

3. Дорош О.І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – №698. – С. 150-155.
4. Зяйлик М., Вівчар О. Ефективність використання маркетингових стратегій // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 2 (31).].
5. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія / С.М. Ілляшенко, Г.О. Пересадько; за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2009. – 328 с.
6. Квятковська Л.А. Механізм оцінки маркетингової стратегії / Л.А. Квятковська // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - №4. - Т.2. - С. 98-104.
7. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок : пер. с англ. В.А. Гольдича и А.И. Оганесовой; научн. ред. и авт. вступ. ст. Б.А. Соловьев / Ф. Котлер. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2000. – 272 с.
8. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга: Пер. с англ. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 320 с.
9. Основы маркетинга / [Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Д.]; пер. с англ. [4-е европ. изд.] – М. : ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 1200 с.
10. Юрчак О. Сучасний стан розробки стратегій в Україні: Стратегія як проект. Частина 3. Використання маркетингових інструментів в процесі розробки стратегії [Електронний ресурс] / О. Юрчак // Інтернет-портал для управлінців Management.com.ua. Розділ «Стратегія». - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str204.html>.

Одержано 16.03.2013 р.

УДК 65.012.4

Лизанець А.Г.,
Петраш Д.А.

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ

У статті обґрунтовано раціональність застосування процесного підходу для ефективного управління бізнес-процесами на підприємстві. Охарактеризовано сучасні концепції, які розвивають сучасне розуміння процесного підходу, аргументовано доцільність розширення сфери його застосування у вітчизняній практиці менеджменту.

Ключові слова: процесний підхід, функція менеджменту, бізнес-процес, інжиніринг, реінжиніринг бізнес-процесів.

ВСТУП

Динамічність ринкового середовища господарювання і прагнення до здобуття конкурентних переваг спонукає сучасні підприємства до пошуку нових інноваційних технологій організації бізнесу, виробництва, маркетингу та управління в цілому. Доволі ефективним у цьому відношенні є вияв можливостей підвищення ефективності функціонування підприємства через застосування процесного підходу до менеджменту.

Розгляду теоретичних та практичних аспектів застосування процесного підходу приділяється значна увага в роботах Н.М.Абдікеева, П.Друкера,

В.Г.Сліферова, О.Є.Кузьміна, В.В. Рєпіна, М.Хаммера, Дж. Харрінгтона, Ф.І.Хміля тощо. Разом з тим потребує подальшого дослідження вибір оптимальних методів реалізації процесного підходу до менеджменту із врахуванням стану та тенденцій розвитку вітчизняної економіки.

Метою статті є аналіз та систематизація поглядів до розуміння процесного підходу до менеджменту, обґрунтування доцільності його застосування для підвищення ефективності управління підприємством в сучасних умовах.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1. Традиційні основи процесного підходу до менеджменту

Огляд наукової літератури з менеджменту дозволяє стверджувати, що за період еволюції процесний підхід зазнав суттєвих змін. Вперше інтерес до вивчення процесу управління був проявлений прихильниками школи

Лизанець Анжела Гейзівна, к.е.н., доц. кафедри менеджменту та управління економічними процесами, Мукачівський державний університет;
Петраш Діана Андріївна, магістр за спец. «Менеджмент організацій і адміністрування», Мукачівський державний університет.

адміністративного управління, які намагалися визначити функції менеджменту. Проте вони розглядали ці функції як незалежні одна від одної.

На противагу цьому процесний підхід відображає прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види діяльності по вирішенню управлінських проблем у єдиний ланцюжок. При цьому увага фокусується на взаємозв'язку окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є процесом. Процес менеджменту відображає просторову і часову послідовність його перебігу, яка визначається циклом або колом функцій менеджменту [10]. Таким чином, менеджмент - це процес, який складається з управлінських функцій, що динамічно змінюються в просторі й часі та є пов'язані між собою за допомогою сполучних процесів – комунікаційних зв'язків та управлінських рішень.

