

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-69-78](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-69-78)

УДК 658.589:658.114

JEL Classification: O31; L20; L26

Крістіна Павлівна Коваль

доктор філософії, доцента кафедри підприємництва і торгівлі
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: kristy80kv@stu.cn.ua. **RCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3796-6653>
ResearcherID: [AAI-2121-2019](https://orcid.org/AAI-2121-2019)

Олександр Федорович Стеченко

аспірант
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: astechik@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-0860-846X>

ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто основні теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком бізнес-процесів малих підприємств. Метою статті є удосконалення існуючих теоретичних підходів формування ефективної політики підприємства малого бізнесу в напрямку впровадження інноваційних бізнес-процесів. Обґрунтовано важливість розвитку бізнес-процесів за сучасних умов функціонування малих підприємств. Розглянуто прикладні аспекти державної підтримки інновацій у бізнес-процесі у провідних країнах світу. Визначено основні властивості бізнес-процесів малого підприємства. Розглянуто концептуальні аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-процесів у контексті взаємного впливу параметрів бізнес-процесу та стану зовнішнього середовища. Запропоновано впровадження системи моніторингу інноваційним розвитком бізнес-процесів.

Ключові слова: бізнес-процес; малий бізнес; підприємство; підприємництво; стратегічне управління; інновацій; інноваційний розвиток.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. Малі підприємства виступають одним із провідних чинників інноваційного розвитку та зміни виробничої структури економіки. Більшість країн світу значну увагу приділяє державній підтримці малого підприємництва як провідного чинника реалізації інноваційних проєктів, оскільки малий бізнес є рушійною силою науково-технічних трансформацій економіки. Завдяки розвиненому малому бізнесу створюються робочі місця в різних сферах виробництва товарів і послуг, відбувається зниження соціальної напруженості в суспільстві. Коли відбувається спад ділової активності, впровадження інноваційних технологій у реалізацію бізнес-процесів пов'язано з високим ступенем ризику, проте паралельно з цим відбувається вихід на нові ринки збуту продукції та джерел сировини, що сприяє збереженню конкурентних переваг. Позитивним чинником при цьому виступає можливість швидкої адаптації до нестійкої господарської кон'юнктури. Відповідно за умов економічної рецесії діяльність підприємств малого бізнесу характеризується високою інноваційною активністю, у той час як криза малого бізнесу призводить до реалізації трансформацій управлінського процесу, що стосується передусім основних бізнес-процесів підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток малого бізнесу, формування бізнес-стратегії малих підприємств, ефективна побудова ланцюга бізнес-процесів активно досліджуються вітчизняними вченими такими, як М. Дубина, Д. Пилевич [1], І. Косач, А. Дегтярьов, А. Жаворонок [2], Л. Лукашова [3], В. Марченко [4], О. Попело, С. Тульчинська [5], І. Фадєєва [6], В. Пономаренко [7] та ін. Основним напрямом досліджень є ефективне управління розвитком малого бізнесу в Україні, розробка теоретико-прикладних засад побудови ефективних бізнес-процесів, розробка політики державного регулювання розвитку підприємництва. Частина дослідників, наприклад, авторський колектив під керівництвом В. Дем'янишина, розглядають важливість розвитку підприємництва в контексті інвестиційного розвитку національної економіки [8].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок вітчизняних дослідників, трансформаційні процеси в економіці, проблеми державної підтримки бізнесу, використання нових інноваційних технологій в умовах спаду економіки, військових дій та відсутності виваженої інноваційної політики держави актуалізує проведення додаткових досліджень у напрямку впровадження інноваційних бізнес-процесів як базису функціонування малого підприємництва на сучасному етапі трансформаційних процесів.

Мета статті – поглиблення теоретичних положень забезпечення інноваційно орієнтованого розвитку бізнес-процесів на малих підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Підприємства, виступаючи рушійною силою інновацій в управлінні бізнес-процесами та гарантом забезпечення економічного зростання, зайнятості та соціальної стабільності також проходять етап внутрішніх трансформацій, що знаходить відображення у зміні внутрішніх структур, формуванні системи корпоративних зв'язків, використанні нових управлінських інструментів та підходів, організації гнучкого виробництва. Горизонтальна інтеграція поступово витісняє вертикальні інтеграційні формування. Виникають нові типи виробничої організації, що, у свою чергу, призводить до виникнення тісніших зв'язків між економічно самостійними одиницями, але фактично взаємопов'язаними та взаємозалежними. Розвиваються нові форми організаційної взаємодії між підприємствами, які орієнтовані на проведення спільних досліджень, формування єдиних маркетингових та логістичних мереж і т. ін.

