це потік роботи, маючи свої межі та відкриваючись первинними постачальниками процесу, тобто входами процесу, такими як результати наукових досліджень та розробок. Процес завершується виходом – появою нової технології виробництва традиційних, удосконалених чи принципово нових продуктів, впровадження інформаційних систем, нових джерел енергії тощо.

Ефективність управління бізнес-процесами в сфері технологічних інновацій на підприємстві прямо залежить від якості та повноти інформації, яку використовує система управління бізнес-процесами. Чим більше факторів враховує система управління, тим швидше, точніше та адекватніше керівництво реагує на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Для визначення ефективної системи управління бізнес-процесами в сфері технологічних інновацій можна розглянути кілька існуючих пропозицій.

У статті Т. А. Чекуліної "Функціонування механізму управління бізнес-процесами за розвитку інноваційної діяльності" [13, с. 132] представлено основні етапи вказаного механізму:

- оцінка впливу важелів управління на бізнес-процеси;
- визначення пріоритетних показників оптимізації ефективності бізнес-процесу;
- розробка заходів щодо удосконалення бізнес-процесів на підприємстві за обраним показником;
- аналіз впливу інноваційної діяльності на загальну функціонування підприємства;
- оцінка ефективності механізму управління підприємством.

Недоліками цього механізму є відсутність етапів планування, впровадження та реаліза-

ції бізнес-процесів інноваційної діяльності, а також недостатня увага до орієнтації бізнес-процесів на зовнішнє середовище, зокрема визначення його компонентів.

Для подальшого аналізу розглядається інша схема управління бізнес-процесами інноваційної діяльності [14, с. 30]. Згідно з авторами цієї системи, процесний підхід в управлінні інноваційною діяльністю підприємства може бути реалізований через організаційний механізм, що включає три контури управління – стратегічний, тактичний і операційний.

Реалізація цього механізму вимагає аналізу того, як регулювати сукупність процесів, зберігаючи їх стійкий стан, та вивчення суті механізму реалізації цього явища. Ініціатором цього механізму є відповідальний центр управління, чия основна мета полягає в формулюванні місії і стратегічних планів підприємства. Тактичне управління включає групу управлінських процесів, в які входять стратегічні цілі, плани і програми, стратегії та політика. Виходом є управлінські дії для підрозділів і бізнес-процесів, результати оцінки діяльності підприємства і пропозиції щодо вдосконалення процесів, стратегічних і тактичних планів.

Операційний центр управління вирішує завдання:

- моніторинг виконання процесів;
- порівняння планових і фактичних значень показників процесів;
- коригування дій.

Крім центрів управління, інноваційний процес потребує аналізу з точки зору відповідності результатів конкретним вимогам споживачів процесу. Для аналізу інноваційного процесу використовуються показники у вигляді коефіцієнтів, які відображають відношення ресурсів (або результатів) інноваційної діяльності до відповідних ресурсів (або результатів) звичайної діяльності.

Ця схема враховує виявлені недоліки попереднього варіанту, проте визначення факторів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес-процеси інноваційної діяльності, обмежується лише категорією "споживачі". Крім того, розглянуті дослідження мають узагальнюючий описовий характер визначення елементів схеми управління бізнес-процесами інноваційної діяльності і не враховують особливостей управління бізнес-процесами в сфері технологічних інновацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показав, що інноваційні підходи до форму-

вання бізнес-процесів є предметом активного дослідження вчених та практиків.

Можна коротко підсумувати, що в науковій літературі виділяють такі основні інноваційні підходи до формування бізнес-процесів:

– Підхід, заснований на використанні методів процесного аналізу та моделювання. Цей підхід дозволяє чітко визначити структуру та взаємозв'язки бізнес-процесів, а також оцінити їх ефективність.

– Підхід, заснований на використанні методів управління знаннями та інноваціями. Цей підхід дозволяє враховувати інтелектуальний капітал підприємства при формуванні бізнес-процесів.

– Підхід, заснований на використанні методів проектного управління. Цей підхід дозволяє формувати бізнес-процеси як комплексні проекти, що включають в себе як технічні, так і організаційні аспекти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бізнес-процеси, як один із основних елементів інтелектуального капіталу, відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Традиційні підходи до формування бізнес-процесів, засновані на аналізі існуючих бізнес-процесів та їх оптимізації, недостатньо ефективні в умовах сучасної економіки. Вони не дозволяють підприємствам повною мірою використовувати потенціал інтелектуального капіталу для підвищення ефективності своєї діяльності.

Важливо спочатку зазначити з яких взагалі компонентів складається бізнес-процес в галузі технологічних інновацій (табл. 1).

У сучасній економіці підприємствам важливо вивчати та аналізувати вимоги кінцевих споживачів продукції (послуг), навіть у випадку відсутності прямих контактів між підприємством та кінцевим споживачем, якщо замовником виступають торговельні чи посередницькі фірми. Відсутність чіткого розуміння перспектив може призвести до тимчасового успіху на обмеженому ринковому сегменті, але без адаптації до потреб споживачів, цей успіх буде непостійним. Таким чином, надаючи пріоритет зворотньому зв'язку від кінцевих споживачів до виробників, системні принципи стають ключовими.

Фактор конкуренції грає вирішальну роль у системі управління бізнес-процесами технологічних інновацій, зокрема на етапі формування пропозиції та ціноутворення технології, а також у вдосконаленні власного процесного керівництва. Один із ефективних методів поліпшення бізнес-процесів – бенчмаркінг, орі-

Таблиця 1

## Компоненти бізнес-процесу в галузі технологічних інновацій

Елемент	Характеристика
Вхід	Результати науково-дослідницької діяльності, необхідні для реалізації процесу комерціалізації, включаючи створення або вдосконалення нового процесу виробництва, управління чи збуту. Вони поділяються на первинні та вторинні. Первинні забезпечують початок процесу, в той час як вторинні виникають в ході реалізації процесу у підсистемах, що становлять цей процес.
Вихід	Результати реалізації процесу комерціалізації наукових розробок та досліджень. Вони бувають первинними та вторинними. Первинний вихід – це прямий, запланований результат реалізації бізнес-процесу інноваційної діяльності. Вторинний вихід – це побічний продукт інноваційного процесу, який не є його головною метою.
Процесор	Сукупність підпроцесів, робіт та операцій, спрямованих на обробку входів для отримання виходів.
Споживач	Первинні, вторинні, кінцеві та непрямі споживачі результатів інноваційної діяльності в галузі технологічних інновацій, включаючи інноваційні технології.
Конкурент	Учасник, що функціонує на одному ринку інноваційної діяльності та служить для порівняння ефективності управління бізнес-процесами інноваційної діяльності або для адаптації найкращого досвіду.
Постачальник	Постачальники традиційного забезпечення бізнес-процесів та постачальники інноваційних ідей, технологій, техніки тощо. Це можуть бути як окремі науковці, дослідники, винахідники, так і організовані об'єднання наукової співпраці, такі як технопарки, інкубатори, науково-дослідницькі інститути, інноваційні кластери тощо.

*Джерело: складено на основі [15, с. 104]*

ентований на конкурентів, що зосереджений на порівняльному аналізі товарів, продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства із схожими характеристиками конкуруючих підприємств.

Ще однією ключовою складовою взаємодії зовнішнього середовища є фактор "постачальники", який в сфері управління бізнес-процесами вимагає розглядати не лише традиційних постачальників, а й тих, хто надає інноваційні ідеї, технології та техніку. Це можуть бути як окремі науковці, винахідники, так і організовані об'єднання, такі як технопарки, інкубатори, науково-дослідницькі інститути, інноваційні кластери тощо.

Отже, схема управління бізнес-процесами залучення та реалізації технологічних інновацій враховує вплив динамічного зовнішнього середовища на хід бізнес-процесів підприємства, відкриваючи нові можливості для інноваційного розвитку та технологічного випередження.

У період виходу з кризи та адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу, підприємства визначають жорсткі вимоги до зниження витрат, освоєння нових технік та технологій, підвищення якості та конкурен-

тоспроможності продукції. Тому ключовим завданням для керівництва підприємств є встановлення зв'язків з постачальниками інноваційних ідей, технологій, а також вивчення потреб споживачів та конкурентів.

Помітно, що у внутрішньому аспекті управління бізнес-процесами також відіграють значущу роль, формуючи цілісну систему організаційних, економічних, правових форм та методів ведення бізнесу. Розвиненість цього питання залишається актуальною для подальших наукових досліджень, оскільки поки що недостатньо сформовано категоріальний та понятійний апарат, а системний підхід до визначення ефективних інструментів та механізмів управління бізнес-процесами технологічної інновації є відсутнім.