Найбільший внесок у розвиток процесного підходу належить Анрі Файолю, який є основоположником концепції функціонального поділу управлінської праці, американським вченим Г. Кунцу і С. О'Доннелу, а також Т. Хейману, В. Скотту і Р. Коннору, Є. Короткову, А. Ховарду, М. Мескону, М. Альберту, Ф. Хедуорі та іншим дослідникам. Процесний підхід у його класичному розумінні (розгляді через призму функцій менеджменту) дозволяє здійснювати розподіл управлінської праці, формувати схему функціональних взаємозв'язків підрозділів апарату управління, створювати систему документообігу та потоків інформації за функціями, оцінювати ефективність менеджменту через кількісні та якісні показники рівня виконання окремих функцій [1, 2, 4, 10].

Проблеми у його застосуванні частіше за все пов'язані з відсутністю єдності поглядів на зміст, склад та послідовність здійснення функцій менеджменту.

До сьогодення часу у вітчизняній літературі відсутній виклад цілісної концепції і методології функціонального поділу праці в сфері менеджменту. В переважній більшості в їх основу покладено фayoлівську концепцію розчленування управлінської діяльності на окремі функції, які класифікуються з позицій об'єкту та суб'єкту управління. А. Файоль, розглядаючи підприємство як складний функціональний механізм, виділяв адміністративну функцію та її складові: передбачення, організацію, розпорядження, узгодження і контроль. Сухарський В.С. в управлінні виділяє дві об'єктивно-необхідні комплексні функції: організаційно-технічну (узгодження і координацію діяльності працівників у комбінованому процесі праці) та соціально-економічну (контроль за працею, доцільністю використання машин тощо). Автор наголошує на нероздільності даних функцій та пріоритетності першої. З організаційно-технічного погляду серед функцій менеджменту розрізняють загальні та специфічні (конкретні). Загальні функції виділяють з урахуванням фаз менеджменту або стадій

управління. Завадський С.С., Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є., Лесюк О. та Устенко А. розрізняють такі загальні функції як планування, організація, координація, регулювання, стимулювання і контроль. Мескон, Альберт і Хедуорі пропонують розглядати чотири основні функції: планування, організацію, мотивацію, контроль [2]. Реалізація кожної загальної функції передбачає наявність замкнутого контуру, де циклічно повторюються процеси отримання і обробки інформації, аналізу і оцінки ситуації, підготовки управлінського рішення і доведення його до виконавців. Даний підхід розглядається як найбільш поширений та використовуваний.

Специфічні (конкретні) функції можуть бути сформульовані за формою поділу процесу управління на складові частини – визначення потреби в ресурсах, фінансова, маркетингова, кадрова діяльність тощо. Їх також класифікують за сферою охоплення об'єкту управління, за етапами виробництва, за змістом виконуваних робіт, за характером і продуктивністю праці (виробничі і невинні), за функціональною ознакою. Деякі науковці наголошують на необхідності виділення функцій організації системи управління та функцій управління процесом виробництва. В залежності від суб'єкту управління розрізняють функції лінійного та функціонального керівництва.

Аналіз ознак класифікації, що пропонуються у науковій літературі, призводить до думки, що найбільш перспективним у цьому відношенні є метод їх багатоаспектної класифікації. Проведені дослідження і узагальнення вище викладених положень дозволяють запропонувати наступну класифікацію функцій менеджменту (див. рис.1).

Згідно рис. 1 вважаємо за доцільне за ознакою місця в процесі менеджменту виділити три групи функцій: загальні (основні), які беруть участь в будь-якому управлінському процесі; конкретні (спеціальні), з допомогою яких здійснюються певні управлінські дії; об'єднувальну.

До загальних, на нашу думку, слід відносити планування, організування, мотивацію, контроль.

