

УДК 334.716:005.336.4

## **ПРОЦЕСНО-ОРИЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

**Семенова В. Г.**

## **ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Семенова В. Г.**

## **PROCESS-ORIENTED APPROACH IN THE MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY ENTERPRISES**

**Semenova V.**

*Досліджено особливості застосування процесно-орієнтованого підходу в управлінні інтелектуальною власністю підприємств. Виявлено особливості застосування чотирьох основних підходів в управлінні (функціонального, системного, ситуаційного та процесного), їх переваги та недоліки. Визначено основні відмінності у застосуванні функціонального та процесного підходів. Встановлено основні перепони застосування процесного підходу у вітчизняній практиці. Визначено доцільність застосування процесно-орієнтованого підходу для управління інтелектуальною власністю підприємств.*

*Ключові слова: управління, функціональний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід, процесно-орієнтований підхід, інтелектуальна власність.*

*Исследованы особенности применения процессно-ориентированного подхода в управлении интеллектуальной собственностью предприятий. Выявлены особенности применения четырех основных подходов в управлении (функционального, системного, ситуационного и процессного), их преимущества и недостатки. Определены основные различия в применении функционального и процессного подходов. Установлены основные преграды применения процессного подхода в отечественной практике. Определена целесообразность применения процессно-ориентированного подхода для управления интеллектуальной собственностью предприятий.*

*Ключевые слова: управление, функциональный подход, системный подход, ситуационный подход, процессно-ориентированный подход, интеллектуальная собственность.*

### **1. Введение**

Деятельность предприятий в конкурентных рыночных условиях требует постоянного поиска новых направлений развития и достижения

конкурентных преимуществ. Формирование интеллектуальной собственности сегодня является важной составляющей эффективной деятельности. Однако существует целый ряд проблем в сфере использования интеллектуальной собственности предприятий [1].

Залогом успешности формирования интеллектуальной собственности является эффективность управления этими процессами. На сегодня ученые выделяют четыре основных подхода в управлении: функциональный, системный, ситуационный и процессный [2, с. 3; 3, с. 189]. Каждый из указанных подходов имел доминирующее положение на определенном этапе развития науки управления.

Учитывая важность процессов формирования интеллектуальной собственности для предприятий с целью повышения конкурентоспособности, необходимо строить эффективную систему управления, используя современные методы и инструменты.

Этим обосновывается актуальность данной работы.

## **2. Анализ литературных данных и постановка проблемы.**

Как отмечают исследователи, основой функционального подхода является принцип распределения и специализации труда, сформулированный еще в XVIII веке Адамом Смитом. Это направление в управлении было развито дальше Ф. Тейлором и М. Вебером [2, с. 3-4].

Сущность функционального подхода в управлении заключается в распределении деятельности на совокупность функций, которые нужно выполнить для реализации поставленных задач. Функциональный подход характеризуется разделением труда, распространением функционально специализированных организационных структур и управление осуществляется через структурные подразделения высшего уровня. Его основой является иерархическая функциональная организационная структура предприятия, которая предусматривает делегирование определенных функций отдельным структурным подразделениям и должностным лицам [2, с. 4; 3, с. 190].

Системный подход в управлении используется с конца 50-х годов и состоит в рассмотрении предприятия как определенной системы, совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, направленных на органическое сочетание задач, технологии, ресурсов и процессов, проходящих как внутри предприятия, так и во внешней среде. Результативность деятельности предприятия является следствием совместного взаимодействия отдельных составляющих предприятия, а его развитие напрямую зависит от умения приспособиться к изменениям внутренней и внешней среды [3, с. 189; 4, с. 77; 5, с. 8; 6, с. 61].

Сущность ситуационного подхода проявляется в том, что применение определенных методов управления, их видов и инструментов менеджмента зависит от конкретной ситуации (обстоятельств), влияет на предприятие в течение определенного периода времени [5, с. 8; 7, с. 8].

Формирование процессного подхода в управлении начинается в 20-х годах прошлого века в рамках административной школы (А. Файоль [8]; Ф. Нордсайк [9, 10]). Но наибольшего развития и распространения процессный подход получил после 80-х годов прошлого века. Теоретические и методологические основы этого подхода были изложены в трудах таких ученых, как Э. Деминг [11; 12], М. Портер [13], Т. Давенпорт [14], М. Хаммер и Д. Чампи [15], А. Шеер [16], Дж. Шелдрейк [17], С. Джордж [18], Б. Андерсен [19].

