

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>

УДК 658.5

ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ADVANTAGES OF IMPLEMENTING A PROCESS APPROACH TO ENTERPRISE MANAGEMENT

Перерва Іванна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8119-7022>

Pererva Ivanna

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

У статті розкрито сутність наукових підходів до управління підприємством в умовах сьогодення. Для виокремлення оптимального підходу до управління підприємством, який дасть можливість втримувати конкурентні позиції на ринку, успішно розвиватися в сучасних ринкових умовах, швидко реагувати на сприятливі фактори зовнішнього середовища та водночас захищатися від несприятливих факторів було надано детальне порівняння характеристик основних (функціональний, процесний, системний, ситуаційний) підходів до управління. Зазначено, що для досягнення найкращих результатів діяльності, в управлінні використовується комбінування підходів. На основі проведеного аналізу наукової літератури, побудовано послідовний ланцюг переваг, які отримує підприємство при впровадженні процесного підходу до управління підприємством. Розглянуто складнощі пов'язані з переходом на використання процесного підходу.

Ключові слова: бізнес-процес, управління, підприємство, підходи, система, процесний підхід.

В статье раскрыта сущность научных подходов к управлению предприятием в условиях современности. Для выделения оптимального подхода к управлению предприятием, который позволит удерживать конкурентные позиции на рынке, успешно развиваться в современных рыночных условиях, быстро реагировать на благоприятные факторы внешней среды и одновременно защищаться от неблагоприятных факторов было предоставлено детальное сравнение характеристик основных (функциональный, процессный, системный, ситуационный) подходов к управлению. Отмечено, что для достижения наилучших результатов деятельности, в управление используется комбинирование подходов. На основе проведенного анализа научной литературы, построено последовательную цепь преимуществ, которые получает предприятие при внедрении процессного подхода к управлению предприятием. Рассмотрены сложности связанные с переходом на использование процессного подхода.

Ключевые слова: бизнес-процесс, управление, предприятие, подходы, система, процессный подход.

The purpose of the scientific article is to systematize the main approaches to the management of the enterprise, their comparative characteristics, as well as to identify the benefits of using process management in enterprises. First of all, the article investigates and reveals the essence of scientific approaches to enterprise management, which correspond to the modern scientific paradigm of management and meet the goals of enterprise management. It was found that scientists focus on the importance of implementing a process approach, however, they do not pay attention to the comparison of this approach with others that are also practiced. The importance of business process management of the enterprise is considered. To identify the optimal approach to enterprise management, which will maintain a competitive positions in the market, successfully develop in today's market conditions, respond quickly to favorable environmental factors and, at the same time, protect from unfavorable factors, a detailed comparison of the characteristics of the main (functional, process, system, situational) approaches to management was provided. It is noted that to achieve the best results, the management uses a combination of approaches. The advantages for the enterprise after the introduction of the process approach to management are substantiated. Based on the analysis, a consistent chain of advantages was built, which provide a competitive position of the enterprise in the market when implementing a process approach to management. The difficulties associated with the transition to the use of a process approach was considered. Comparing the advantages and disadvantages of the process approach led to the conclusion that management based on process (process-oriented) approach has undeniable advantages, because management is the process of making and implementing management decisions, and therefore is a

priority and orient a management system at the best practices for improving organizational processes systems, the combination of which will ensure the growth of efficiency and competitiveness of the enterprise due to the maximum satisfaction of consumer needs.

Keywords: business-process, management, enterprise, approaches, system, process approach.

Постановка проблеми. Сучасний менеджмент базується на досить широкому спектрі учень та підходів до управління. Питання використання оптимального підходу до управління діяльністю підприємства, який дасть можливість підприємству втримати конкурентні позиції на ринку, успішно розвиватися в сучасних ринкових умовах, швидко реагувати на сприятливі фактори зовнішнього середовища та водночас захищатися від несприятливих факторів, є значущим та заслуговує додаткових досліджень. В умовах сьогодення, ринок характеризується широким номенклатурним рядом високоякісної продукції, яка пропонується як вітчизняними, так і закордонними підприємствами, що зумовлює необхідність для підприємств розвиватися швидшими темпами, щоб випереджати конкурентів. Цього можна досягти шляхом застосування сучасних підходів та концепцій до управління. Одним із пріоритетних підходів в умовах жорсткої конкуренції та динамічного ринкового середовища є застосування процесного (процесно-орієнтованого) підходу до управління діяльністю підприємства.