Конкретні функції менеджменту можна класифікувати за:

1) ознакою процесів управління – функції управління основним, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом тощо;

2) ознакою об'єкту – функції управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо;

3) ознакою елементів виробничо-господарської діяльності – функція управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією тощо;

4) ознакою впливу на всі сфери діяльності організації виокремлюють такі конкретні функції: перспективне, поточне економічне та соціальне планування; організація робіт зі стандартизації; облік і звітність; економічний аналіз;

5) ознакою впливу на окремі стадії виробничого процесу – управління технічною підготовкою виробництва; організація виробництва (основного, забезпечувального і обслуговуючого); управління технологічними процесами; оперативне управління виробництвом; організація метрологічного забезпечення; технічний контроль.

В динаміці взаємовідносин загальних і

конкретних функцій менеджменту з'являється необхідність в об'єднанні управлінської діяльності, яка, з одного боку, забезпечує реалізацію конкретних функцій на засадах поетапного використання загальних, а з іншого, створює органічний зв'язок цих груп функцій менеджменту з такими елементами системи управління, як методи, управлінські рішення, комунікації тощо.

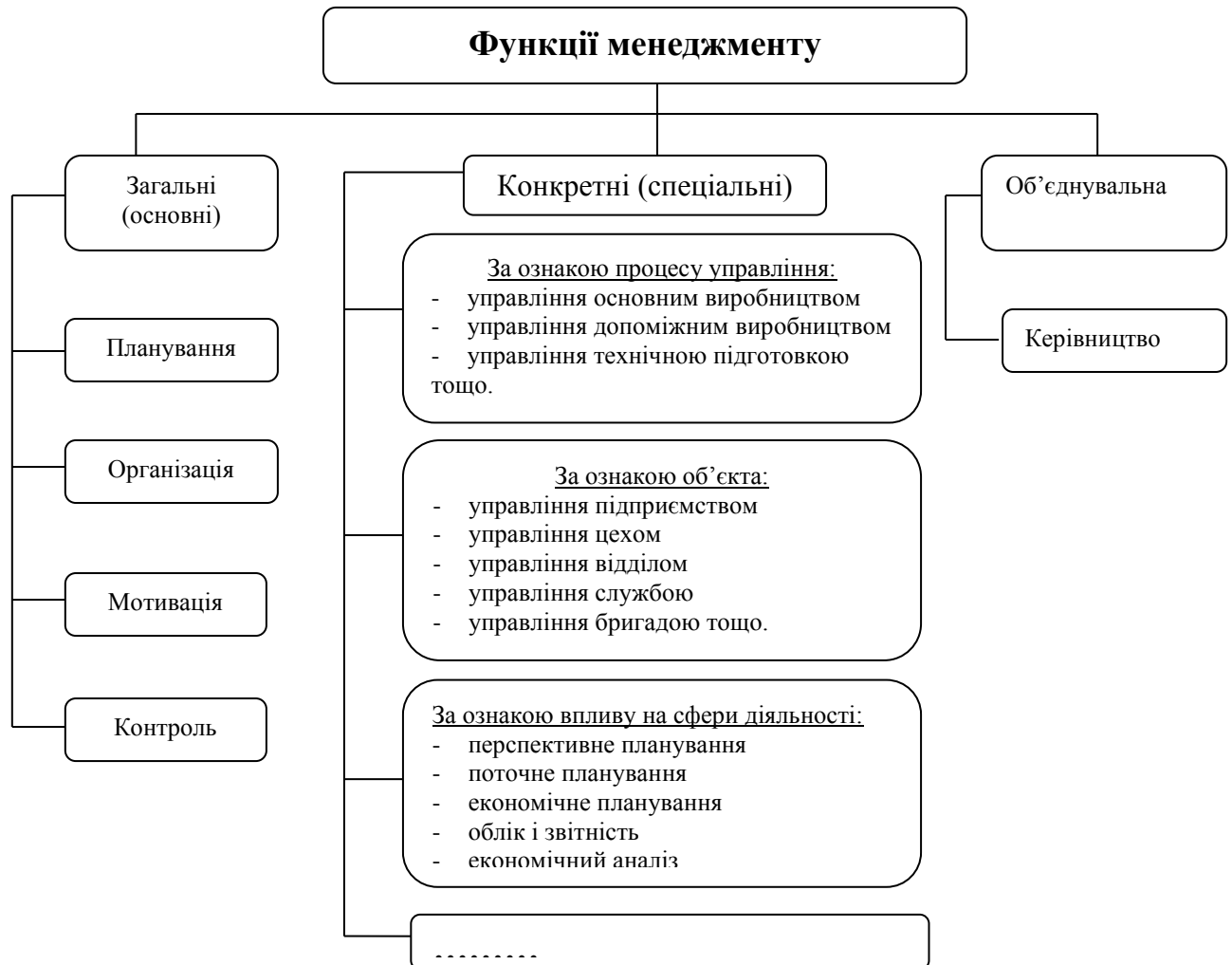


Рис. 1 Класифікація функцій менеджменту

Таким чином, виникає потреба у об'єднувальній функції менеджменту, яка виступає у формі керівництва. Основне завдання керівництва – досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації шляхом встановлення раціональних зв'язків (комунікацій) між ними. Характер цих зв'язків може бути різноманітним, так як залежить від процесів, якими керують.

2. Сучасні тенденції розвитку процесного підходу до менеджменту

Природним наслідком класичного процесного підходу стало поширення функціональних та лінійно-функціональних організаційних структур управління.