За сучасних умов управління малими підприємствами доцільно розглядати як процес організації управлінських структур, основними визначальними критеріями якого є наявність ринкового попиту на продукцію чи послугу та формування ланцюга бізнес-процесів. Потреби інноваційного оновлення орієнтують менеджмент малих підприємств впроваджувати нові управлінські технології з метою зниження витрат інноваційної діяльності та підвищення ефективності реалізації бізнес-процесів. Основна

орієнтація інноваційної орієнтації бізнес-процесів – параметри ринку, які в умовах трансформації економіки, цифровізації управлінських технологій кардинально змінюють систему бізнес-процесів підприємства.

Практика зарубіжних країн свідчить про активізацію інноваційного розвитку бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу, попри пріоритетну роль у цій сфері великих компаній. Головна причина зазначеного тренду – розвиток спеціалізації та поділ функцій великого, середнього та дрібного виробництва при наближенні їхнього технологічного рівня, а також використання технологічних процесів, що не потребують великих інвестицій. Якщо порівнювати інноваційний розвиток бізнес-процесів малих підприємств та великих компаній, слід звернути увагу на такі позитивні моменти малого бізнесу:

- мобільна організаційна структура управління, що може швидко адаптуватись під можливі зміни;
- можливість задовольняти індивідуальні запити клієнтів;
- швидка мобільність щодо стратегії розвитку, зокрема у сфері використання некапіталомістких інновацій.

Інновації супроводжуються відповідною науково-технічною політикою держави на основі розвиненої інституційної структури. Так, у США управління інноваційними процесами відбувається при активній взаємодії органів державної влади та представників малого бізнесу. Функціонує розвинена мережа спеціалізованих установ, таких як Національний центр промислових досліджень, Національна академія наук, Національна технічна академія та Американська асоціація сприяння розвитку науки, фінансування яких здійснюється як за рахунок державних, так і приватних джерел. Взаємодія державних та приватних інституцій у сфері науково-технічного розвитку малого бізнесу є важливою складовою механізмів державної інноваційної політики. Іншим пріоритетним напрямом є формування ринку венчурного капіталу та розвиток венчурного бізнесу, чому сприяють відповідні дії органів державної влади в напрямку формування сприятливих податкових та кредитних умов для створення і функціонування венчурних фірм та формування венчурних відносин.

Основні напрями державної підтримки інноваційного розвитку бізнес-процесів малих підприємств, що застосовуються в політиці провідних країн світу, надано в табл. 1.

Впровадження інноваційно орієнтованих бізнес-процесів на підприємствах малого бізнесу доцільно розглядати з погляду процесного підходу, який визначає бізнес-процес як об'єкт управління. Використання процесного підходу дозволяє малому підприємству:

- орієнтуватись на кінцевий результат з урахуванням мотивації виконавців у підвищенні якості окремого бізнес-процесу;
- швидко адаптуватись до змін внутрішніх та зовнішніх факторів;

- удосконалити процес управління якістю на підприємстві, орієнтуючись на якість процесів, а не якість готової продукції;
- забезпечити високий рівень самостійності виконавців при ухваленні рішень у контексті окремого бізнес-процесу;
- звільнити керівників від поточних оперативних питань та сфокусувати їхні зусилля на вирішенні стратегічних системних завдань.

Таблиця 1

*Основні інструменти державної підтримки
інноваційного розвитку бізнес-процесів*

№	Інструмент державної політики	Країна
1	Грантова підтримка	Австрія, Німеччина, Велика Британія, Греція, Данія, США
2	Компенсація частини витрат на оновлення бізнес-процесів	Австрія, Бельгія, Бразилія, Німеччина, Канада, США, Франція, Японія
3	Програми надання пільгових кредитів	Австрія, Бельгія, Німеччина, Франція
4	Надання спеціальних податкових та амортизаційних пільг	Велика Британія, Німеччина, КНР, Норвегія
5	Створення державних венчурних фондів	Іспанія, Фінляндія
6	Програми підтримки малого бізнесу на основі кластерно-мережевого підходу	Бельгія, Бразилія, Італія, США, Франція

Джерело: складено за [8].

Сутність бізнес-процесів у науковій літературі досліджується вченими з різних позицій. Так, вважаємо за доцільне в контексті управління малим підприємством виокремити такі основні властивості бізнес-процесів залежно від напрямку управлінської діяльності (табл. 2).