Над питанням впровадження процесного підходу в систему управління працює значна кількість практиків та науковців. Даний підхід передбачує необхідність впровадження нової організаційної форми управління, яка б охоплювала дії, щодо єдиної політики якості виробничих процесів та їх результатів. Впровадження процесного підходу акцентує увагу на управлінні бізнес-процесами, які поєднують діяльність усіх підрозділів підприємства, а не на управлінні окремими ресурсами і, відповідно, центрами витрат. В різних трактуваннях науковців процесного підходу, ключову позицію посідає термін «бізнес-процес». Саме «бізнес-процес» є об'єктом моделювання як управлінської, так і виробничої діяльності, що має відповідати сучасним динамічно-мінливим умовам ринкового середовища.

Таким чином, саме ефективне управління бізнес-процесами безпосередньо впливає на покращення показників діяльності підприємства. В той же час, при значній кількості слушних думок, узагальнень та пропозицій, відсутні розробки стосовно системного вирішення проблемних питань щодо управління діяльністю підприємства. Саме тому, дослід-

ження доцільності впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління на підприємствах в умовах системи управління якістю хоч і доведене, але є актуальним та потребує методичних розробок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика та особливості застосування процесного підходу до управління підприємствами знайшли своє відображення в працях вітчизняних та зарубіжних практиків, експертів, бізнес-тренерів та науковців: Е. Демінга, М. Хаммера, Дж. Чампі, М. Портера, О. Амоша, Б. Андерсена, Ф. Кросбі, Т. Конті, А. Файоля, В. Пономаренко, А. Котлик, Т. Попової, Т. Гринько та ін. У наукових доробках зазначених учених фундаментально досліджено теоретичні аспекти різних підходів до управління підприємством. Проте серед різноманіття підходів до управління підприємством, спостерігається різновекторне тлумачення процесного. Науковці зосереджують увагу на важливості впровадження процесного підходу, однак, поза їх увагою залишається порівняння даного підходу з іншими, які також практикуються.

Постановка завдання. Метою даної статті є систематизація основних підходів до управління діяльністю підприємства, їх порівняльна характеристика, а також виявлення переваг використання процесного управління на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи діяльність підприємств, в сучасний період економічного розвитку важливим інструментом конкурентної боротьби стає правильно визначена стратегія розвитку підприємства, яка основана на співставленні власного ресурсного потенціалу з зовнішнім середовищем, в якому воно діє. Водночас стає зрозумілим, що слід вносити зміни в систему управління, оскільки існуюча не адаптована до сучасних умов та вимог економіки.

В даному дослідженні розглянемо підходи до управління підприємством. Проведений аналіз наукової літератури показав, що існує значна кількість підходів до менеджменту.

1. **Функціональний підхід** розглядається як набір певних функцій, які потрібно виконувати для задоволення потреби [1]. Відмінністю функціонального підходу є слабкі горизонтальні зв'язки між функціональними

підсистемами, що призводить до зростання часових витрат на оплату праці, також при вирішенні проблем, які вимагають взаємодії декількох служб чи підрозділів може відбуватися перекидання відповідальності. Застосування функціонального підходу в управлінні орієнтується на кінцеві потреби, як результат можуть створюватися нові оригінальні об'єкти управління, що дозволить покращити організаційну структуру, принципи роботи та інше. Водночас здійснення управління з використанням функціонального підходу не орієнтує підсистеми підприємства на досягнення кінцевого результату усієї діяльності.

2. Системний підхід у менеджменті розглядає організацію як сукупність із взаємопов'язаних елементів, які хоча і мають свої обмежені цілі, але при цьому тісно пов'язані внутрішніми та зовнішніми зв'язками з іншими елементами, що суттєво впливають на результати їх функціонування. Системний підхід дає можливість дослідити функціонування, розвиток, структуру цілого (об'єкта), встановити властивості його частин (елементів), простежити взаємодії та взаємозв'язки між ними. Відповідно до вище зазначеного, системний підхід фокусує увагу на тому, що ефективність цілого залежить від ефективності його частин загалом, а не лише окремих найефективніших частин [2].

3. Комплексний підхід бере до уваги технічні, економічні, соціальні, організаційні, екологічні та інші аспекти управління та їх взаємозв'язок. Він є одним з типів системного підходу.

4. Ситуаційний підхід логічно узагальнює системні переконання та переносить погляди системного підходу до управління організацією в площину практичних рішень. Таким чином, відбувається перехід акцентів від управління організацією, до розгляду конкретних ситуацій, що обмежує можливості вироблення типових управлінських рекомендацій [3]. Використання даного підходу дозволяє виділити фактори, що є найвпливовішими та створили певну ситуацію, розкрити переваги, недоліки та наслідки ситуацій і відповідно до цього обрати своєрідні методи та прийоми управління для конкретної ситуації, що відповідають конкретним умовам та максимально адаптовані до них.

5. Процесний підхід розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних процесів, які обмежені просторово-часовими рамками. Управління за процесного підходу спрямовано на оптимізацію взаємопов'язаних функ-

цій (дій), які водночас складаються з декількох взаємопов'язаних функцій.

З використанням процесного підходу в управлінні підприємством відбувається систематична ідентифікація процесів, управління ними та послідовна їх взаємодія. Запущук І.Б., Зелінська Г.О. та Побігун С.А. виявили, що позитивні прояви впровадження процесного (процесно-орієнтовного) управління полягають в [4]:

- удосконалення організаційної структури управління;

- оптимізація бізнес-процесів та зміщення акценту з обсягів виробництва на якість продукції;

- стандартизація та сертифікація системи управління підприємства;

- соціальна відповідальність та зміна підходів до мотивації праці;

- впровадження проектного управління в діяльність підприємств;

- перехід до гнучкого та активного розвитку підприємств;

- об'єднання партнерських взаємозв'язків з усіма зацікавленими сторонами;

- налагодження ефективних комунікацій внутрішнього та зовнішнього середовища, що відображається у використанні сучасних інформаційних систем та налагодженні діалогу «працівник – керівник – споживач», створення системи постійного самовдосконалення.

За процесного підходу керівництво вважається самостійною діяльністю та зводиться до координації бізнес-процесів, впливає на підлеглих таким чином, щоб вони діяли згідно стратегічної лінії розвитку організації та досягнення поставлених цілей.

6. Маркетинговому підходу притаманне забезпечення орієнтації керуючої підсистеми під час вирішення будь-яких завдань на споживача, постійний аналіз ринкових та інших факторів, спрямованість на постійне використання комплексу маркетингових комунікацій, висування на ключові управлінські позиції фахівців, що відповідають за ефективний маркетинг, володіють його сучасними методиками. В сучасному менеджменті маркетинговий підхід – це, перш за все, система управління, яка орієнтована на ринок. Основний принцип даного підходу полягає в ефективному рішенні проблем конкретних споживачів для посилення попиту на продукцію та, відповідно, збільшення об'єму реалізації.

7. Предметний підхід фокусується на вдосконаленні існуючої системи через доопрацювання на основі результатів маркетин-

гових досліджень, прогресу науки та техніки, аналізу відгуків та пропозицій споживачів [5].

8. **Інноваційний підхід** в системі управління передбачає орієнтацію функціонування підприємства на активізацію інноваційної діяльності за рахунок розроблення та провадження нововведень, устаткування з більшою продуктивністю з метою скорочення собівартості та зростання обсягів виробництва [1; 6, с. 74].

9. **Стратегічний підхід** базується на стратегічних рішеннях. В основі даного підходу лежить розробка та реалізація стратегії. Суть стратегічного управління зводиться до формування та реалізації стратегії розвитку організації на основі безперервного контролю і оцінки змін, що відбуваються, в її діяльності з метою підтримки здібності до виживання і ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища [7]. Використання зазначеного підходу дозволяє прогнозувати зміни та підготувати підприємство до найкращого використання своїх можливостей та мінімізації зовнішніх загроз.

10. **Креативний (творчий) підхід** охоплює сукупність прийомів основою яких є пошук нестандартних рішень, використання креативних оригінальних методів та прийомів в управлінні, які дозволять керівникам швидко вирішити складні питання та творчо підходити до управління підприємством. Креативний підхід передбачає генерацію ідей стосовно нестандартної ситуації, яка потребує рішення, вивчення проблеми, розробка, оцінка та вибір креативної ідеї (альтернативи), вміння запозичити ідеї та досвід інших організацій, впровадження креативної ідеї в систему управління.

