

# МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО СТВОРЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

©2020 ТИТИКАЛО В. С.

УДК 658.014.512

JEL: D92; M11

## Титикало В. С. Методологічний підхід до створення концепції процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємства

У статті розглянуто сутність і характеристики процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємства на основі проведеної діагностики та оцінки методів економічного потенціалу. Метою дослідження є розробка методологічного підходу щодо створення концепції процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємства та визначення основних факторів і умов, що сприяють підвищенню ефективності управління економічним потенціалом підприємства. Результати отримані із застосуванням методів: аналізу та порівняння, синтезу та теоретичного узагальнення – для формування теоретико-методологічного підходу до оцінювання економічного потенціалу підприємства; групування, системного аналізу – для формування висновків з проведеного дослідження; економічного, системного та порівняльного аналізу – для формування теоретичних гіпотез щодо діагностики економічного потенціалу підприємства; графічного аналізу – для наочного відображення отриманих результатів дослідження. Автором сформовано методологічний підхід до створення концепції процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємства. Визначено основні методи оцінки економічного потенціалу підприємства та сформовано систему процесно-орієнтованого управління, а також визначено фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство. Також розроблено модель процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємств, яка дозволить визначити підходи до його оцінки та надасть можливість аналізувати його структурні елементи в системі з урахуванням взаємозв'язків і взаємозалежностей як єдине ціле. Розроблений методологічний підхід до процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом на основі розробленої моделі дозволить продемонструвати складний і багатоплановий зміст поняття «економічний потенціал»; показати необхідність його дослідження в багатьох напрямках і на різних рівнях ієрархії; побудувати систему показників оцінки економічного потенціалу підприємств і аналізувати його структурні елементи, а також отримати економетричні прогностичні моделі сценаріїв розвитку економічного потенціалу підприємства.

**Ключові слова:** методологічний підхід, підприємство, економічний потенціал, процесно-орієнтоване управління, методи оцінки, діагностика, концепція.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-430-439>

**Рис.:** 5. **Бібл.:** 15.

**Титикало Володимир Сергійович** – кандидат економічних наук, доцент, проректор з економічних питань, Національний медичний університет імені О. О. Богомольця (бульв. Тараса Шевченка, 13, Київ, 01601, Україна)

**E-mail:** [v.tytykalo@gmail.com](mailto:v.tytykalo@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-9461-5521>

UDC 658.014.512

JEL: D92; M11

**Tytykalo V. S. The Methodological Approach to the Creation of the Conception of Process-Oriented Management of the Economic Potential of Enterprise**

The article discusses the essence and characteristics of process-oriented management of the economic potential of enterprise on the basis of the diagnostics and assessment of methods of economic potential. The research is aimed at developing a methodological approach to creating a conception of process-oriented management of the economic potential of enterprise and identifying the main factors and conditions that contribute to increasing the efficiency of managing the economic potential of enterprise. The results were obtained using the following methods: analysis and comparison, synthesis and theoretical generalization – for the formation of a theoretical and methodological approach to assessing the economic potential of enterprise; grouping, system analysis – to form conclusions from the carried out research; economic, system and comparative analysis – for the formation of theoretical hypotheses on the diagnosis of the economic potential of enterprise; graphic analysis – for visual display of the results of the research. The author has formed a methodological approach to the creation of the conception of process-oriented management of the economic potential of enterprise. The main methods of assessing the economic potential of enterprise are defined and the system of process-oriented management is formed, as well as the factors of environmental impact on enterprise are determined. Also, the model of process-oriented management of economic potential of enterprises has been developed, which will allow to identify approaches to its assessment and will provide an opportunity to analyze its structural elements in the system taking into account interrelations and interdependences as a whole. The elaborated methodological approach to process-oriented management of economic potential on the basis of the developed model will allow to demonstrate the complex and multifad meaning of the concept of «economic potential»; to demonstrate the need for its research in many directions and at different levels of the hierarchy; to build up a system of indicators of the economic potential of enterprises and analyze its structural elements, as well as to obtain econometric forecast models of scenarios for the development of the economic potential of enterprise.

**Keywords:** methodological approach, enterprise, economic potential, process-oriented management, evaluation methods, diagnostics, conception.