Таблиця 2

Основні властивості бізнес-процесів малого підприємства

Сфера управлінської діяльності підприємства	Властивість бізнес-процесу
Виробничий процес	Бізнес-процеси є основою виробничого циклу, оскільки поєднують матеріальні ресурси та зусилля персоналу для виробництва продукції
Конкурентоспроможність підприємства	Бізнес-процеси сприяють реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства
Маркетингова діяльність	Процеси виробництва та збуту продукції відбуваються шляхом інтеграції процесів реклами, закупівлі, транспортування, реалізації
Зміна концепції виробничого менеджменту	Бізнес-процеси є процесами інжинірингу та реінжинірингу на підприємстві, пов'язані із впровадженням нової техніки і технологій у виробництво і збут
Орієнтація на споживача	Бізнес-процеси формують систему цінностей та сприяють задоволенню потреб потенційних споживачів

Джерело: сформовано авторами за [6; 7].

Інноваційно орієнтований розвиток бізнес-процесів характеризується комплексністю, оскільки охоплює дії з модернізації роботи окремих підрозділів підприємства, впровадження нових управлінських підходів та моделей і закінчуючи безпосередньо використанням нових технологій виробництва та збуту. Мета інноваційного розвитку бізнес-процесів – перетворення малого підприємства в напрямку оптимального задоволення сучасних вимог ринку та ідеології управління з погляду процесного підходу.

Інноваційне вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах малого бізнесу залежить від таких чинників:

- зростання попиту на інноваційні технології як основу управлінських трансформацій;
- формування інституційного середовища підтримки інноватизації бізнес-процесів.

Функціонування підприємства формує такі властивості бізнес-процесів як об'єктів управління:

- наявність ресурсів, що забезпечують реалізацію бізнес-процесів з певною результативністю;
- наявність цілей, підходів та методів для досягнення мети та отримання запланованих результатів;
- наявність керуючої системи для управління змінами середовища та відповідної адаптації бізнес-процесів;
- організація контролю та моніторингу для визначення збоїв у функціонуванні бізнес-процесів і своєчасного ухвалення управлінських рішень щодо їхнього усунення.

Інноваційна орієнтованість бізнес-процесів характеризується такими параметрами:

1. Тривалість інноваційного процесу. Дії із запровадження інновацій є достатньо тривалими й поєднують між собою як виробничу діяльність, так і процеси інвестування, продажу, логістики і т. ін. Як показує досвід підприємств малого бізнесу, термін окупності інновацій у бізнес-процеси не менше ніж 1-2 бізнес-циклів.

2. Високий ступінь невизначеності та ризиків інноваційного процесу. Інновації в бізнес-процесах характеризуються підвищеним ступенем ризику, низьким рівнем передбачуваності та прогнозу розвитку ситуації та проблематичністю можливої віддачі.

3. Людський капітал розглядається як вирішальний ресурс інноваційно орієнтованих бізнес-процесів, оскільки від інтелектуального потенціалу, здатності генерувати та реалізовувати нові ідеї, вміння адаптуватись до змін структури бізнес-процесу залежить результат інновацій у бізнес-процеси підприємств.

Таким чином, реалізація бізнес-процесу завжди є основою для зміни споживчої та/або доданої вартості. Відповідно, під час поступового оновлення бізнес-процесів відбувається не тільки їх коригування та адаптація під впливом зовнішнього середовища, а і зворотний процес, тобто зміна стану середовища під впливом інновацій бізнес-процесів. Найважливішою частиною мікросередовища є ринки інноваційної продукції підприємства, необхідність зміни характеристик яких є основною передумовою здійснення інноваційного стратегічного управління [9]. Якщо розглядати будь-який бізнес – процес з погляду системного підходу, то початком (входом) процесу є точка надходження необхідних ресурсів, а виходом – перетворені ресурси, які є одночасно входом до іншого процесу, або готова продукція, що здатна задовольнити потреби споживача. Отже, при проведенні заходів з оновлення бізнес-процесів важливо виокремити елементи, що приймають сигнали управління (точки входу) та пов'язані з ними елементи, що впливають на зміну стану мікросередовища (точки виходу).