Однако исследователи отмечают, что существует ряд проблем при применении процессного подхода на отечественных предприятиях [20; 21]. Исследование целесообразности применения процессно-ориентированного подхода в управлении интеллектуальной собственностью особенно актуально ввиду необходимости активизации инновационного развития предприятий и усиления их конкурентоспособности.

### **3. Объект, цель и задачи исследования.**

Объектом исследования является процесс управления формированием интеллектуальной собственностью предприятий, который характеризуется определенным состоянием его основных хозяйственных показателей.

Целью исследования является определение основных подходов к управлению интеллектуальной собственностью в современных условиях хозяйствования.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- анализ существующих литературных источников по основным подходам в управлении деятельностью предприятий;
- анализ особенностей различных подходов в управлении;
- определение основных препятствий внедрения процессно-ориентированного подхода в управлении;
- обоснование применения процессного подхода в управлении интеллектуальной собственностью предприятий.

### **4. Материалы и методы исследования**

Данное исследование основывается на использовании комплекса общенаучных и специальных приемов и методов научного познания. Так, сочетание методов исторического и логического, обобщения и классификации, научной абстракции были применены в исследовании теоретических положений использования различных подходов в управлении предприятиями. Использовались также методы детализации и синтеза для изучения предмета и взаимосвязи его составных частей. Информационную базу исследования составляют законодательные и нормативно-правовые акты Украины, зарубежные и отечественные научные публикации.

## **5. Результаты исследований использования процессно-ориентированного подхода в управлении интеллектуальной собственностью предприятий**

Для тщательного изучения современных подходов в управлении деятельностью предприятий необходимо отметить особенности применения функционального, системного, ситуационного и процессного подходов.

К недостаткам функционального подхода относят:

- низкий уровень управляемости всеми процессами;
- отсутствие ответственных за конечный результат вследствие выделения отдельных не связанных между собой этапов (фрагментов) работ;
- сложная организационная структура предприятия;
- наличие иерархических уровней в управлении тормозит прохождение управленческих и производственных процессов и увеличивает расходы предприятия;
- функциональные подразделения ориентированы на достижение своих целей;
- отсутствие согласованности в принятии решений между функциональными подразделениями;
- низкий уровень мотивации работников функциональных подразделений в ориентации на конечные результаты деятельности предприятия;
- интересы работников отдельного подразделения ограничены выполнением задач и функций данного подразделения;
- обмен информацией между подразделениями слишком затруднен вследствие ее вертикальной иерархичности, что приводит к значительным накладным расходам и к затягиванию сроков принятия управленческих решений;
- простая автоматизация выборочных управленческих процессов при отсутствии АСУП приводит к искажению информационной системы предприятия [2; 3; 19; 22; 23; 24; 25; 26].

Системный подход рассматривает события как элементы единого целого, которые настолько связаны между собой, что изменение в одном элементе системы неизбежно приводит к изменениям в других элементах. Преимущества такого подхода: системное решение производственных проблем учитывает внутренние и внешние факторы влияния на уровне каждого элемента системы для реализации стратегии и тактики предприятия; элементы системы гибко реагируют на воздействие внешней и внутренней среды; обеспечивается оптимальный саморазвитие предприятия и комплексность в управлении.

Недостатки системного подхода: практика деятельности отечественных предприятий опровергает распространенное мнение, что все предприятия является целостной системой; необходимость привлечения высококвалифицированного управленческого персонала, применение

новейших технологий и автоматизированных систем управления, что приводит к удорожанию процессов управления на предприятии [27, с. 81 - 82].

Как отмечают исследователи, несмотря на значительное влияние системного подхода на теорию и практику управления, применения теории систем имеет существенный недостаток. Системный подход не позволяет адекватно оценить какие именно элементы (составляющие) внешней и внутренней среды чрезвычайно важны и какие конкретные факторы влияют на эффективность управления и эффективность деятельности предприятия в целом. Именно поэтому в конце 70-х годов двадцатого века получила развитие новая управленческая концепция, которая впоследствии стала известной как ситуационный подход в управлении [25, с. 78].