**Fig.:** 5. **Bibl.:** 15.

**Tytykalo Volodymyr S.** – PhD (Economics), Associate Professor, Pro-rector for Economic Affairs, Bogomolets National Medical University (13 Taras Shevchenko Blvd., Kyiv, 01601, Ukraine)

**E-mail:** [v.tytykalo@gmail.com](mailto:v.tytykalo@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-9461-5521>

У сучасних умовах господарювання нестабільність функціонування вітчизняних підприємств набуває все більш масового характеру, а ефективність діяльності значною мірою залежить від їх економічного потенціалу. Отже, орієнтація сучасних промислових підприємств на підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі вимагає серйозних, дорогих перетворень, які здійснюються за рахунок реалізації ринкових можливостей, організаційних здібностей і вдосконалення бізнес-процесів, що дозволяє усунути зовнішні та внутрішні обмеження діяльності та сформувати основу для подальшого розвитку.

Концепція процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємства зосереджується на внутрішньоорганізаційних здібностях і не бере до уваги зовнішні можливості кооперації та співпраці для забезпечення відповідного рівня економічного потенціалу. Інформація, що отримується на основі традиційного підходу до аналітичної діяльності, є статичною, розрізнені факти про поточний стан окремих складових бізнес-системи не дозволяють сформулювати цілісного уявлення про напрямки змін ділового середовища. Розроблені на основі такої інформації стратегічні рішення можуть обернутися втратою конкурентоспроможності та прибутковості підприємства, що призведе до зниження економічного потенціалу, оскільки в сучасних умовах бізнесу важливо діяти швидше, ніж конкуренти, а не просто адаптуватися до ринку. Саме тому актуальним є формування методологічного підходу до створення концепції процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємства.

Дослідженню проблематики ціннісно-орієнтованого управління підприємством було присвячено досить багато наукових праць вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як: Р. Каплан і Д. Нортон [7], К. Безгін та І. Гришина [8], М. Данилюк [9], М. Хаммер та Дж. Чампі [10], А. Квілінські [15], які, однак, поняття економічного потенціалу не розглядають як мережу зв'язків при прямому та оберненому впливі. Розробку окремих аспектів механізму формування ціннісно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємства зробили такі науковці, як: О. Ареф'єва [11], В. Прохорова [12], І. Мягких [13], Т. Лепейко та К. Баркова [14] та інші.

Разом із тим ряд питань щодо визначення концептуальних основ процесу ціннісно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємства в сучасній науковій літературі досліджено недостатньо повно. Особливої актуальності набуває формування методологічного підходу до створення концепції процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємства.

Мета дослідження – сформулювати методологічний підхід до створення концепції процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом під-

приємства та визначити основні фактори й умови, що сприяють підвищенню ефективності управління економічним потенціалом підприємства.