Загальна парадигма розробки інноваційних механізмів управління підприємством включає 5 блоків (рис. 2): 1 блок – формування моделей та методів оцінки, що включає фінансово-економічні критерії парадигми інноваційного розвитку та передбачає вивчення можливостей машинобудівного підприємства для реалізації інноваційних проєктів. 2 блок – оцінка впливу зовнішнього середовища, що передбачає вивчення середовища



Рис. 2. Сучасна парадигма щодо дотримання критеріїв розвитку інноваційних бізнес-процесів [13]

функціонування підприємства, виділення загальних тенденцій розвитку, прогнозування, оцінка ринку інноваційних продуктів.

Цікаво також зазначити, що, наприклад, компанія "Укрзалізниця" запровадила інноваційний підхід до формування бізнес-процесів, заснований на використанні методів процесного аналізу та моделювання. Це дозволило

їм зменшити витрати на 10% за рахунок оптимізації маршрутів руху поїздів, скорочення кількості зайвих операцій та впровадження нових технологій, підвищити продуктивність праці за рахунок автоматизації деяких процесів та впровадження нових методик роботи, покращити якість обслуговування пасажирів за рахунок чіткої регламентації процесів.

В той час, як, наприклад, компанія "Intel" запровадила інноваційний підхід до формування бізнес-процесів, заснований на використанні методів управління знаннями та інноваціями. Він відрізнявся тим, що дозволив компанії створити єдину базу знань, яка містить інформацію про всі процеси компанії, а також про досвід і знання її співробітників, розробити систему підтримки інновацій, яка дозволяє співробітникам компанії висловлювати свої ідеї та отримувати допомогу в їх реалізації. Але на виході результат фактично теж був позитивним і призвів до підвищення продуктивності праці.

Ну і ще один приклад, це приклад компанії "Apple", яка запровадила інноваційний підхід до формування бізнес-процесів, заснований на використанні методів проектного управління – тобто запустила нові продукти на ринок швидше, ніж конкуренти за рахунок чіткого планування та управління проектами, підвищила якість продуктів за рахунок більш ретельного тестування та контролю якості ну й відповідно зберегла і зберігає по сьогоднішній день високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Усі ці приклади показують, що інноваційні підходи до формування бізнес-проце-

сів можуть істотно підвищити ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Нижче в таблиці 2 коротко підсумовано, які існують підходи до формування бізнес-процесів, їх рівень інноваційності, переваги та недоліки.

Отже, інноваційні підходи до формування бізнес-процесів мають як переваги, так і недоліки. Вибір конкретного підходу залежить від конкретних умов та цілей підприємства.

**Висновки.** Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів можуть мати такі переваги:

- поліпшення координації та взаємодії між різними підрозділами підприємства.
- створення єдиної системи управління бізнес-процесами.
- підвищення прозорості та зрозумілості бізнес-процесів.

Вплив інноваційних підходів на конкурентоспроможність підприємства може бути різним в залежності від галузі, в якій працює підприємство, і його конкурентної стратегії. Однак, в цілому, інноваційні підходи можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства за рахунок зменшення витрат, що дозволяє підприємству пропону-

Таблиця 2

**Підходи до формування бізнес-процесів  
як структурного елементу інтелектуального капіталу підприємства**

Підхід	Рівень інноваційності	Переваги	Недоліки
Заснований на використанні методів процесного аналізу та моделювання	Високий	- Чітке визначення структури та взаємозв'язків бізнес-процесів; - Оцінка ефективності бізнес-процесів; - Можливість оптимізації бізнес-процесів	- Висока складність та трудомісткість; - Необхідність наявності кваліфікованих спеціалістів.
Заснований на використанні методів управління знаннями та інноваціями	Середній	- Врахування інтелектуального капіталу підприємства при формуванні бізнес-процесів; - Створення нових можливостей для розвитку підприємства.	- Необхідність наявності розвиненої системи управління знаннями та інноваціями; - Необхідність значних інвестицій у розвиток інтелектуального капіталу підприємства.
Заснований на використанні методів проектного управління	Середній	- Формування бізнес-процесів як комплексних проектів; - Можливість адаптації бізнес-процесів до мінливих умов.	- Висока складність та трудомісткість; - Необхідність наявності кваліфікованих спеціалістів у сфері проектного управління.

*Джерело: складено авторами*



вати більш конкурентоспроможні ціни, підвищення продуктивності праці, що дозволяє підприємству випускати більше продукції або послуг за одиницю часу, покращення якості продукції або послуг, що дозволяє підприємству задовольняти потреби споживачів на більш високому рівні, швидшої адаптації до мінливих умов, що дозволяє підприємству утримувати свою частку ринку в умовах зростаючої конкуренції.

Впровадження інноваційних підходів до формування бізнес-процесів є складним завданням, що вимагає значних зусиль з боку керівництва та співробітників підприємства. Для успішного впровадження таких підходів необхідно:

- створити необхідні умови для впровадження інновацій, включаючи підтримку з боку керівництва, достатні ресурси та мотивацію співробітників.
- обрати правильний підхід до впровадження, який буде враховувати специфіку діяльності підприємства.

– розробити детальний план впровадження, який включатиме етапи, терміни та ресурси, необхідні для реалізації проекту.

Успішне впровадження інноваційних підходів до формування бізнес-процесів може забезпечити підприємству значні конкурентні переваги.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальші дослідження в даній галузі можуть бути спрямовані на вирішення таких завдань:

- розробка нових методів та інструментів для впровадження інноваційних підходів до формування бізнес-процесів.
  - дослідження впливу інноваційних підходів до формування бізнес-процесів на конкурентоспроможність підприємства.
  - аналіз досвіду впровадження інноваційних підходів до формування бізнес-процесів на підприємствах різних галузей.
- Такі дослідження будуть сприяти подальшому розвитку інноваційних підходів до формування бізнес-процесів і підвищенню їх ефективності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Коритько Т. Ю., Бриль І. В. Інтелектуальний капітал підприємства та його оцінка в умовах цифровізації. *Економіка промисловості*. 2021. № 1 (93). С. 92–110. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/179498/6-Korytko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 18.01.2024).
2. Іноземцев В. Л. За межами економічного простору. Постіндустріальні теорії і постеконімічні тенденції у сучасного світі. 1998. Астана : Academia. 640 с.
3. Edvinsson L. *Kapitał intelektualny*. Warszawa, PW. 120 p. 2001.
4. Ніколайчук О. А. Розвиток теоретичних підходів до сутності та класифікації інвестицій в інтелектуальний капітал підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 4(16). С. 53–61.
5. Ротань Н. В. Інтелектуальний капітал як засіб формування конкурентних переваг підприємства. *Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві*. 2013. № 3(4). С. 302–307.
6. Понедільчук Т. В. Інтелектуальний капітал: сутність та методи оцінки. *Ефективна економіка*. 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3288> (дата звернення: 18.01.2024).
7. Хаммер М., Чампі Дж., Теорія реінжинірингу. *Журнал Європейської економіки*. 2018. № 1. С. 175–184.
8. Кузьмін О. Є. Мельник О. Г. *Основи менеджменту*. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
9. Виноградова В. О. *Бізнес-процеси на підприємстві*. Навч. посібник. Львів, 2017. 258 с.
10. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року, N 40-IV (зі змінами від 31.03.2023 р.).
11. Біленко І. М., Кулібаба В. В. Механізм кадрового забезпечення якості електронної освіти в інноваційних університетах. *Цифрова економіка*. 2018. С. 45–47.
12. Василенко В. О. *Теорія і практика розробки управлінських рішень* : Навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 420 с.
13. Чекуліна Т. А. Функціонування механізму управління бізнес-процесами за розвитку інноваційної діяльності. *Цифрова економіка*. 2018. С. 67–73.
14. Черкасова, С. О., Суховєєва А. С. Методичні засади управління процесом забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 1016–1021.
15. Гурський А., Левченко О. До концепції мотиваційного механізму підвищення якості трудового потенціалу. Матеріали міжнародної конференції «Трудовий потенціал України і його реорганізація в умовах розбудови національної економіки». Львів : ЛДУ ім. І. Франка. 2007. С. 167–172.

## REFERENCES:

1. Korytko T. Iu., Bryl I. V. (2021) Intelktualnyi kapital pidpriemstva ta yoho otsinka v umovakh tsyfrovizatsii [Intellectual capital of the enterprise and its assessment in the conditions of digitalization]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of industry*, no. 1 (93), pp. 92–110. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/179498/6-Korytko.pdf?sequence=1> (access date 18.01.2024).
2. Inozemtsev V. L. (1998) Za mezhamy ekonomichnoho prostoru. Postindustrialni teorii i postekonomichni tendentsii u suchasnoho sviti [Outside the economic society. Post-industrial theories and post-economic trends in the modern world]. Astana: Academia. 640 p. (in Ukrainian)
3. Edvinsson L. (2001) Kapital intelektualny [The Intellectual capital]. Warszawa, PW – Warsaw PW. 120 p. (in Polish)
4. Nikolaichuk O. A. (2012) Rozvytok teoretychnykh pidkhodiv do sutnosti ta klasyfikatsii investytsii v intelektualnyi kapital pidpriemstva [Development of theoretical approaches to the essence and classification of investments in the intellectual capital of an enterprise]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Zaporizhzhya National University*, no. 4(16), pp. 53–61.
5. Rotan N. V. (2013) Intelktualnyi kapital yak zasib formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva [Intellectual capital as a means of forming competitive advantages of the enterprise]. *Informatsiini tekhnologii v osviti, nauksi ta vyrobnytstvi – Information technologies in education, science and production*, no. 3(4), pp. 302–307.
6. Ponedilchuk. T. V. (2014) Intelktualnyi kapital: sutnist ta metody otsinky [Intellectual capital: essence and assessment methods]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3288> (access date 18.01.2024).
7. Khammer M ta Champi Dzh. (2018) Teoriia reinzhynirynhu [Theory of Reengineering]. *Zhurnal Yevropeiskoi ekonomiky – Journal of European Economics*, no. 1, pp. 175–184.
8. Kuzmin O. Ie., Melnyk O. H. (2007) Osnovy menedzhmentu [Basics of management]. Kyiv, Akademydav. 465 p. (in Ukrainian)
9. Vynohradova V. O. (2017) Biznes-protsesy na pidpriemstvi [Business processes at the enterprise]. Navch. posibnyk. Study guide. Lviv, 258 p.
10. Zakon Ukrainy «Pro innovatsiinu diialnist» vid 4 lypnia 2002 roku, N 40-IV (zi zminamy vid 31.03.2023 r.) [Law of Ukraine "On Innovative Activity" dated July 4, 2002, N 40-IV] (as amended on March 31, 2023).
11. Bilenko, I. M., Kulibaba V. V. (2018) Mekhanizm kadrovoho zabezpechennia yakosti elektronnoi osvity v innovatsiinykh universytetakh [The mechanism of personnel assurance of the quality of electronic education in innovative universities]. *Tsyfrova ekonomika – Digital economy*, pp. 45–47.
12. Vasylenko V. O. (2003) Teoriia i praktyka rozrobky upravlinskykh rishen: Navchalnyi posibnyk [Theory and practice of development of management solutions: Training manual]. Kyiv. TsUL. 420 p. (in Ukrainian)
13. Chekulina T. A. (2018) Funktsionuvannia mekhanizmu upravlinnia biznes-protsesamy za rozvytku innovatsiinoi diialnosti [Functioning of the business process management mechanism for the development of innovative activity]. *Tsyfrova ekonomika – Digital economy*, pp. 67–73.
14. Cherkasova, S. O., Sukhovieieva, A. S. (2018) Metodychni zasady upravlinnia protsesom zabezpechennia intelektualno-kadrovoi skladovoi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Methodical principles of managing the process of ensuring the intellectual and personnel component of the economic security of enterprises]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, no. 1 (53), pp. 1016–1021.
15. Hurskyi A., Levchenko O. (2007) Do kontseptsii motyvatsiinoho mekhanizmu pidvyschennia yakosti trudovoho potentsialu [Towards the concept of a motivational mechanism for increasing the quality of labor potential]. *Materialy mizhnarodnoi konferentsii "Trudovy potentsial Ukrainy i yoho reorhanizatsiia v umovakh rozbudovy natsionalnoi ekonomiky" – Materials of the conference "Labor potential of Ukraine and its reorganization in the context of the development of the national economy"*. Lviv. I. Franko LSU. P. 167–172.