

## **Процессно-ориентированный подход в управлении развитием организаций**

*В статье предложена динамическая модель устойчивости, которая используется для согласования элементов механизма процессного управления со стратегическими приоритетами промышленного предприятия и позволяет измерить уровень такой устойчивости. Также предложен метод процессного управления инновациями, который позволяет использовать информационные системы промышленного моделирования для выбора наилучшего варианта продуктовой или процессной инновации.*

*Ключевые слова:* управление инновациями, информационные системы, моделирование, инновация.

*Постановка проблемы.* Современное состояние отечественной экономики, сложность и высокая динамичность внешней среды, возрастающее влияние со стороны конкурентов требуют от промышленных предприятий непрерывного развития, реализации своего потенциала на основе применения современных теорий и методов управления, отвечающих сложившимся экономическим условиям.

Обращение к этой сфере, с одной стороны, продиктовано тем, что в современных высококонкурентных условиях предприятиям все сложнее обеспечивать устойчивость своего развития. С другой стороны, в последние годы существенно возросли возможности применения достижений теории управления на практике благодаря широкому распространению информационных технологий.

Мировой опыт и исследования в сфере управления производством свидетельствуют о том, что поддержание устойчивости развития промышленных предприятий требует применения инновационных теорий и методологий управления.

Одним из таких научных направлений является теория процессного управления. Процессный подход, предложенный западными экономистами и получивший большое распространение в развитых странах, положен в основу целого ряда концепций управления. Такие современные теоретические и методологические подходы, как управление качеством, оптимизация и инжиниринг бизнес-процессов, бенчмаркинг, сбалансированная система показателей и другие, а также целый ряд информационных технологий в полной мере могут быть использованы только в условиях процессно-ориентированного управления организацией. Причем количество таких процессно-ориентированных методологий управления растет ускоренными темпами.

В то же время результаты функционирования отечественных предприятий последнего десятилетия показали, что исследования и разработки зарубежных ученых

---

*Загорная Татьяна Олеговна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия Макеевского экономико-гуманитарного института; *Коломыцева Анна Олеговна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической кибернетики Донецкого государственного университета информатики и искусственного интеллекта.

по проблемам экономики и управления не могут быть перенесены в чистом виде на отечественные условия в силу ряда отличий экономических и социальных систем. Именно этим обусловлена актуальность научных исследований по проблемам адаптации мировых подходов к управлению в новых условиях хозяйствования.

*Анализ исследований и публикаций.* Различные аспекты многогранной комплексной проблемы эффективности экономики, организации, планирования и управления на разных уровнях ее формирования, в том числе и на уровне промышленного предприятия, глубоко изучены и широко опубликованы в экономической литературе. Так, проблемы формирования механизма управления экономикой, повышения ее эффективности в разное время рассматривались в работах Л.И. Абалкина, С.В. Валдайцева [1], А.П. Градова [2], В.Ф. Ершова, В.С. Катькало [3], Б.З. Мильнера [4], П.П. Табурчака [5], Е.Г. Ясина и других ученых.

В этом плане несомненный интерес представляют также труды зарубежных экономистов И. Ансоффа, Т. Давенпорта, Э. Деминга, П. Друкера, К. Маркса, М. Портера, А. Смита, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона и др.

Новым импульсом к исследованиям путей повышения эффективности управления развитием промышленного предприятия послужила теория процессного управления промышленным предприятием, нашедшая свое отражение в трудах зарубежных и отечественных авторов Е.В. Виноградовой [6], В.С. Ефремова [7], Л.Д. Забродской [8], В.В. Ильина, Ю.П. Липунцова, В.Г. Медынского, В.Д. Немцова [9], А.А. Садекова [10] и др.

Вместе с тем многие вопросы, связанные с теорией и методологией процессного управления промышленным предприятием, остаются малоизученными и дискуссионными как в экономической науке, так и в хозяйственной практике.

Развернувшиеся на настоящий момент времени как отечественные, так и зарубежные исследования в данной области пока не представляют единой концепции, комплексно охватывающей различные направления, методы, критерии и факторы экономического развития промышленных предприятий на основе процессного подхода к управлению. Решение поставленных задач определяет актуальность исследования как в теоретическом, так и практическом плане.

В рамках данной статьи предпринимается попытка оценить возможности и перспективность использования процессного подхода в системе принятия управленческих решений стратегического характера.

*Целью исследования* выступает развитие методических положений по согласованию механизма процессного управления со стратегическими приоритетами развития промышленного предприятия. Реализация разработанных теоретических и методологических положений, методов и моделей позволит промышленным предприятиям обоснованно формулировать свою политику в области совершенствования механизмов управления на основе процессного подхода с целью повышения эффективности функционирования хозяйствующих субъектов в целом.

*Основные результаты.* Анализ ряда исследований по проблемам процессного управления, имеющих к настоящему моменту значительную теоретическую и практическую базу, показывает определенную непроработанность спектра проблем, связанных с созданием механизмов процессного управления на предприятиях промышленности, которые включали бы конкретный методологический инструментарий.

На основе проведенного анализа нами сделаны следующие заключения:

– теория процессного управления представляет собой самостоятельное научное

#### Розділ 4 Управління потенціалом інноваційного розвитку на засадах маркетингу

направление в теории управления и является очередным эволюционным этапом его развития, обусловленным развитием экономической науки и информационных технологий;

– решение проблем дальнейшего развития теории процессного управления видится в формировании механизма и методов процессного управления предприятием с учетом современных достижений в области экономики, управления, информационных технологий, а также особенностей социально-экономических институтов конкретной страны;

– развитие методологии процессного управления применительно к условиям промышленных предприятий необходимо основывать на отраслевом подходе, т. е. на основе разработки методов управления для групп однородных предприятий, выделяемых по отраслевому признаку.

Системное видение проблем процессного управления промышленным предприятием представлено на рис. 1.



Рисунок 1 – Дерево научных проблем процессного управления промышленным предприятием [11, с. 47]

Рассмотрение процессного управления как проблемы развития современной экономической теории показало, что снижение значимости неоклассических представлений и теории отраслевой организации в направлении учета организационных резервов экономической эффективности было предопределено еще в 1970-е гг., когда получили активное развитие идеи Р. Коуза, Ф. Найта, Ф. Хайека, в рамках ряда неортодоксальных теорий фирмы. Эти теории опирались на предпосылки

неопределенности, информационной асимметрии, ограниченной рациональности, оппортунистического поведения и специфичности активов, которые были противоположны аксиомам неоклассики.

Наконец, в конце 1980-х – начале 1990-х гг. ряд экономистов-неоклассиков и институционалистов стали создавать так называемую новую теорию экономического развития с тем, чтобы объяснить, почему ряд стран развивается успешно, а другие стагнируют, а также, почему даже в неоклассическом мире свободных рынков государство может сыграть важную роль в процессе развития. Такой подход получил наименование концепции устойчивого развития экономики.

Устойчивость хозяйственной деятельности предприятий должна обеспечиваться на основе учета прогрессивных явлений внешней среды и совершенствования хозяйствования в целях повышения эффективности предприятия и его непрерывного развития.

Решение проблемы согласования элементов механизма процессного управления со стратегическими приоритетами промышленного предприятия возможно на основе модели его устойчивого развития, путем формирования системы показателей предприятия, сопоставляемых с объектами бизнес-процессов, задействованных для достижения поставленных целей управления и при разработке методов оценки уровня достижения последних. Для комплексной оценки устойчивости предприятия предлагается использовать динамическую модель устойчивости, которая *может использоваться для согласования элементов механизма процессного управления со стратегическими приоритетами промышленного предприятия и позволит измерить уровень такой устойчивости*. Наиболее устойчивый режим деятельности предприятия можно моделировать с помощью системы показателей, упорядоченных определенным образом по отношению друг к другу. Построенные модели устойчивости должны служить точкой отсчета при оценке фактического режима функционирования предприятия, ориентиром в принятии стратегических управленческих и финансовых решений [11, с. 87].

В основу разработанного метода оценки устойчивости развития предприятия положена комплексная модель устойчивого развития предприятия. Принцип сравнимости требует построения такой количественной модели, которая бы позволила сравнивать два любые режима деятельности предприятия между собой. Режимы предлагается сравнивать на основе расчета следующей интегральной оценки:

$$\mathcal{E} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n m_i}{n(n-1)} = 1 - \frac{M(P, H)}{n(n-1)}, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}$  – оценка режима функционирования хозяйственной системы;  $n$  – число показателей в динамической модели устойчивости (нормативной модели);  $m_i$  – количество инверсий в фактическом порядке для показателя, имеющего  $i$ -й ранг (занимающего  $i$ -е место) в динамической модели:

$$m_i = \sum_{j=1}^n a_{ij}, \quad (2)$$

где  $a_{ij}$  – переменная, отражающая наличие или отсутствие в фактическом упорядочении показателей бинарного отношения «быстрее» между  $i$ -м и  $j$ -м показателями, заданного в динамическом нормативе ( $i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, n$ ):

$a_{ij} = 1$ , если  $r_i > r_j$  при  $i < j$ ;

$a_{ij} = -1$ , если  $r_i < r_j$  при  $i > j$ ;

0 в остальных случаях,

где  $r_i$  и  $r_j$  – ранги  $i$ -го и  $j$ -го показателей в фактическом упорядочении;

$M(P, H)$  – сумма инверсий в реальном порядке показателей ( $P$ ) относительно нормативного порядка ( $H$ ), заданного в динамической модели.

Оценка  $\mathcal{E}$  варьируется в диапазоне от 0 до 1. Совпадение фактического и заданного нормативного порядка показателей свидетельствует о наивысшем уровне реализации экономической политики предприятия, направленной на обеспечение его устойчивости, когда все нормативно установленные соотношения темпов роста показателей фактически выполняются, при этом  $\mathcal{E} = 1$ . Фактический порядок показателей, полностью противоположный эталонному, дает оценку  $\mathcal{E} = 0$ . Чем ближе оценка к единице, тем большая доля нормативных соотношений между показателями реализована в реальной хозяйственной деятельности предприятия. Для построения модели динамической устойчивости предприятия (в том числе и коксохимического), как уже отмечалось выше, необходимо произвести ранжирование показателей устойчивости [11, с. 59]. При проведении данного исследования была сформирована и проранжирована система показателей, отражающих уровень реализации функций и целей хозяйственной системы отечественного коксохимического предприятия. При этом применялся метод экспертных оценок.

В табл. 1 представлено динамическое упорядочение показателей деятельности коксохимического предприятия, которые отражают нормативные требования его хозяйственной устойчивости.

Общее упорядочение показателей по темпам их роста ( $T$ ) отражает модель наиболее устойчивого режима деятельности предприятия. Данные темпы роста показывают изменения одноименного показателя на конец отчетного периода по сравнению с его значением на начало отчетного периода или соотношение прогнозного значения с базовым. В соответствии с вышеизложенным в целях согласования элементов организационно-экономического механизма процессного управления со стратегическими приоритетами промышленного предприятия данная система показателей может быть принята в качестве базового элемента механизма процессного управления промышленным предприятием – системы сбалансированных показателей. Показатели модели предлагается соотносить с соответствующими объектами бизнес-процессов (через руководства по процессам системы менеджмента качества) с целью последующего ранжирования и совершенствования последних в рамках механизма процессного управления предприятием. Анализ, проведенный в исследовании, показал необходимость развития управления инновационными процессами коксохимических предприятий, связанными с внедрением как технологических (связанных с изменениями в технологии производства продукции), продуктовых (связанных с выпуском нового вида продукции), так и организационных (связанных с внедрением новых и организационно-экономических методов управления) инноваций на основе разработки соответствующего методологического аппарата.

Метод процессного управления инновациями на коксохимическом предприятии,

позволит использовать информационные системы промышленного моделирования для выбора наилучшего варианта продуктовой или процессной инновации.

Таблица 1 – Динамическое упорядочение показателей деятельности коксохимического предприятия

Нормативный ранг	Показатель	Группа показателей
1	СК – собственный капитал	Финансовая устойчивость
2	ОФА – оборотные финансовые активы	
3	ФА – финансовые активы	
4	ЭА – экономические активы	
5	НФА – нефинансовые активы	
6	Индф – имущество в неденежной форме	
7	ЗК – заемный капитал	
8	Рп – реализованная продукция	Воспроизводственная устойчивость
9	ТП – товарная продукция	
10	Зпр – затраты производства	
11	М – материалы	
12	Оса – активная часть основных средств	
13	Оспр – основные средства производственного назначения	
14	ОС – стоимость основных средств	
15	Фмп – фонд материального поощрения	Устойчивость социальной среды
16	Фзп – фонд заработной платы	
17	Зскб – затраты на соцкультбыт	
18	Чс – численность специалистов	
19	Чп – численность промышленно-производственного персонала	
20	Чр – численность рабочих	Информационная устойчивость
21	КолЗ – количество решаемых задач в среде единого информационного пространства	
22	Скор – скорость ответа на запрос	
23	ПроцС – процент сотрудников предприятия, использующих ресурсы информационной системы при выполнении своих должностных обязанностей	Экологическая устойчивость
24	Эпуд – показатели, характеризующие рост экологической чистоты производства, приведенные к единице выпускаемой продукции	
25	Эп – показатели, характеризующие рост экологической чистоты производства в целом	

Решение задачи обеспечения инновационной направленности развития коксохимических предприятий при внедрении процессного управления требует определения критерия оптимальности при выборе процессных и продуктовых инноваций. Таким критерием является максимизация чистого дисконтированного дохода, который рассчитывается как разница между изменением значений дисконтированной относительной прибыли коксохимического предприятия ( $\Delta\Pi_o$ ) и затратами на внедрение продуктовой или процессной инновации. На практике расчет значения  $\Pi_o$  вызывает трудности в связи с многовариантностью протекания

технологических процессов на нефтехимическом предприятии. Такие расчеты принято осуществлять с применением аппарата линейного программирования. Компьютерная модель конкретного коксохимического предприятия, созданная на базе его математической модели, должна адекватно описывать технологическую схему предприятия, качество и стоимость потребляемого сырья, ассортимент, качество и стоимость выпускаемых продуктов, затраты энергоресурсов и т. д.

Целевая функция математической модели линейного программирования для описания производственных мощностей завода и выбора наилучшего варианта продуктовой или процессной инновации будет иметь следующий вид:

$$\Pi_0 = \sum_{l,u} (P_l - P_m) y_{mlu} + \sum_{l,u} P_n y_{nlu} - \sum_{Rr} S_{Rr} X_{Rr} \rightarrow \max, \quad (3)$$

где  $\Pi_0$  – относительная прибыль предприятия (без учета условно-постоянных затрат);  $R$  – технологическая установка ( $R = 1, 2, \dots, K$ );  $r$  – технологический режим ( $r = 1, 2, \dots, rR$ );  $l$  – конечный продукт ( $l = 1, 2, \dots, L$ );  $m$  – сырье или продукт, поступающий со стороны для смешения ( $m = 1, 2, \dots, M$ );  $n$  – промежуточный продукт ( $n = 1, 2, \dots, N$ );  $u$  – способ смешения конечного продукта ( $u = 1, 2, \dots, U_i$ );  $X_{Rr}$  – объем переработки сырья на установке  $K$  при работе по варианту  $r$  (или длительность работы установки  $K$  в днях по варианту  $r$ );  $y_{mlu}$  и  $y_{nlu}$  – количество продукта со стороны  $m$  или промежуточного  $n$ , вовлекаемого в конечный продукт  $l$ , либо количество продукта  $l$ , вырабатываемого по технологии  $u$ ;  $S_{Rr}$  – пропорциональные затраты на установку  $K$  по режиму работы  $r$  на единицу ее мощности или на день работы;  $P_l$  – цена единицы готового продукта  $l$ ;  $P_m$  – цена единицы готового продукта  $m$ , поступающего со стороны;  $P_n$  – цена промежуточного продукта  $n$ .

Требуется определить, какое количество продукции каждого вида ( $y$ ) должно быть выработано для получения предприятием максимума прибыли, как при этом будут использованы производственные мощности и какие ресурсы сырья необходимы.

Поскольку деятельность предприятия ограничена мощностью установок, количеством сырья и полуфабрикатов со стороны, заданиями по выработке важнейших продуктов и требованиями к качеству продукции, вводят систему ограничений.

Ограничения по ресурсам сырья со стороны:

$$\sum_{R=1}^K \sum_{r=1}^{r_R} x_{Rr} + \sum_{l=1}^L \sum_{u=1}^{v_l} b_{mlu} y_{mlu} \leq W_m, \quad (4)$$

Если в качестве неизвестного ( $x$ ) принята длительность работы установки по определенному режиму, то расчет ведут по формуле

$$\sum_{R=1}^K \sum_{r=1}^{r_R} c_{mRr} x_{Rr} + \sum_{l=1}^L \sum_{u=1}^{v_l} b_{mlu} y_{mlu} \leq W_m, \quad (5)$$

где  $c_{mRr}$  – суточная пропускная способность установки  $R$  по режиму  $r$  и переработке сырья  $m$ ;  $b_{mlu}$  – норматив затрат исходного продукта  $l$  при способе смешения  $u$ ;

$W_m$  – лимит сырья со стороны  $m$ .

Ограничение означает, что количество сырья со стороны, вовлекаемого в переработку или смешение, не должно превышать выделенного лимита. Таким образом, потребление исходных продуктов ограничивается сверху.

Ограничение по ресурсам промежуточных продуктов:

$$\sum_{R=1}^K \sum_{r=1}^{r_R} x_{Rr} + \sum_{l=1}^L \sum_{u=1}^{v_l} b_{nlu} y_{nlu} = W_n \quad (6)$$

или

$$\sum_{R=1}^K \sum_{r=1}^{r_R} a_{nRr} x_{Rr} + \sum_{R=1}^K \sum_{r=1}^{r_R} x_{Rr} + \sum_{l=1}^L \sum_{u=1}^{v_l} b_{nlm} y_{nlu} = 0, \quad (7)$$

где  $W_n$  – ресурсы промежуточного продукта;  $a_{nRr}$  – выход продукции в долях от единицы сырья.

Ограничение означает, что количество израсходованных для смешения и на технологических установках полуфабрикатов не должно превышать их выработки по плану и запаса на начало планового периода без учета переходящего запаса на конец периода. Следовательно, ресурсы промежуточных продуктов строго фиксируются (=). Так как запасы на начало и конец года мало изменяются, то их принимают равными. В этих ограничениях знак равенства ставят в том случае, если для данного продукта выделен специальный столбец (переменная), позволяющий учесть дополнительное (сверх запланированного) количество этого продукта.

Если за неизвестное принята длительность работы, то уравнение имеет вид

$$\sum_{R=1}^K \sum_{r=1}^{r_R} a_{nRr} c_{mRr} x_{Rr} + \sum_{R=1}^K \sum_{r=1}^{r_R} c_{mRr} x_{Rr} + \sum_{l=1}^L \sum_{u=1}^{v_l} b_{nlu} y_{nlu} = 0 \quad (8)$$

Ограничение по выпуску товарной продукции:

$$\sum_{u=1}^{v_l} y_{mlu} + \sum_{u=1}^{v_l} y_{nlu} \geq W_l, \quad (9)$$

где  $W_l$  – задание по выпуску важнейших видов продукции.

Ограничение означает, что задание по выработке конечных продуктов должно быть удовлетворено. Оно лимитируется снизу ( $\geq$ ), так как выпуск этой продукции не может быть меньше установленного лимита.

Ограничение по производственной мощности технологических установок:

$$\sum_r x_{Rr} \leq q_R, \quad (10)$$

где  $q_R$  – производственная мощность технологических установок.



Если за неизвестное принята длительность работы, то уравнение записывают следующим образом:

$$\sum_r c_{mRr} x_{Rr} \leq q_r. \quad (11)$$

Это выражение означает, что суммарное количество сырья по всем вариантам работы установки не может быть больше мощности этой установки.

Ограничение по качеству конечной продукции:

$$\sum_u d_{\phi ml} y_{mlu} + \sum_u d_{\phi nl} y_{nlu} \geq \text{или} \leq 0, \quad (12)$$

где  $d_{\phi ml}$  и  $d_{\phi nl}$  – качественная характеристика  $\phi$  исходного  $m$  или промежуточного  $n$  продукта при использовании его для получения конечного  $l$ .

Ограничение означает, что взятые для смешения продукты по определенному показателю должны обеспечивать требуемое качество конечного продукта, которое может ограничиваться как снизу (октановое число не должно быть больше определенного значения), так и сверху (содержание серы не может быть больше определенного значения). Следовательно, ограничиваемая качественная характеристика обладает свойством аддитивности. В противном случае в модель вводят строго фиксированный способ смешения продуктов, как это принято в производстве масел, а в матрице показывают долю каждого компонента в производстве конечного продукта. Задачу решают при условии неотрицательности переменных:  $x \geq 0$ ;  $y \geq 0$ . Бурное развитие современных информационных технологий и совершенствование специальных программных продуктов открывают новые сферы применения аналитического аппарата линейного программирования.

При этом задача выбора продуктовой или технологической инновации на основе применения представленной выше математической модели линейного программирования может быть решена с использованием оболочки информационно-вычислительных систем промышленного моделирования PIMS или RPMS, т.е. в два этапа: расчет по разработанному алгоритму ожидаемой величины  $\Pi_0$  при внедрении на коксохимическом предприятии продуктовой или процессной инновации в соответствии с рассматриваемыми сценариями поведения базовых экономических показателей; выбор наилучшего варианта инновации из рассматриваемых путем расчета и сравнения показателей их экономической эффективности с использованием результатов расчетов, полученных на первом этапе.

*Вывод.* Таким образом, необходимость создания системы бизнес-процессов промышленного предприятия продиктована методическими подходами, предполагающими следующую последовательность операций: выделение и ранжирование бизнес-процессов для условий конкретного субъекта управления в соответствии с его стратегическими приоритетами; разделение образованной совокупности бизнес-процессов по их отношению к созданию добавленной ценности.

Центральной в данной методике является задача идентификации бизнес-процессов, а также выбора критерия и метода определения их рангов. В статье обосновывается

підхід к решению данной проблемы на основе формирования системы ранжированных показателей хозяйствующего субъекта, отражающей его стратегические приоритеты. Динамическое упорядочение выделяемых показателей по темпам их роста формирует модель устойчивого развития промышленного предприятия. Обоснованное в настоящей работе понимание бизнес-процесса позволяет каждому из объектов управления, характеризующему выделяемыми показателями, сопоставить один или несколько бизнес-процессов. Далее необходимо произвести группировку бизнес-процессов с сохранением ранее определенных для показателей объектов рангов. Полученная с помощью данного метода система бизнес-процессов может быть использована для их дальнейшего моделирования при выполнении требования обеспечения реализации стратегических приоритетов рассматриваемого субъекта управления, а также для последующего реинжиниринга.

1. *Валдайцев С.В.* Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия : учебное пособие / С.В. Валдайцев. – М : ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 720 с.
2. *Градов А.П.* Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие / А.П. Градов. – СПб. : Наука, 1996.
3. *Катькало В.С.* Эволюция теории стратегического управления : монография / В.С. Катькало. – СПб. : Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. – 198 с.
4. *Мильнер Б.З.* Теория организации : монография / Б.З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 254 с.
5. *Табурчак А.П.* Повышение эффективности инновационной деятельности предприятий на основе интеграционного подхода: монография / А.П. Табурчак, С.М. Бухонова, А.В. Юдин, Ю.А. Дорошенко, Т.А. Тумина, В.А. Калугин, А.А. Севергина. – СПб. : Химиздат, 2007. – 214 с.
6. *Шубин А.А.* Совершенствование бизнес-процессов в розничном торговом предприятии : монография / А.А. Шубин, А.А. Садеков. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2006. – 197 с.
7. *Ефремов В.С.* Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В.С. Ефремов, И.А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – №2. – 2002. – С. 45-49.
8. *Заблудська Л.Д.* Стратегічне управління: реалізація стратегій : навч. посібник для студентів екон. спец / Л.Д. Заблудська. – Харків : Консум, 2004. – 208 с.
9. *Немцов В.Д.* Стратегічний менеджмент : навч. посібник / В.Д. Немцов, Н.Є. Довгань. – К. : УВПК, 2001 – 560 с.
10. *Садеков А.А.* Стратегическое управление предприятиями. Управление изменениями : учеб. пособие для студ. спец. 7.050107, 8.050107 / А.А. Садеков, О.Ю. Гусева. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 233 с.
11. *Захаров Г.Н.* Механизм управления устойчивым развитием промышленного предприятия: процессный подход : монография / Г.Н. Захаров, К.В. Логинов. - СПб. : СПбГИЭУ, 2008. – 254 с.

*Получено 01.10.2009 г.*

**Т.О. Загорна, А.О. Коломыцева**

**Процесно-орієнтований підхід в управлінні розвитком організацій**

*У статті запропоновано динамічну модель усталеності, що використовується для узгодження елементів механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами промислового підприємства і дозволяє вимірювати рівень такої стійкості. Також запропоновано метод процесного управління інноваціями, що дозволяє використовувати інформаційні системи промислового моделювання для вибору найкращого варіанта продуктової або процесної інновації.*

*Ключові слова: управління інноваціями, інформаційні системи, моделювання, інновація.*