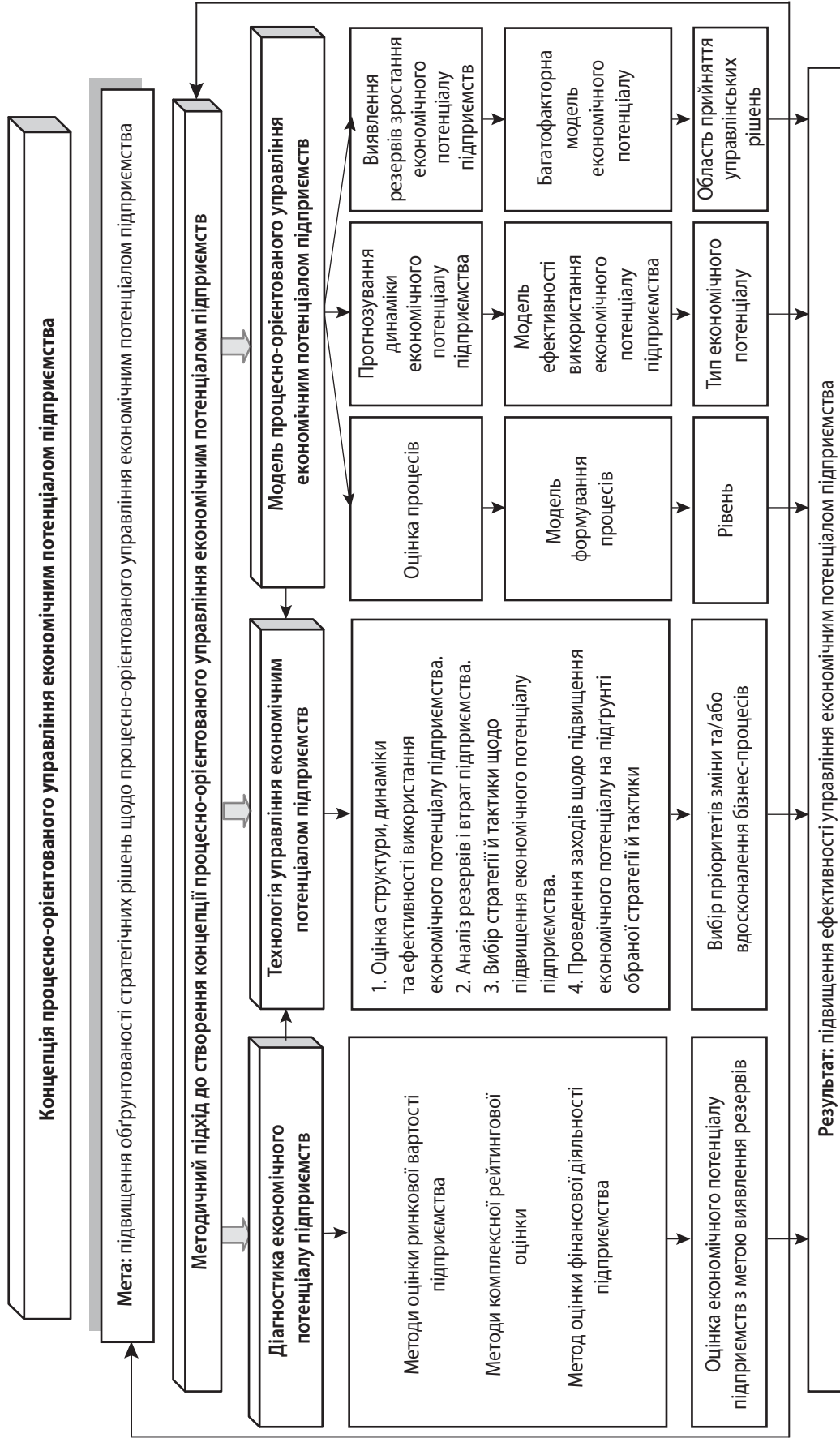
Запропонована концепція покликана усунути недоліки традиційного управління економічним потенціалом за рахунок підвищення значущості дослідження динамічних характеристик бізнес-системи як при розробці, так і в ході реалізації стратегії, фокусуючи увагу не на окремих факторах ділового середовища у фіксовані моменти часу, а досліджуючи їх спільний вплив на функціонування та розвиток підприємства (рис. 1). Процесно-орієнтоване управління дозволяє підприємству застосовувати сучасні платформи науково-технічного розвитку на холічних засадах, які створюють додаткові можливості виявляти потреби суспільства та передумови модернізації наявних технологічних процесів, їхнього оновлення та на інноваційному підґрунті формувати архітектуру управління економічним потенціалом.

Діагностика економічного потенціалу як складова запропонованої концепції дозволяє виявити: рівень залучення економічних ресурсів у господарський оборот шляхом зіставлення оцінок загальної величини економічного потенціалу та його активної частини; рівень використання економічних ресурсів та їх активної частини – шляхом зіставлення показників результативності діяльності організації; результативність господарських процесів і, як наслідок, ефективність засобів, вкладених у розвиток організації, в її засоби виробництва та інші активи, – шляхом порівняння досягнутих фінансових показників із загальним обсягом економічних ресурсів, виражених у вартісних одиницях виміру.

Для реалізації цілей процесно-орієнтованого управління діагностику економічного потенціалу підприємства та рівня його розвитку в сучасних умовах доцільно здійснювати як у натуральних показниках, так і у вартісних, що сприятиме більш повному забезпеченню прийняття управлінських рішень та можливостям вчасного коригування складових потенціалу.

Слід зауважити, що процес діагностики економічного потенціалу підприємства залежить від його організаційної структури, галузевої специфіки та різних факторів. Зазвичай процедура діагностики економічного потенціалу підприємства може здійснюватися у вигляді:

- ✦ комплексного дослідження (одночасно досліджуються всі сторони виробничо-господарської діяльності підприємства, тобто забезпечення виробничими ресурсами, кадрове та фінансове забезпечення, особливу увагу при цьому приділяється співвідношенню витрат і результатів від виробничо-господарської діяльності);
- ✦ поетапного (поелементного) дослідження (акцент робиться на головні критерії, які в су-



**Рис. 1. Методологічний підхід щодо створення концепції процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємства**

Джерело: авторська розробка.

купності визначають здатність підприємства вирішувати основні завдання, забезпечують системний підхід до структурування складових потенціалу підприємства)

Отже, під оцінкою економічного потенціалу підприємства розуміється його можливість включення економічних ресурсів, якими володіє та розпоряджається підприємство, а також результативність їх ефективного використання. