УДК: 658.5:005

В.С. Титикало

DOI: 10.36919/2312-7812.2.2020.37

ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ЗМІН

У статті представлено дослідження особливостей процесно-орієнтованого управління. Формування та використання такого типу управління доцільно проводити у тісному зв'язку з залученням можливостей та здатностей задіяти наявні економічні ресурси підприємства. Отже, розвиток економічного потенціалу підприємства на засадах процесно-орієнтованого управління є важливою частиною стратегічного розвитку підприємства, підвищення його ринкової вартості, конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку.

Конкуренція на ринку, в якій постійно перебувають підприємства, здебільшого впливає на якість продукції, її кінцеву ціну та системи обслуговування клієнтів. Більш якісна продукція за тією ж ціною залишається найважливішим способом підвищення конкурентоспроможності. У поєднанні з тенденціями в постіндустріальній економіці управління, орієнтоване на процеси, фокусується на проблемах управління якістю компанії, фокусується на процесі управління системою управління компанією та досліджує ключові зв'язки в галузі експертизи.

Дослідження факторів впливу на формування процесно-орієнтованого підходу підприємства через удосконалення економічного потенціалу підприємства обумовлена постійністю виникнення змін у зовнішньому середовищі. Такі тенденції спонукають шукати нові шляхи пошуку та реалізації внутрішніх резервів компаній для запобігання негативних впливів під час змін. Таким чином, дослідження складових процесно-орієнтованого управління підприємством при адаптації до змін відіграє важливу роль при формуванні стилю управління. Кожна зі складових може розглядатися, як окремий проект для трансферу технологій з подальшим переходом самої структури управління, яка підлаштовується під можливості економічного потенціалу, а отже стає більш гнучкою. Це дасть змогу підприємству швидше адаптуватися до змін.

The article presents a study of the features of process-oriented management. The formation and use of this type of management should be carried out in close connection with the involvement of opportunities and capabilities to use the available economic resources of the enterprise. Thus, the development of economic potential of the enterprise on the basis of process-oriented management is an important part of the strategic development of the enterprise, increasing its market value, competitiveness and strengthening market position.

Competition in the market in which enterprises are constantly located, mainly affects the quality of products, their final price and customer service systems. Better quality products at the same price remain the most important way to increase competitiveness. Combined with trends in the post-industrial economy, process-oriented management focuses on the company's quality management issues, focuses on the process of managing the company's management system and explores key links in the field of expertise.

The study of factors influencing the formation of a process-oriented approach of the enterprise through the improvement of the economic potential of the enterprise is due to the constant occurrence of changes in the external environment. Such trends encourage the search for new ways to find and realize the internal reserves of companies to prevent negative impacts during change. Thus, the study of the components of process-oriented management of the enterprise in adapting to change plays an important role in shaping the management style. Each of the components can be considered as a separate project for technology transfer with the subsequent transition of the

management structure itself, which adapts to the possibilities of economic potential, and thus becomes more flexible. This will allow the company to adapt more quickly to change.

Ключові слова: економічний потенціал, процесно-орієнтоване управління, зміни, трансфер технологій, фактори впливу, складові процесно-орієнтованого управління.

Key words: economic potential, process-oriented management, changes, technology transfer, factors of influence, components of process-oriented management.

Вступ. Особливість зміни концепції управління полягає в тому, що на основі систематизації та узагальнення минулого досвіду вплив на контроль виробничої системи підприємства не може бути змінений. Необхідно знайти нові наукові методи сучасного управління економічним розвитком підприємства через посилення інновацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями розгляду різних аспектів формування та функціонування процесно-орієнтованого управління присвячені праці таких вчених, як Дж. Бримсон [2], О. Гончарова [3], Р. Науменко [4], Н. Радіонова [7], Л. Ющишина [12] та ін. При цьому в науковій літературі не розглядається процесно-орієнтоване управління економічним потенціалом підприємств. Саме економічний потенціал для підприємства є тією рушійною силою, яка дозволяє невілювати негативні впливи від постійності змін. Тому розгляд процесно-орієнтованого управління через призму впливу на управління економічним потенціалом підприємства є актуальним та важливим як з теоретичної точки зору, так і з практичної.