Применение ситуационного подхода базируется на положении, что не существует оптимального метода управления предприятием. А наиболее эффективным является метод, учитывающий факторы влияния внешней и внутренней среды, соответствующие конкретной ситуации [5, с. 8; 7, с. 8]. Эффективное управление в рамках ситуационного подхода предполагает способность управленческого персонала из многих вариантов решений выбрать единственный, который подходит к конкретной ситуации. Применение такого подхода станет показателем или низкого уровня управляемости предприятия, или свидетельством высокого уровня профессионализма и управляемости.

Преимущества такого подхода проявляются в том, что управление осуществляется на уровне системы, а недостатки заключаются в том, что ситуации руководят процессом управления [27, с. 82].

Процессный подход в управлении направлен не на функционирование отдельных подразделений и на организационную структуру предприятия, а на реализацию бизнес-процессов, направленных на создание конкурентоспособной продукции. При использовании процессного подхода предприятие рассматривается как бизнес-система, которая состоит из множества связанных между собой бизнес-процессов, ориентированных на выпуск продукции или оказание услуг [24, с. 573].

Процессный подход базируется на формировании политики и процедур управления работой предприятия, направленных на эффективное достижение организационных целей. Управление является серией непрерывных взаимосвязанных действий, направленных на достижение целей предприятия.

Главной целью является не контроль самих исполнителей и технологий, а результатов их функционирования. Основным объектом управления является процесс, то есть последовательность действий, направленная на достижение конечного, измеримого и конкретного результата [3, с. 190; 25, с. 80 - 81].

Важным аспектом применения процессного подхода в управлении является выделение бизнес-процессов. Выделяют четыре основных вида [28]:

1. Основные бизнес-процессы. К которым относятся процессы, ориентированные на основной вид деятельности предприятия по производству продукции и услуг.

2. Бизнес-процессы обеспечения. К ним относятся вспомогательные и обслуживающие процессы на предприятии, направленные на эффективное обеспечение основного бизнес-процесса.

3. Бизнес-процессы управления. Процессы управления охватывают весь комплекс функций управления на уровне как отдельного бизнес-процесса, так и на уровне их совокупности.

4. Бизнес-процессы развития. К процессам развития относятся процессы направлены на совершенствование качества продукции, технологии производства, то есть инновационные процессы.

Однако сегодня, как отмечают исследователи, в управлении отечественными предприятиями преобладает функциональный подход, ориентированный на выполнение определенных функций и технологических процессов отдельными структурными подразделениями предприятия [2, с. 4; 3, с. 190].

Для реализации функционального подхода в отечественной практике разработаны научно-методические положения, инструкции, методики оценки эффективности, сформирована система подготовки кадров в высших учебных заведениях [29, с. 70 -71].

Функциональный подход, который характеризуется простотой и воспринимается большинством работников предприятий был целесообразным и эффективным в условиях постоянно растущего спроса на гарантированных рынках сбыта. Вместе с тем в начале 80-х годов переполненность рынка и усиления конкурентной борьбы привело к необходимости изменения парадигмы управления.

Предприятия активизировали поиски радикальных путей повышения эффективности деятельности. Новые условия хозяйствования нуждались ориентации на достижение новых целей - снижение стоимости продукции при повышении ее качества и обеспечения быстрой адаптации предприятия к изменяющейся рыночной среде [26].

Именно процессный подход, как считают многие ученые, является новым, передовым, эффективным в отличие от устаревшего функционального подхода [2; 24; 29; 30; 31].

Исследователи отмечают, что несмотря на такое количество значительных положительных отличий, процессный подход в управлении, как и другие подходы не в полной мере позволяет решать все управленческие проблемы. Его применение сегодня позволяет совершенствовать определенные бизнес-процессы [3, с. 190; 32; 33].

Как отмечает И. А. Кузнецова, процессный подход прошел несколько этапов становления. Базовая парадигма, долгое время преобладающая в менеджменте содержит много противоречивых положений: отсутствует четкий перечень функций управления, отсутствует единая последовательность их выполнения, сочетание различных по природе

функций управления. Новые концепции, развивающиеся в рамках парадигмы процессного подхода (реинжиниринг, концепции управления по целям, контроллинга и общего менеджмента качества) также имеют некоторые недостатки: выделение этапов управления (в основном планирование и контроль) не имеет теоретического обоснования; отсутствие алгоритма процесса управления и методов его реализации; перенос терминологии функционального подхода неуместен при выделении составляющих процессного подхода в управлении [21, с. 65 - 67].

Однако, по нашему мнению, реализация определенных функций управления является базовым понятием и не зависит от того, какой подход в управлении реализуется на предприятии. Ведь независимо от того, на что направлена управленческая деятельность (на управление функциональными подразделениями, или на управление бизнес-процессами), нужно четко определить посредством планирования объемы производства, необходимые ресурсы, этапы и сроки выполнения; организовать основные и вспомогательные процессы; осуществлять контроль за реализацией и достижением необходимых показателей; координировать деятельность всех элементов процесса; мотивировать работников на выполнение обязанностей.

Считаем, что реализация этих функций не предусматривает четко определенной последовательности, поскольку под влиянием факторов внешней и внутренней среды происходит непрерывный процесс корректировки деятельности предприятия, в том числе организации, планов, контрольных и координирующих мероприятий.

Современная парадигма процессного подхода находится в постоянном развитии, аккумулируя в себе лучшие элементы предыдущих концепций. Так, ряд ученых подчеркивает, что современный процессный подход сочетает элементы функционального, системного и ситуационного подходов [3, с. 190; 29, с. 73; 31]. Все большее распространение получает термин «процессно-структурированный» подход. Как отмечает А. Е. Кузьмин, процессно - структурированный комплексный подход сочетает элементы системного, ситуационного, динамического и функционального подходов. Управление рассматривается как процесс, состоящий из последовательных структурированных этапов, которые вместе обеспечивают реализацию управленческого воздействия на управляемую подсистему для достижения целей предприятия [5, с. 8].

Такую позицию разделяют и другие ученые, и считают, что процессно - структурированный подход становится новой парадигмой в управлении предприятиями, основанной на сочетании основных принципов четырех базовых подходов при определяющей роли процессного подхода, предусматривающего декомпозицию управления на этапы и структурные фазы с последующим рассмотрением роли каждой из них [3, с. 190].

Однако, несмотря на увеличение сторонников процессно-ориентированного подхода, на практике его применения не нашло сегодня широкое распространение. Как показывают исследования, сегодня на многих отечественных предприятиях применения процессного подхода только

декларируется, а в реальности ограничивается разработкой набора документов, в которых описывается порядок выполнения различных работ на предприятии [20].

Как отмечает А. К. Коптелов, существуют следующие препятствия на пути внедрения процессного подхода в управлении предприятиями:

1) Отсутствие стимулов для повышения эффективности процессов. Многие предприятия функционирует сегодня в условиях низкого уровня конкуренции, что не требует качественно новых подходов к повышению эффективности деятельности. Управление процессами - необходимый инструмент деятельности предприятий, функционирующих на конкурентных рынках.

2) Нежелание руководства менять зоны ответственности менеджеров. Большинство предприятий имеют четко определенные полномочия и ответственность менеджеров. Поэтому, для успешного внедрения процессного подхода, необходима поддержка изменений на уровне владельцев компаний, генерального директора. Вместе с тем, использование процессного подхода в отдельных подразделениях, а не в рамках всего предприятия, может также дать значительный результат.

3) Привычность и простота функционального подхода. Направленность на решение производственных вопросов путем создания дополнительных функциональных подразделений приводит к углублению проблем, связанных со сложностью принятия согласованных решений и с наличием информационных разрывов в деятельности подразделений. Процессный подход позволит повысить эффективность деятельности без создания дополнительных подразделений, путем усовершенствования деятельности существующих.

4) Невысокий уровень культуры управления. Привычный подход к управлению требует от руководителей постановки задач и контроля за их выполнением. При этом управление осуществляется на конкретном иерархическом уровне в пределах функциональных полномочий. Процессное управление предусматривает охват и контроль всего процесса в целом.

5) Необходимость внедрения автоматизированных процессов с помощью BPM систем (Business Process Management system), для эффективного контроля реализации бизнес-процессов, отклонений сроков выполнения и анализа показателей результативности процессов.

6) Чрезмерное увлечение вопросами описания и регламентации процессов. Совершенствуя бизнес-процессы, многие предприятия пытаются формализовать, описать все процессы для дальнейшего усовершенствования. Однако, для детального описания процессов необходимо потратить много времени, а те процессы, которые были описаны в начале со временем меняются. Поэтому, для эффективности применения процессного подхода необходимо после детального описания определенного процесса сразу начать его усовершенствования. Таким образом, последовательно сосредоточиваясь на отдельных процессах, возможно усовершенствовать большинство бизнес-процессов и деятельности предприятия в целом.



7) Политика ожидания от референтных моделей и консультантов. Приглашение консультантов со стороны для более эффективного внедрения процессного подхода не всегда оправдывает ожидания. Это связано с отсутствием универсальных решений и с необходимостью привлечения к совершенствованию бизнес-процессов всех сотрудников предприятия, которые должны приспособиться к новому управленческому подходу и освоить новые инструменты управления [34].

## **6. Обсуждение результатов исследования процессно-ориентированного подхода в управлении**

Мы поддерживаем мнение исследователей, которые считают, что применение процессного подхода целесообразно проводить поэтапно, сосредотачиваясь в первую очередь, на бизнес-процессах развития, которые относятся к стратегическому направлению деятельности предприятия [27, с. 83; 35]. К таким процессам, исходя из приведенной выше классификации, относятся инновационные процессы, направленные на создание новой продукции, новых технологий, процессы формирования интеллектуальной собственности. Считаем, что применение процессного подхода в управлении целесообразно начинать на рядовых предприятиях именно в отношении этих процессов. Иначе результаты многих инновационных процессов на предприятии носят случайный, побочный и непредсказуемый характер.

Использование процессного подхода в управлении интеллектуальной собственностью позволит:

- рассматривать формирование интеллектуальной собственности как отдельный бизнес-процесс;
- разделить весь процесс на части, что позволит определить «слабые» места и более эффективно принимать необходимые решения;
- быстро реагировать на изменения во внутренней и внешней среде;
- нацеливать всех сотрудников, принимающих участие в отдельных бизнес-процессах на их результат;
- эффективно использовать затраты, необходимые для реализации процессов формирования интеллектуальной собственности [27, с. 83].

## **7. Выводы**

В результате проведенных исследований:

1. Определены особенности различных подходов в управлении: функционального, системного, ситуационного и процессного и особенности их применения в историческом ракурсе.

2. Определены преимущества и недостатки каждого из указанных управленческих подходов.

3. Выявленные препятствия к применению процессно-ориентированного подхода в управлении деятельностью отечественных предприятий.

4. Обоснована необходимость внедрения процессного подхода в управлении формированием интеллектуальной собственностью предприятий.

## Література

1. Федулова Л. Стратегія управління інтелектуальною власністю в умовах інноваційної економіки [Електронний ресурс] / Л. Федулова. – Режим доступу : <http://www.personal.in.ua/article.php?id=399>
2. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством / К. С. Безгін, І. В. Гришина // Вісник економічної науки України – 2009. - № 2 (16) – с. 3 – 7.
3. Чернобай Л. І., Дума О. І. Теоретичні основи формування процесно-структурованого підходу у менеджменті [Електронний ресурс] / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Режим доступу : [http://vlp.com.ua/files/sekcia\\_2.pdf](http://vlp.com.ua/files/sekcia_2.pdf)
4. Мескон М. и др. Основы менеджмента: пер. с англ./ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М. : Дело, 1994. – 702 с.
5. Кузьмін О. Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту [Електронний ресурс] / О.Є. Кузьмін // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 2 (3). – С. 7-16. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>
6. Виханский О. Менеджмент: учебник / О. Виханский, А. Наумов. - 4-е изд. - М.: Экономистъ, 2006. - 670 с.
7. Сардак С. Перспективы развития современного бизнеса / С. Сардак // Менеджмент и менеджер. - 2008. - № 1. - С. 4 – 12.
8. Файоль А. Управление - это наука и искусство / Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. - М.: Дело, 1992. - 672 с.
9. Nordsieck F. Betriebsorganisation. Lehre und Technik, Textband / F. Nordsieck. - Stuttgart, 1934. - 268 p.
10. Nordsieck F. Grundlagen der Organisationslehre / F. Nordsieck. — Stuttgart: C. E. Poeschel. - 1974. - 132 p.
11. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position / W. E. Deming. - Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. - 373 p.
12. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с.
13. Porter M. E. Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. - New York: Free Press, 1985. - 252 p.
14. Davenport T. H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology / T. H. Davenport. - Boston: Harvard Business School Press, 1993. - 364 p.
15. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. - New York, NY: Harper Business, 1993. - 223 p.
16. Шеер А. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы: пер. с англ. / А. Шеер. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Просветитель, 1999. - 154 с.

17. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации: пер. с англ. / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. В. А. Спивака. - СПб.: Питер, 2001. - 352 с.
18. Джордж С. Всеобщее управление качеством=Total quality management [Текст]: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях: пер. с англ. / С. Джордж, А. Веймарских. - СПб.: Виктория плюс, 2002. - 256 с.
19. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: пер. с англ. С. Ариничева / Б. Андерсен. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. - 272 с.
20. Калита Т. Процессный подход — что сделать, чтобы он стал реальностью в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.management.com.ua/qm/qm159.html>>
21. Кузнецова І. О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя / І. О. Кузнецова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - № 2. – Т. 2. – с. 64 – 68.
22. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О. В. Виноградова. - Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. - 196 с.
23. Ладыко И. Ю. Управление крупным предприятием: монография / И.Ю. Ладыко, А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко. - К.: Либра, 2006. - 384 с.
24. Корзаченко О. В. Процесний підхід до управління підприємством: перспективи для України / О. В. Корзаченко // Формування ринкової економіки –2010. - № 23. – с. 571 – 580.
25. Лепа Р. Н. Анализ методологических подходов к управлению и принятию решений на предприятии / Р. Н. Лепа // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. – 2005. - Выпуск 100-1. – с. 77 – 84.
26. Вишняков О. Процессно-ориентированный подход в управлении организацией / О. Вишняков, И. Дятлова. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.management.com/ERP-system.html>.
27. Виноградова О. В., Філіна С. В. Еволюція наукової думки щодо розвитку процесного підходу / О. В. Виноградова, С. В. Філіна // Економіка Крима. – 2011. - № 2(35). – с. 78 – 83.
28. Ивлев В., Попова Т. Процессная организация деятельности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://quality.eur.ru/DOCUM/podp.htm>>.
29. Ткачова С. С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств / С. С. Ткачова // Вісник СумДУ. Серія “Економіка”. – 2012. - №2. – с. 68 – 75.
30. Расторгуева И. В. Бизнес-процессы в ресторанном менеджменте / И. В. Расторгуева, М. А. Пономарев. // Управление человеческим потенциалом. - 2010. – № 04 (24). – С. 310-325.
31. Евдокиенко В. Бизнес-процессы, процессное управление и эффективность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.altrc.ru>.

32. Аскарров Е. Процессный подход в системе менеджмента качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.cfin.ru/management/iso9000/sertify/iso9001.shtml>>.

33. Пронишин А. Процессный подход: современные технологии управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://training.com.ua>>.

34. Коптелов А. К. Процессный подход – революция в управлении?  
<http://www.koptelov.net/70871088107710871103109010891090107410801081-107610831103-10871088108610941077108910891085108610751086-1087108610761093108610761072.html>

35. Алешина Т. В. Комплексный подход к оценке процессной зрелости организации / Т. В. Алешина // Электронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3443>

*Сложное экономическое состояние многих отечественных предприятий, необходимость повышения их конкурентоспособности на доступных рынках сбыта требуют качественно новых подходов к организации их деятельности. Особенно пристального внимания требуют относительно новые процессы для отечественных предприятий, направленные на формирование интеллектуальной собственности.*

*Важное значение для активизации рассматриваемых процессов имеют подходы и методы эффективного управления. Использование основных управленческих подходов (функционального, системного, ситуационного и процессного) было целесообразным и эффективным на определенных этапах развития экономики предприятий и имеет определенные преимущества и недостатки. Исследованы особенности применения процессно-ориентированного подхода в управлении. Выявлены основные препятствия в использовании процессного подхода в управлении отечественными предприятиями. Обоснована необходимость применения процессного подхода в управлении интеллектуальной собственностью предприятий.*

*Результаты проведенного исследования могут быть внедрены на практике в деятельности отечественных предприятий в процессе формирования интеллектуальной собственности.*

*Ключевые слова: управление, функциональный подход, системный подход, ситуационный подход, процессно-ориентированный подход, интеллектуальная собственность.*