11. **Інформаційний підхід** в управлінні концентрує увагу на важливості вивчення та використання інформації на всьому відтворювальному циклі.

12. **Інтеграційний (синергетичний) підхід** відображає потреби і тенденції в економіці. Відносини управління пронизують всю соціально-економічну систему. Вона характеризує інтеграцію процесів управління. Інтеграція процесів управління не тільки відображає особливості об'єкта управління, його вимоги до процесів управління, а й формує необхідні ознаки інтеграції в об'єкті, перенаправляє так званий потенціал інтеграції в сферу управлінської діяльності. За даного підходу посилюється взаємозв'язок між окремими підсистемами організації та елементами системи управління, службами, суб'єктами управління тощо [1; 6, с. 74]. Інтеграційний підхід ґрунтується на законі синергії.

13. **Відтворювальний (відтворювального-еволюційний) підхід** орієнтується на безперервне поновлення виробництва товару чи послуги для задоволення потреб ринку з меншими (порівнюючи з конкурентами) витратами [1]. Даний підхід забезпечує виробництво товару на рівні, що відповідає кращим світовим зразкам до моменту реалізації його споживачу.

14. **Нормативний підхід** полягає у встановленні нормативів управління по основних елементах підсистем менеджменту (цільової підсистеми, функціональної підсистеми, підсистеми забезпеченості). Нормативи впроваджуються з метою контролю їх рівня та попередження перевиконання. Основними вимогами, що ставляться до нормативів є: комплексності, ефективності, обґрунтованості та перспективності. Чим більше аргументованими є нормативи за кожним елементом системи менеджменту, тим вищою буде її організованість, ступінь автоматизації планування, обліку у контролі на рівнях управління.

15. **Динамічний підхід** розглядає об'єкт управління в діалектичному розвитку, детальному вивченню підлягають причинно-наслідкові зв'язки розвитку ситуації, передбачається необхідність проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних досліджуваних підприємств за більше ніж 5 минулих років, також проводиться прогнозний (перспективний) аналіз [8].

16. **Кількісний (оптимізаційний) підхід** пов'язаний з розвитком точних наук та появою обчислювальної техніки. Акцент робиться на кількісних оцінках, а не якісних. Саме кількісні оцінки стають основою для прийняття рішень в управлінні. Зазначений підхід дає можливість відслідкувати та встановити залежності між показниками діяльності підприємства. Комплексний розгляд складових управлінських рішень дозволяє врахувати та проаналізувати різні грані менеджменту [5].

17. **Поведінковий підхід** сфокусований на допомозі працівникові в усвідомленні власних можливостей, креативних здібностей, через застосування концепцій поведінкових наук до створення та управління підприємством [5]. Мета полягає в підвищенні ефективності трудових ресурсів, що в результаті повинно призвести до підвищення ефективності діяльності підприємства загалом. Акцент робиться на мотивації праці, в основі якої лежать потреби. Саме мотивація спонукає до діяльності для досягнення не лише особистих цілей, а й цілей підприємства.

18. **Адміністративний (директивний) підхід** полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків керівництва, всіх елементів системи менеджменту в нормативних актах [1]. За цим підходом прийняття рішень в управлінні пов'язано з ефективним використанням всіх видів ресурсів, для досягнення цілей організації.

19. **Структурний підхід** передбачає визначення значимості пріоритетності факторів, методів, принципів та інших інструментів у їхній сукупності з метою встановлення взаємного зв'язку та підвищення обґрунтованості розподілу необхідних ресурсів [1]. Згідно зазначеного підходу при формуванні страте-

гії перевага надається забезпеченню якості товарів та послуг.

20. **Традиційний підхід** базується на використанні традицій, вподобань, навичок та вмінь в управлінні, застосуванні накопиченого досвіду. Позитивними аспектами цього підходу є можливість розвитку навичок та вмінь, моделювання діяльності підприємства та передбачення можливих проблем.

21. **Глобальний підхід** передбачає, що під час формулювання та вирішення проблем, акцент повинен робитися на глобальну систему, а не на рівень, де знаходиться об'єкт аналізу [1].