Мета статті. Провести змістовний аналіз та визначити факторний вплив на формування процесно-орієнтованого підходу підприємства через удосконалення економічного потенціалу. Також визначити місце складових процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємства.

Викладення основного матеріалу. Стохастичні та невизначені фактори змушують використовувати інструменти сценаріїв для доповнення системного підходу, який може бути реалізований відповідно до принципів використання інформаційних технологій для управління динамічними процесами економічних процесів, інновацій та розвитку промисловості, враховуючи виробничі умови, які можуть викликати коливання.

Впровадження нового трансферу технологій вимагає розподілу обмежених ресурсів та управління трансфером в реальному часі, міжфункціональної та міжорганізаційної координації та інших питань і вимагає переходу до горизонтальної структури управління трансферами на основі методів проектів чи процесів. Як відомо, горизонтальні зв'язки засновані на взаємозалежності (взаємозв'язку, взаємозалежності) і встановлюються між рівними менеджерами та структурними підрозділами, які тісно співпрацюють у процесі управління. Вони мають скоординований характер та сприяють ефективній взаємодії між різними відділами для визначення мети проблеми.

Під організацією проекту розуміється тимчасова організаційна структура, створена на підприємстві для виконання конкретних завдань (розробка та реалізація) за участю команди проекту. Команда проекту може включати корпоративних менеджерів, зовнішніх консультантів та експертів агентства з управління. На реалізацію проекту виділяються фінансові, матеріальні та інші види ресурсів компанії. Після завершення проекту працівники материнської компанії повернулися до своїх функціональних відділів, а тимчасових працівників розпущено.

На думку Радіонової Н.Й., «процесно-орієнтований підхід до управління підприємством підвищує ефективність через формування структури, застосування якої, з одного боку, призводить до постійного поліпшення якості кінцевого продукту і задоволення клієнта, а з іншого, — до зниження витрат»[7]. Можна погодитись з таким поглядом, проте ми вважаємо, що важливість зв'язків при побудові процесно-орієнтованого управління у даному тлумаченні відсутня. Доцільним є якраз формування структури зв'язків як за рівневими ознаками, так і за функціональними обов'язками.

Найбільш адаптованим до практичної діяльності підприємств, на нашу думку, є розуміння процесно-орієнтованого управління Б. Джеймсом, який трактує його, як «структурування видів діяльності та процесів на підприємстві для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів при мінімальному витрачанні ресурсів, що використовуються для створення постійного за якістю вихідного результату» [2, с. 328]. Таке розуміння доцільно використати у дослідженні з огляду на практичну орієнтованість за рахунок задоволення потреб споживачів. При цьому формування факторної мережі впливів дозволить знизити ризики виходу якісної продукції, що, в свою чергу, підвищить рівень конкурентоспроможності продукту та підприємства в цілому.

В іншій своїй праці М. Хаммер [10, с. 80], як основоположник зазначеного напрямку, проводить детальний аналіз приведеного ним визначення поняття «процес». Він наголошує, що в пропонованому ним визначенні важливе кожне слово. «По-перше, процес — це комплекс дій, а не одна дія. По-друге, всі дії, включені в процес, не випадкові, вони взаємопов'язані і організовані. По-третє, лише сукупність дій, включених у процес, дозволяють у результаті досягти визначеної мети. Співробітники, які діють на різних етапах процесу, повинні бути об'єднані загальною метою, а не орієнтовані виключно на свої операції без взаємозв'язку із іншими. По-четверте, процес не концентрується сам на собі, він орієнтується на створення потрібного споживачеві результату. Також при цьому конкурентні переваги підприємства і зовнішнє середовище перебувають у постійній взаємозалежності і взаємній обумовленості щодо створення додаткового стимулу до удосконалення кожного».

«Основною перевагою процесно-орієнтованого підходу є пряма орієнтація на замовника продукції або послуги, яку виробляє чи надає підприємство. Адже саме задоволення потреб замовника призводить до того, що продукція буде ним придбана або послуга використовуватиметься, а це означає, що підприємство одержить свій прибуток» [6, с. 7]. Це сприятиме збільшенню джерел фінансування розвитку підприємства для інноваційної активності, раціоналізації структури капіталу, зміцненню конкурентних переваг на існуючих сегментах ринку і можливостей створення нових.

Керівництво якістю управління підприємством розвивається в напрямку інтеграції, інформатизації та спеціалізації. Дослідження різних понять процесно-орієнтованого управління на основі процесів та знань дозволяє створити базову платформу даних щодо якості функціонування підприємства, впровадження інтеграції процесів та відповідності функціонального розподілу компетенцій. Система процесно-орієнтованого управління організацією є потужною гарантією перемоги підприємства у жорсткій ринковій конкуренції. Ринкова конкуренція, з якою стикаються підприємства, в основному відбивається на ціні та якості продукції, а також

обслуговуванні споживачів. Покращення якості продукції при рівній ціні залишається основним способом підвищення ефективності конкурентоспроможності.

Трансформація економічних процесів в сучасних ринкових умовах викликає необхідність формування принципово нових підходів у діяльності підприємств, оскільки традиційні системи не забезпечують їх ефективного розвитку. Однак, перед тим, як вибирати певну траєкторію дій, необхідно враховувати всі можливі чинники впливу на формування економічного потенціалу підприємств і, відповідно, вибудовувати вдалу структуру його складових, взаємодію між ними, що стане фундаментальною основою для подальшого розвитку.

Говорячи про структуру економічного потенціалу підприємства, іншими словами, про його складові, слід зазначити значну множинність точок зору на дане питання. Кожен автор вкладає в поняття структури економічного потенціалу підприємства власне бачення, яке часто істотно відрізняється від інших бачень. Це пояснюється тим, що розвиток постіндустріального суспільства зазнав трансформаційних перетворень економіки. Зміна підходів щодо її розуміння постіндустріальна, інформаційна, мережева, економіка знань, нова економіка потребувала задіяння відповідних ресурсів, що породжували розробку нових підходів до їх впровадження в господарській діяльності підприємств, що і розвивало нові види потенціалів.

При формуванні процесно-орієнтованого підходу підприємства мають спиратись на удосконалення організаційного потенціалу через зміни в організаційній поведінці, здійснення потокової взаємодії в ланцюгах поставок, інфраструктурне забезпечення комерційних зв'язків та інші, які поділяються на внутрішні та зовнішні (рис.1).

Розроблено на підставі [11, с. 66; 12, с. 193]

Рис. 1. Фактори впливу на формування процесно-орієнтованого підходу підприємства через удосконалення економічного потенціалу

Формування потенціалу підприємства являє собою процес визначення і створення спектру підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм для забезпечення стабільного розвитку та ефективного відтворення. Поняття потенціалу підприємства - це складна категорія. Воно введено в практику дослідження діяльності підприємства з метою вирішення невизначеності, пов'язаної з відсутністю будь-якої інформації про умови функціонування в майбутньому. Поза прив'язкою до конкретної сфери, потенціал можна розглядати, як здатність матерії переходити від можливості до реальності, від одного стану в інший. При цьому потенціал є мірою єдності досягнутого, що може бути використане з певною метою, і можливого, тобто досяжного при певних умовах. Оскільки потенціал підприємства є складною економічною системою, тому, бажаючи домогтися максимального ефекту його формування (синергетичного ефекту), необхідно оптимально формувати кожен його структурну складову. Це, безумовно, складна і теоретична і практична задача, однак, без її вирішення ми не досягнемо стабільності розвитку.

«Проведені дослідження дозволяють констатувати, що у побудові структури управління витратами найбільший ефект дасть процесно-орієнтований підхід, що пояснюється двома умовами: управління витратами бізнес-процесів має бути цілеспрямованим, чого можна досягти завдяки реалізації всіх управлінських функцій; здійснюючи управління витратами бізнес-процесів, усі спеціалісти, об'єднавши зусилля, мають реальну можливість створення раціональних організаційних структур управління» [12, с. 193]. Створення умов для забезпечення ритмічності в діяльності підприємства дозволить також посилити організаційний потенціал, сформувати передумови для накопичення капіталу та можливості впроваджувати інноваційні технології, що сприятиме задоволенню попиту, який має тенденцію до зростання. Сутність процесно-орієнтованого управління підприємством при адаптації до змін представлено на рис. 2.

«В умовах процесно-орієнтованого підходу розробка та ухвалення управлінських рішень щодо витрат має враховувати такі моменти: для управління витратами бізнес-процесів необхідна розробка системи цілей; встановлення рівнів управління, пов'язаних із застосуванням у бізнес-процесах ресурсів (матеріальних, трудових, інформаційних тощо); в управлінні витратами необхідно узгоджувати конкретні функціональні обов'язки для всіх структурних підрозділів» [12, с. 193]. В даному контексті доцільно застосовувати інструментарій адаптивного управління в поєднанні з ресурсним підходом щодо оптимізації ресурсів і витрат при плануванні, організації та безпосередньому здійсненні виробничої діяльності при декомпозиції її на бізнес-процеси.

«Використання адаптивного управління організаційними змінами дозволяє: своєчасно і швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища; знайти найкращий час, місце, швидкість, масштаб і послідовність здійснення організаційних змін; домогтися ефективної реалізації намічених змін, скоротити витрати і час на здійснення запланованих змін; забезпечити ефективне функціонування стратегічного менеджменту; ефективно налагодити механізми самоорганізації та адаптації; завоювати і утримати конкурентні переваги для забезпечення можливості стійкого розвитку підприємства в середньостроковій і довгостроковій перспективі» [1].

Джерело: розроблено на основі [3; 4].

Рис. 2. Складові процесно-орієнтованого управління підприємством при адаптації до змін

Розподілення процесів і об'єднання їх в набори функціональний підхід не має, він спирається на досвід, на емпірично встановлювані переліки функцій. Звідси, власне, і впливають основні переваги процесного підходу перед функціональним — він увесь час має зважати саме на ланцюжки дій (процеси), спрямовані на кінцевий результат. Таким чином, «процесно-орієнтований підхід до управління дозволяє організувати діяльність так, щоб вона була гнучкою, спрямованою на постійне поліпшення якості кінцевого продукту, зниження його вартості та задоволення клієнта» [4, 5]. Саме такий підхід до розуміння процесно-орієнтованого управління підприємством знайшов широке відображення до розуміння системи заходів практичного спрямування в організаціях. Розгляд організації діяльності компанії, як вище було зазначено, доцільно провести через трансфер технологій за проектним розподілом.

Висновки. У поєднанні з тенденціями розвитку постіндустріальної економіки, процесно-орієнтоване управління спрямоване на проблеми управління якістю підприємств, орієнтоване на процес керівництва системою управління підприємств та ключові зв'язки компетенцій. Формування тимчасової організаційної структури при впровадженні процесно-орієнтованого підходу підприємства мають спиратись на удосконалення організаційного потенціалу через зміни в організаційній поведінці.

Отже, врахування факторів впливу на формування процесно-орієнтованого підходу підприємства через удосконалення економічного потенціалу дасть можливість вирішити невизначеність, пов'язану з відсутністю будь-якої інформації про умови функціонування в майбутньому.

1. *Ареф'єва О.В., Ареф'єв С.О., Мяких І.М.* Теоретичне підґрунтя формування адаптивного управління змінами потенціалу підприємства. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2018. Випуск 5 (10); 2. *Бримсон Дж.* Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Дж. Бримсон, Дж. Антос при участии Дж. Коллинза; пер. с англ. В. Д. Горюновой; под общ. ред. В. В. Неудачина. М.: Вершина, 2007. 336 с.; 3. *Гончарова О.М.* Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2013. Вип. 10. С. 78-82; 4. *Костіна О.М.* Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 287-297; 5. *Науменко Р.П.* Забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування [Текст]: автореф. ... кандн. економ. наук, спец.: 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Р.П. Науменко. Суми: СумДУ, 2014. 20 с.; 6. Переваги моделювання бізнес-процесів // Бізнес-консалтинг 3D VOK Group. URL : www.3dvok.com/ua/modelingadvantages; 7. *Радіонова Н.Й.* Застосування процесно-орієнтованого підходу для підвищення ефективності діяльності підприємства. Маркетинг в Україні. 2011. № 3. С. 24-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2011_3_7; 8. *Тулкало С.В.* Модель формування процесно-орієнтованої системи управління з урахуванням бізнес-стратегії підприємства. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. К.: КНЕУ, 2010.— Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика : у 2 ч. Ч. I. С.409 —415; 9. *Федоров І.Г.* О терминологии процессного управления. Открытое образование. 2013. № 4. С. 32—39; 10. *Хаммер М.* Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хаммер ; пер с англ. Т. Таланова, Л. Лисицина, Ломанкова. М.: ООО «Издательство Добрая книга», 2005. 336 с.; 11. *Шимановська-Діанич Л.М., Карпенко Є.А.* Особливості та переваги впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики : зб. наук. праць : у 2-х ч. Ч. 2. Х. : ХІБ УБС НБУ, 2010. Вип. 1(8). С. 62-67; 12. *Ющишина Л.О., Петрук О.М.* Процесно-орієнтований підхід у моделюванні управлінських рішень щодо витрат підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 14. С. 190-194.

1. *Arefieva, O.V., Arefiev, S.O., Miahkykh, I.M.* (2018). Teoretychne pidgruntia formuvannia adaptivnoho upravlinnia zminamy potentsialu pidpriemstva [Theoretical basis for the formation of adaptive management of changes in the potential of the enterprise]. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii «Ekonomika» [Adaptive management: theory and practice. Series: Economics], Vol. 5 (10) [in Ukrainian]; 2. *Brimson, Dzh., Antos, Dzh.* (2007). Protcessno-orientirovannoe biudzhetrovanie. Vnedrenie novogo instrumenta upravleniia stoimosti kompanii [Process-oriented budgeting. Implementation of a new company value management tool]. With the participation of J. Collins. Translation from English V.D. Goryunova. Under the general ed. V.V. Neudachin. Moscow: Vershina. 336 p. [in Russian]; 3. *Honcharova, O.M.* (2013). Reinzhyrnyrh biznes-protsesiv yak metod protsesnoho upravlinnia [Business process reengineering as a method of process management]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika [Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economy], Vol. 10, P. 78—82 [in Ukrainian]; 4. *Kostina, O.M.* (2017). Diahnostyka ta upravlinnia biznes-protsesamy u konteksti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Diagnosis and management of business processes in the context of crisis management of the enterprise]. Ekonomichnyi naukovo-praktychnyi zhurnal «Ekonomika i suspilstvo» [Economic scientific and practical journal «Economy and Society»], No. 10, P. 287—297 [in Ukrainian]; 5. *Naumenko, R.P.* (2014). Zabezpechennia realizatsii stratehii rozvytku pidpriemstva na osnovi protsesno-oriientovanoho biudzhetrovannia: avtoreferat. ... kand. ekonom.

nauk, spets.: 08.00.04 — ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti) [Ensuring the implementation of enterprise development strategy based on process-oriented budgeting: abstract of the candidate of economic sciences, specialty: 08.00.04 — economics and management of enterprises (by type of economic activity)]. Sumy: SumDU. 20 p. [in Ukrainian]; 6. Perevahy modeliuvannia biznes-protsesiv [Advantages of business process modeling]. Biznes-konsaltnh 3D VOK Group [Business Consulting 3D VOK Group]. Retrieved from: <http://www.3dvok.com/ua/modelingadvantages> [in Ukrainian]; 7. Radionova, N.Y. (2011). Zastosuvannia protsesno-orientovanoho pidkhodu dlia pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Application of process-oriented approach to increase the efficiency of the enterprise]. Marketynh v Ukraini [Marketing in Ukraine], No. 3, P. 24–30. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2011_3_7 [in Ukrainian]; 8. Tupkalo, S.V. (2010). Model formuvannia protsesno-orientovanoi systemy upravlinnia z urakhuvanniam biznes-strategii pidpriemstva [Model of formation of process-oriented management system taking into account business strategy of the enterprise]. Formuvannia rynkovoï ekonomiky: zb. nauk. pr. [Formation of market economy: collection of scientific works]. Kyiv: KNEU. Spets. vyp. Ekonomika pidpriemstva: teoriia i praktyka: u 2 ch. [Special issue Business Economics: theory and practice: in 2 parts]. Part I, P. 409–415 [in Ukrainian]; 9. Fedorov, I.G. (2013). O terminologii protsessnogo upravleniia [On the terminology of process management.]. Otkrytoe obrazovanie [Open education], No. 4, P. 32–39 [in Russian]; 10. Khammer, M., (2005). Biznes v KhKhhl veke: povestka dnia [Business in the 21st Century: Agenda]. Translation from English T. Talanova, L. Lisitsina, Lomankova. Moscow: OOO «Izdatelstvo Dobraia kniga». — 336 s. [in Russian]; 11. Shymanovska-Dianych, L.M., Karpenko, Ye.A. (2010). Osoblyvosti ta perevahy vprovadzhennia protsesno-orientovanoho upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy [Peculiarities and advantages of introduction of process-oriented management of enterprises of Ukraine]. Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky: zb. nauk. prats: u 2-kh ch. [Financial and credit activity: problems of theory and practice: collection of scientific works]. Kharkiv: KhIB UBS NBU, Part 2, Vol. 1 (8), P. 62-67 [in Ukrainian]; 12. Yushchyshyna, L.O., Petruk, O.M. (2015). Protsesno-orientovanyi pidkhid u modeliuvanni upravlinskykh rishen shchodo vytrat pidpriemstva [Process-oriented approach in modeling management decisions on enterprise costs]. Naukovyi visnyk Mizhnarodnogo humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment [Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Economics and Management], Vol. 14, P. 190–194 [in Ukrainian].

УДК: 334.025

DOI: 10.36919/2312-7812.2.2020.44

І.І. Нагорна

ІНТЕГРОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ВИЗНАЧЕННЯ ТА ЕТАПИ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ

Стаття присвячена дослідженню особливостей інтегрованого управління підприємством. В роботі представлено аналіз останніх досліджень і публікацій, щодо різних підходів в управлінні підприємством, висвітлюються різні аспекти цієї діяльності, а саме: управління за результатами, управління за цілями, управління за відхиленнями, ситуаційне управління, програмно-цільове управління тощо. Надано визначення поняття «інтегроване управління підприємством», як процес об'єднання будь-яких підходів в управлінні підприємством в єдиний підхід, який характерний для кожного рівня управління підприємством. Придатність різних методів в управлінні визначається в залежності від ситуації. Оскільки є така велика кількість факторів як у середині підприємства, так і в навколишньому середовищі, але не має єдиного найкращого способу