Хоча функціональне управління широко використовується, вже давно визнано, що воно породжує значні труднощі. Зокрема, різні функціональні підрозділи підприємства часто мають

дуже вузький погляд на його діяльність і не зацікавлені в тому, що їх безпосередньо не стосується. Обмін інформацією також часто значною мірою гальмується через надмірну схильність до бюрократичних звичок передавати повідомлення нагору по ланцюжку.

З огляду на це сьогодні дедалі популярнішим стає інше розуміння процесного підходу до менеджменту, яке передбачає визначення взаємозв'язків всередині підприємства через виокремлення в організації не певних підрозділів, які виконують визначені функції, а так званих бізнес-процесів, тобто процесів, що наскрізно проходять через усі рівні організації і відповідають за будь-яку певну дію від початку до кінця.

Концепція «процесного управління» спрямована на проектування й перепроектування бізнес-процесів з метою виявлення надлишкових

або занадто витратних бізнес-процесів й відповідно підвищення ефективності бізнесу.

Сьогодні однозначне розуміння бізнес-процесу у фаховій літературі відсутнє. В.Репін та В.Єфремов: вважають, що «бізнес-процеси – це процеси, які мають цінність для споживача» [7]. М. Хаммер і Дж. Чампі розглядають бізнес-процес «як сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів

ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача» [8] (див. рис. 2). Найбільш поширеним в бізнес-середовищі є розуміння терміну, що надане ІСО в зв'язку з введенням стандартів ІСО управління та забезпечення якістю: «Процес – система робіт, що використовує ресурси та перетворює входи у виходи».

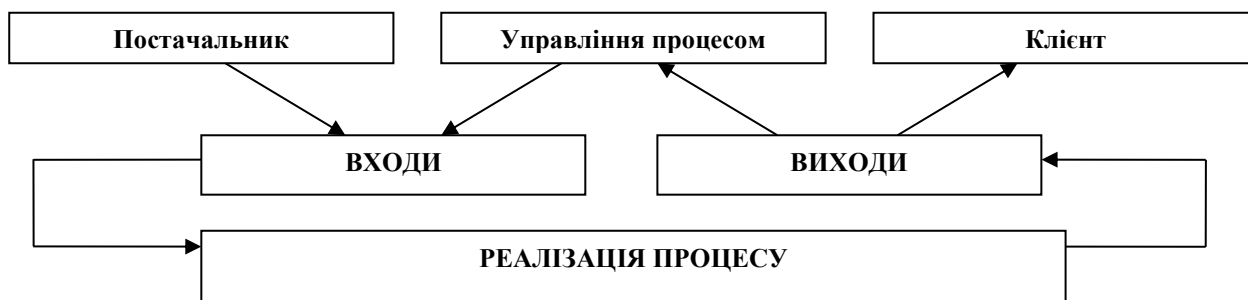


Рис.2 Схема функціонування бізнес-процесу

Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, аби запропонувати клієнтові продукцію, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю.