Рис. 1. Переваги впровадження процесного підходу до управління

Джерело: складено на основі [10] та доповнено автором

Таблиця 1

Характеристики основних підходів до управління діяльністю підприємства

Характеристика	Функціональний	Процесний	Системний	Ситуаційний
1	2	3	4	5
Основна мета діяльності	Отримання прибутку	Якість продукції, безперервний розвиток	Якість продукції, підвищення ефективності діяльності	Підвищення ефективності діяльності
Організаційна структура	Ієрархічні: лінійна, функціональна, штабна	Адаптивні (гнучкі) та орієнтовані та інновації	Адаптивні (гнучкі)	Складна комплексна і багаторівнева система, в яку закладено адаптивні принципи
Об'єкт контролю	Технологія, рішення, процедури	Кінцевий результат	Взаємодія підсистем	Конкретні ситуації
Тип контролю	Заключний	Протягом всього життєвого циклу	Протягом всього життєвого циклу	Протягом всього життєвого циклу
Кількість рівнів управління	Більше 4	3-4	≥ 2	≥ 2
Комунікація	Ієрархічні консервативні вертикальні зв'язки,	Залежать від ефективності та піддаються швидкому оновленню, переважно горизонтальні	Ієрархічні, взаємодія керуючої та керованої підсистем	Залежить від конкретної ситуації, горизонтальні та вертикальні
Роль ієрархії відносно бізнес-процесів	Сповільнює та ускладнює бізнес-процесі, стримує удосконалення	Створює середовище для вдосконалення організовуючи та підтримуючи структуру бізнес-процесів	Створює систему управління бізнес-процесами та забезпечує відповідність бізнес-процесу до стратегії	Створює систему управління бізнес-процесами в залежності від умов конкретної ситуації
Орієнтованість діяльності	Рентабельність	Підвищення якості, задоволення вимог споживачів, комплексний показник економічної ефективності, досягнення результату процесу	Підвищення якості, задоволення вимог споживачів, досягнення стратегічної мети	Оптимізація управлінських рішень
Адаптивність до зовнішніх змін	Низька	Висока	Висока	Висока
Фактор економічної переваги	Капітал	Інформація, знання, персонал	Інформація, персонал	Інформація, «ситуаційне мислення»
Напрями менеджменту	Орієнтовані на збільшення рівнів ієрархії, складні	Орієнтовані на процес, прості	Орієнтовані на налагодження зв'язків між підприємством та оточуючим середовищем, складні	Орієнтовані на вирішення конкретних ситуацій, прості чи складні в залежності від ситуації
Базова концепція управління	Механістична	Менеджмент якості	Органічна	Органічна

Джерело: складено на основі [9; 10] та доповнено автором

22. **Віртуальний підхід** до управління зводиться до використання мережі Інтернет, мобільного зв'язку та інших засобів електронного зв'язку для формування віртуальних організаційних структур, отримання, обробки, використання, зберігання та передачі інформації для задоволення потреб при можливості діяти на місцевому рівні та конкурувати на глобальному рівні без безпосередніх прямих контактів з зацікавленими сторонами.

Виходячи з проведеного аналізу бачимо, що кожен з підходів до управління має свої особливості та може бути дискусійним. Детальну характеристику основних, на наш погляд, підходів до управління (функціонального, процесного, системного, ситуаційного) наведено в таблиці.

З інформації, представленої в таблиці, можна зробити висновок, що кожен з розглянутих підходів може бути використаний в управлінні діяльністю підприємства. Застосування лише одного підходу не дає можливості досягти найкращих результатів діяльності, саме тому досить часто в управлінні комбінується декілька підходів. В ході аналізу наукової літератури було виявлено, що найбільш популярним в умовах сьогодення є процесний (процесно-орієнтований) підхід до управління. Послідовний ланцюг переваг, які отримує підприємство при впровадженні процесного підходу представлено на рисунку 1.