Стратегічне управління інноваційним розвитком бізнес-процесів передбачає вибір та обґрунтування сукупності критеріїв, що характеризують стан мікросередовища підприємства й рівень розвитку бізнес-процесу, досягнення яких свідчить про реалізацію поставлених завдань у напрямку модернізації та оновлення. Відповідно, якщо розглядати інноваційно орієнтований розвиток бізнес-процесів малого підприємства з погляду стратегічних змін і стратегічного управління, вихідними даними при проведенні стратегічних досліджень є знання, що характеризують значення суттєвих параметрів зовнішнього середовища та інноваційного бізнес-процесу, а також інформація про зв'язок параметрів бізнес-процесу та мікросередовища. Таким чином, визначають ключові точки, які свідчать про набуття підприємством необхідної ринкової позиції на основі інноваційної побудови бізнес-процесів. Тоді з урахуванням зазначеного, у процесі стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-процесів стає важливим забезпечення ефективного взаємного впливу параметрів бізнес-процесу та зовнішнього середовища (рис. 1).



Рис. 1. Взаємний вплив параметрів бізнес-процесу та стану зовнішнього середовища

Джерело: розроблено авторами на основі [9].

Реалізація вказаної відповідності стає можливою завдяки побудові системи моніторингу інноваційного розвитку бізнес-процесів, що дозволяє визначити насамперед ефективність залучення ресурсної складової. Ефективність системи моніторингу буде можливою за умов синхронізації із системою стратегічного управління підприємством (рис. 2).

Система моніторингу визначає умови розвитку бізнес-процесів та складається із функціональної та забезпечувальної підсистем. Функціональна підсистема моніторингу інноваційного розвитку бізнес-процесів малого підприємства являє собою комплекс наукових підходів, управлінських та інформаційних технологій та інструментарію регуляторного впливу на стан взаємодії бізнес-процесів із мікросередовищем.

Забезпечувальна підсистема відповідає за розподіл ресурсів між окремими бізнес-процесами в межах, формування відповідної інформаційної бази даних щодо вимог і потреб інноваційного розвитку. Шляхом управління бізнес-процесами, кожен з яких має свою мету, та проведення відповідного моніторингу підприємство досягає підвищення ефективності функціонування, формуючи і координуючи горизонтальні зв'язки у вертикальній організаційній структурі.



Рис. 2. Елементний склад системи моніторингу інноваційного розвитку бізнес-процесів малого підприємства

Джерело: розроблено авторами.

Висновки. Управління бізнес-процесами є пріоритетною моделлю побудови більшості провідних компаній, що останнім часом знаходить підтримку керівництва підприємств малого та середнього бізнесу. Проте інноваційний розвиток бізнес-процесів не буде достатньо ефективним, поки не визначено дієві механізми контролю за реалізацією бізнес-процесів та інструменти узгодження параметрів інноваційного бізнес-процесу та характеристик і чинників зовнішнього середовища. Оновлення бізнес-процесів та їхнє подальше виконання мають контролюватись та, за потреби, коригуватись. Причини незадовільної роботи, а отже, і потенціал для майбутніх удосконалень можуть бути виявлені лише за допомогою моніторингу, що особливої актуальності набуває за умов стратегічного управління оновленням бізнес-процесів та його інтеграції із системою стратегічного менеджменту малого підприємства.

Список використаних джерел

1. Дубина М. В. Проблеми активізації формування та залучення інвестицій у розвиток національної економіки / М. В. Дубина, Д. С. Пілевич // Науковий Вісник: фінанси, банки, інвестиції. – 2014. – № 1 (26). – С. 94-101.
2. Косач І. А. Фінансовий механізм інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства: сучасні аспекти / І. А. Косач, А. В. Жаворонок, А. В. Дегтярьов // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2021. – № 1. – С. 3-9.
3. Лукашова Л. В. Мале підприємництво: методологія та практика фасилітації розвитку : монографія / Л. В. Лукашева. – Київ : КНТЕУ, 2019. – 448 с.
4. Марченко В. М. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні / В. М. Марченко, Д. В. Харитоненко//Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – 2021. – Вип. 19. – С. 82-88.
5. Innovation and investment strategies to intensify the potential modernization and to increase the competitiveness of microeconomic systems / S. Tulchynska, O. Vovk, O. Popelo, S. Saloid, O. Kostyunik // IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. – 2021. – № 21(6). – Pp. 161-168. Doi: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.6.22>.
6. Фадєєва І. Г. Основні напрями удосконалення бізнес-процесів та сучасна методологія їх моделювання та регламентації на засадах нечіткої логіки. *Економіка та держава*. 2014. № 11. С. 11-19.
7. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.
8. Фінансова політика інвестиційно-інноваційного розвитку України : монографія / за ред. В. Г. Дем'янишина. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 464 с.
9. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies / C. Finkelstein. – Boston : Artech House, 2006. – 540 p.

References

1. Dubyna, M.V., Pilevych, D.S. (2014). Problemy aktyvizatsii formuvannia ta zaluchennia investytsii u rozvytok natsionalnoi ekonomiky [Problems on activation of the formation and attraction of investments in the national economy development]. *Naukovyi Visnyk: finansy, banky, investytsii – Scientific Bulletin: finance, banks, investments*, 1(26), 94-101.
2. Kosach, I.A., Zhavoronok, A.V., Dehtiarov, A.V. (2021). Finansovyi mekhanizm innovatsiino-investytsiinoho rozvytku pidpriemnytstva: suchasni aspekty [Financial mechanism of innovation and investment development of entrepreneurship: modern aspects]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, (1), 3-9.
3. Lukasheva, L.V. (2019). *Male pidpriemnistvo metodolohiiata praktika fasilitatsii rozvytku [Small entrepreneurship: methodology and practice of development facilitation]*. KNTEU.
4. Marchenko V.M., Kharytonenko D.V. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Modern trends in the development of small business in Ukraine]. *Economicni visnyk NTUU Kievskiy politehnicnyi instytut – Economic Bulletin of NTUU “Kyiv Polytechnic Institute”*, 19, 82-88.
5. Tulchynska, S., Vovk, O., Popelo, O., Saloid, S., Kostyunik, O. (2021). Innovation and investment strategies to intensify the potential modernization and to increase the competitiveness of microeconomic systems. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(6), 161-168. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.6.22>.
6. Fadeeva, I.G. (2014). Osnovni napriamy udoskonalennia biznes-protsesiv ta suchasna metodolohiia yikh modeliuвання ta rehlementatsii na zasadakh nechitkoi lohiky [The main directions of business processes improvement and modern methodology of modeling and regulation based on nondistinct logic]. *Ekonomika ta derzhava – The economy and the state*, 11, 11-19.

7. Ponomarenko, V.S. (2013). *Teoriia ta praktyka modeliuвання biznes-protsesiv [Theory and practice of business process modeling]*. KhNUE.

8. Demianyshyn, V.G. (2014). *Finansova polityka investytsiino-innovatsiinogo rozvutky [Financial policy of investment and innovation development of Ukraine]*. TNEU.

9. Finkelstein, S. (2006). *Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies*. Boston: Artech House.

Отримано 28.05.2024

UDC 658.589:658.114

Kristina Koval

PhD, Associated Professor of the Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: kristy80kv@stu.cn.ua. **RCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3796-6653>

ResearcherID: [AAI-2121-2019](https://orcid.org/AAI-2121-2019)

Oleksandr Stechenko

PhD student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: astechik@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-0860-846X>

INNOVATION-ORIENTED DEVELOPMENT OF BUSINESS PROCESSES AT SMALL ENTERPRISES

The article discusses the main theoretical aspects of managing the innovative development of business processes of small enterprises. The purpose of the article is to improve the existing theoretical approaches to the formation of an effective policy of a small business enterprise in the direction of the implementation of innovative business processes. The importance of the development of business processes under modern operating conditions of small enterprises has been substantiated. Under modern conditions, the management of small enterprises should be considered as a process of organizing management structures, the main determining criteria of which are the presence of market demand for products or services and the formation of a chain of business processes. Applied aspects of state support for innovations in business processes in the leading countries of the world have been considered. The main properties of business processes of a small enterprise have been determined. Innovation-oriented development of business processes is characterized by complexity, as it includes actions to modernize the work of individual units of the enterprise, the introduction of new management approaches and models, and ending directly with the use of new production and sales technologies. The goal of the innovative development of business processes is the transformation of a small enterprise in the direction of optimal satisfaction of modern market requirements and management ideology from the point of view of a process approach. It has been considered the conceptual aspects of strategic management of the innovative development of business processes in the context of the mutual influence of business process parameters and the state of the external environment. It has been proposed to introduce a system for monitoring the innovative development of business processes. The effectiveness of the monitoring system will be possible under the conditions of synchronization with the strategic management system of the enterprise.

Keywords: business process; small business; enterprise; entrepreneurship; strategic management; innovation; innovative development.

Fig.: 2. Table: 2. References: 9.