Щодо структурування бізне-процесів, то серед науковців також існують різні точки зору на цю проблему. Традиційно бізнес-процеси вирізняють за наступними ознаками:

а) за призначенням або роллю: основні, супутні, допоміжні, забезпечувальні, процеси управління та розвитку;

б) за причетністю до підприємства: зовнішні та внутрішні;

в) за функціональною ознакою: розробка продуктів; маркетинг і збут, постачання, виробництво, сервіс, доставка, управління (процеси стратегічного управління, бізнес-планування і фінансового контролю), забезпечення тощо.

У межах сучасного процесного підходу науковці визначають два його типи [5]:

1) сполучення бізнес-процесів з існуючою функціонально-ієрархічною структурою (поступовий або покроковий підхід). При його використанні в організації виділяють сітку бізнес-процесів, які охоплюють всі види діяльності підприємства, які, проте, прив'язуються до функціональних підрозділів. Він орієнтований на вдосконалення фрагментарних процесів у рамках існуючої структури управління з метою їх уніфікації і стандартизації в рамках ІСО. У підсумку не вирішується нагальна проблема управління – відхід від функціональної спеціалізації, навпаки, стандарти ІСО зміцнюють основу функціонально-ієрархічної моделі управління організацій, поглиблюючи проблеми слабкої адаптивності, гнучкості та високої бюрократизації в управлінні;

2) виділення в організації наскрізних процесів, не прив'язаних до меж підрозділів (кардинальний підхід). При його реалізації створюють наскрізні бізнес-процеси відповідно до

ланцюга цінностей, які супроводжують виготовлення та реалізацію продукту від початкової до кінцевої стадії. Його логіка полягає в дослідженні процесу як об'єкта управління з наступним переходом до процесно-орієнтованої моделі управління, тобто «від процесу до структури».

Таким чином, сучасний зміст процесного підходу полягає у постійному удосконаленні менеджменту підприємства через призму бізнес-процесів. За визначенням Дж. Харрінгтона: «Поліпшення бізнес-процесів – це методологія, що ґрунтується на покрокових удосконалюваннях адміністративних та допоміжних процесів за допомогою таких підходів, як методика швидкого аналізу рішення, бенчмаркінг процесу, перепроектування та реінжиніринг процесу» [9].

Методика швидкого аналізу рішення (FAST) концентрує увагу на певному процесі для визначення способів його поліпшення за період не більше, ніж 90 днів. В основі цієї методики лежать інтуїтивні методи прийняття рішення та методи колективної генерації ідей (метод мозкового та синектичного штурму, номінальний груповий метод...). Об'єктами удосконалення при його застосуванні найчастіше виступають витрати та тривалість процесів.

Бенчмаркінг процесу базується на порівняльному аналізі господарських процесів організації з еталонними процесами провідних організацій, що виконують однакові або схожі процеси. Метою бенчмаркінгу процесу є визначення причин кращого функціонування бізнес-процесів «еталонних» організацій та запобігання небажаних розбіжностей з ними в організаціях, що проводять дослідження. Бенчмаркінг найчастіше застосовують для покращення локальних (фрагментарних) та інтеграційних процесів організації.

Перепроектування процесу концентрує увагу та зусилля на вдосконаленні існуючого процесу. Перепроектування зазвичай застосовують до тих

процесів, які на даний момент є успішно функціонуючими, але вимагають корекції у зв'язку із зміною вимог і потреб споживача. При перепроєктуванні процесу розробляється імітаційна модель його поточного стану. Нерідко перепроєктування процесу проводять паралельно з порівняльним аналізом (бенчмаркінгом), щоб перепроєктований процес не виявився гірше відповідного еталона.

Привабливість перепроєктування процесу обумовлена тим, що цей метод дозволяє зменшувати витрати, скорочувати тривалість циклу процесу, знижувати кількість помилок на 30-60%. Недоліки методу пов'язані з тим, що він більшою мірою орієнтований на вдосконалення процесів, що забезпечують ті чи інші функції управління. Тим самим він зміцнює позиції традиційних ієрархічних структур, не змінюючи їх змісту [8, 9].

Інжиніринг процесу або «організаційний» інжиніринг слід розглядати як метод проєктування бізнес-процесів новостворюваних організацій або бізнес-процесів нових видів бізнесу в існуючих організаціях з урахуванням передового досвіду і принципу оптимальності в управлінні процесами.

До нових концепцій, які розвивають сучасне розуміння процесного підходу до менеджменту та потребують подальшого вивчення, належать реінжиніринг бізнес-процесів, управління за цілями та його сучасні модифікації (BSC, піраміда результативності, призма ефективності та ін.), контролінг, загальний менеджмент якості. Центральне місце серед даних концепцій, яка активно витісняє всі інші, є реінжиніринг бізнес-процесів та управління за цілями.

Саме реінжиніринг дає змогу суб'єктам господарювання успішно перемагати не лише у конкурентній боротьбі, а і у протистоянні кризовим явищам. Реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує новий погляд на цілі процесу і повністю ігнорує існуючий процес і структуру організації. Його інакше називають управлінням «з чистого аркуша». Даний підхід використовується в тих випадках, коли процес на теперішній момент настільки застарілий, що не варто навіть намагатись його зберегти або поліпшувати. Підхід використовує можливості, які надаються доступними інструментами процесу, включаючи останні досягнення в сфері механізації, автоматизації та інформаційних технологій і одночасно покращують ці інструменти [8].

Концепція управління за цілями, розроблена П.Друкером та розвинута у роботах Дж.Моррисея, Дж.Одіорне, А.Райа, обґрунтовує необхідність менеджерів фокусуватися на досягненні цілей й найкращих результатів за допомогою доступних ресурсів. Вона виходить з єдності цілей і результатів й передбачає, що на підставі встановлених загальних цілей підприємства керівники визначають

конкретні цілі за напрямками діяльності для кожного структурного підрозділу та забезпечують їх досягнення в процесі управління. До сучасних концепцій управління за цілями належать: модель економічного прибутку (доданої економічної вартості – EVA, Economic Value Added), збалансована система показників (Balanced Scorecard) Р. Каплана та Д. Нортон, модель піраміди результативності (Performance Pyramid), модель ділової переваги (Business Advantage Model), система показників відповідальності (ASC-Stakeholder Model). Особливостями моделей цього підходу є те, що вони водночас є засобами моніторингу та ефективними інструментами тактичного і стратегічного управління бізнес-процесами [12].

Найвідомішою серед вказаних концепцій є збалансована система показників (BSC) – розробка, в основу якої було покладено тезу про недостатність для здійснення успішного менеджменту підприємства оцінювання лише фінансових показників. BSC – це система стратегічного управління організацією на основі вимірювання та оцінювання її ефективності за сукупністю показників, сформованою в такий спосіб, щоб урахувати всі суттєві (з погляду стратегії) аспекти функціонування підприємства (фінансовий, виробничий, маркетинговий та ін.). Система BSC транслює місію та стратегію організації в систему взаємопов'язаних індикаторів. Така модель охоплює чотири групи показників: фінансові показники, показники у сфері співпраці з клієнтами, показники бізнес-процесів і показники у сфері навчання та кар'єрного зростання. Збалансована система показників допомагає підприємству вирішити дві ключові проблеми: ефективно оцінювати результати діяльності підприємства та реалізовувати стратегію [6]. Її застосування дозволяє максимально врахувати специфіку діяльності та бізнес-процесів конкретного підприємства. Ступінь досягнення цілей, ефективність бізнес-процесів та функціонування усього підприємства, його структурних підрозділів й кожного працівника вимірюється сукупністю взаємопов'язаних ключових показників результативності. Періодичне вимірювання обраних індикаторів забезпечує відповідне регулювання діяльності організації. У такий спосіб BSC стає своєрідним каркасом для перетворення стратегії підприємства у набір операційних цілей, що визначають діяльність організації та її елементів.