Важливо відмітити, що не зважаючи на значні переваги впровадження процесного підходу існують і складнощі пов'язані з переходом на використання даного підходу. До них відносяться [10]: значні фінансові витрати при переході на процесний підхід до управ-

ління; опір персоналу до змін; складність втілення процесного підходу, пов'язана з вимогою документального оформлення всіх бізнес-процесів; недостатність відображення взаємозв'язку між елементами системи управління підприємством в цілому; критерії успішності системи управління доцільні лише в рамках конкретного бізнес-процесу, а не організації загалом; звуження компетенції працівників та зниження можливостей до професійного зростання.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження показало, що в сучасних мінливих умовах підприємствам для забезпечення конкурентних позицій на ринку необхідно вибрати такий підхід до управління діяльністю, яких дозволить швидко реагувати на всі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз характеристик основних підходів до управління діяльністю підприємства показав, що для руху вперед в умовах динамічного ринкового середовища та високої конкуренції найбільш доцільним є впровадження процесного підходу.

Співставлення достоїнств та недоліків процесного підходу дозволяє прийти до висновку, що він є пріоритетним та орієнтує систему менеджменту та найкращі практики удосконалення процесів організаційної системи, поєднання яких забезпечить зростання ефективності діяльності та конкурентоспроможність підприємства завдяки максимальному задоволенню потреб споживачів.

Перспективами подальших досліджень є обґрунтування та розробка методики ефективного переходу до процесного підходу управління діяльністю підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Чернодубова Е.В., Мартинов А.А. Переваги функціонального підходу до управління витратами і доходами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 860–865.
2. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу. Менеджмент*. 2013. № 1(31). С. 157–160.
3. Запара Л.А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. *Агросвіт*. 2015. № 20. С. 16–22.
4. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 204–209.
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 860 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Москва : Дело, 2005. 448 с.
7. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2017. № 2(30). С. 109–116. Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>
8. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва : Стандарты и качество, 2006. 408 с.
9. Бурбело Н.О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1(15). С. 88–94.

10. Гвоздь М.Я., Мицько В.І. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*. 2014. № 811. С. 56–62. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_10

REFERENCES:

1. Chernodubova, E.V., & Martynov, A.A. (2018). Perevagy funkcionalnogo pidkhodu do upravlinnya vytratamy i dokhodamy pidpryyemstva [Benefits of functional approach to cost management and revenues of the enterprise]. *Globalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economics*, 22, 860–865. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/162.pdf> (in Ukrainian)
2. Kharchenko, V.A. (2013). Systemnyi pidkhid do strategichnogo upravlinnya pidpryyemstvom [System approach to strategic management of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu. Menedzhmen. – Economic Herald of the Donbas. Management*, 1(31), 157–160.
3. Zapara, L.A. (2015). Osnovni pidkhody do upravlinnya: evoliutsiia i perspektyvy [Basic going is head management: evolution and prospects]. *Agrosvit – Agrosvit*, 20, 16–22. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_20_4 (in Ukrainian)
4. Zapukhliak, I.B., Zelincka, H.O., & Pobihun, S.A. (2018). Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnya zminamy v systemi upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [Approaches, methods and tools managing changes in the development management system of the enterprise]. *Globalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economics*, 23, 204–209. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf> (in Ukrainian)
5. Osovska, H.V., & Osobskyi, O.A. (2014). Menedzhment organizatsii [Management of organizations]: Tutorial. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
6. Fathutdinov, R.A. (2005). *Strategicheskij menedzhment [Strategic management]*. Moscow: Delo. (in Russian)
7. Sviridova, S.S., & Tolstova, S.A. (2017). Suchasni instrumenty strategichnogo upravlinnya silskogospodarskymy pidpryyemstvamy [Modern instruments of strategic management agricultural enterprises]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovi zhurnal – Economics: time realities. Scientific Journal*, 2(30), 109–116. Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf> (in Ukrainian)
8. Repin, V.V., & Eliferov, V.G. (2006). *Processnyj podhod k upravleniju. Modelirovanie biznes-processov [Process approach to management. Business process modeling]*. Moscow: Standarty i kachestvo. (in Russian)
9. Burbelo, N.O. (2016). Problemy formuvannia protsesno-oriientovanoho pidkhodu v upravlinni telekomunikatsiynym pidpryyemstvom [Problems of formation of process-oriented campaigning in the management of the telecommunications company]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, 1(15), 88–94.
10. Gvozd, M.Y., & Mytsko, V.I. (2014). Problemy ta perevagy vykorystannia protsesnogo pidkhodu do upravlinnia mashynobudivnyimi pidpryyemstvamy [Problems and advantages process approach to management engineering enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politeknika". Logistyka – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Logistics*, 811, 56–62. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_10 (in Ukrainian)