ВИСНОВКИ

Підхід до менеджменту з погляду управління бізнес-процесами потребує певного ламання стереотипів, до якої б сфери управління підприємством це не відносилось. Поряд з цим його застосування забезпечує підприємству ряд переваг: пряма орієнтація на задоволеність замовника продукту, кожний співробітник прив'язаний до кінцевого результату й відповідає за його якість; обмін інформацією здійснюється всередині робочої

групи бізнес-процесу, що виключає її спотворення, скорочує терміни передачі інформації, підвищує адаптивність діяльності підприємства; розглядаючи весь процес створення цінності від початку й до кінця, можна оптимально планувати ресурси, витрати, рівень якості.

Поряд з цим потребує подальшого вивчення

та удосконалення процес застосування сучасних концепцій процесного підходу до менеджменту із врахуванням галузевої специфіки підприємства, пошук ефективних методів подолання перешкод по його впровадженню як методичного, фінансового характеру, так і пов'язаних з недостатньою компетентністю персоналу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кравченко А.И. История менеджмента [Текст] / А.И.Кравченко. – М.: Академический проект, 2002. – 560 с.
2. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту [Текст]: підручник / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник. – К.: Академвидав, 2003.
3. Лизанець А.Г. Моделювання інтегрованої системи управління персоналом виробничого підприємства з використанням функціонального підходу [Текст] // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – Вип. 179. – С. 168-176.
4. Осовська Г. Менеджмент організацій [Текст]: навчальний посібник / Г.Осовська, О.Осовський. – К.: Кондор, 2005. - 853 с.
5. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст: / [Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев]. – М. : Изд-во Эксмо, 2005. – с. 8-10.
6. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст]: навч. посібник. / Редченко К.І. – Львів: «Новий світ – 2003. – 272 с.
7. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст]/ В.В. Репин, В.Г. Елиферов.– М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.
8. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2005. - 288с.
9. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов (документирование, анализ, управление, оптимизация) [Текст] /Дж. Харрингтон , К.С. Есселинг, Харм Ван Нимвеген. – СПб.: Изд-во «Азбука», 2002. – 328 с.
10. Хміль Ф.І. Основи менеджменту [Текст]: підручник / Ф.І.Хміль – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.

Одержано 07.03.2013 р.

УДК 657

Ліба Н.С.

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У статті досліджується теоретичні основи організації аналізу інноваційної діяльності, обґрунтування необхідності й визначення напрямів аналізу інноваційної діяльності для прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: аналіз інноваційної діяльності, підприємство-інноватор, управлінські рішення

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В ході інноваційної діяльності дуже часто виникає необхідність аналітичного підтвердження управлінських рішень. Основними напрямками аналізу інноваційної діяльності є: аналіз і оцінка ефективності інновацій, розрахунок нормативної собівартості для визначення порівняльно-аналітичних показників ефективності інновацій, аналіз взаємозв'язків між показниками ефективності

інноваційних проектів і показниками ефективності господарської діяльності, аналіз впливу інновацій на ефективність виробничої діяльності підприємства, технічний аналіз як складова частина бізнес – планування при ухваленні рішень про розробку інноваційного проекту.

Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Питання формування теоретичної бази й організації аналізу інноваційної діяльності підприємств висвітлені в роботах українських і зарубіжних учених Е. Крилова, В. Косинського, Н. Бортника, С. Куца, Я. Круппки, А. Пересада та ін.

Ліба Наталія Степанівна, к.е.н., доцент кафедри обліку та фінансів, Мукачівський державний університет, тел.: 0505797110.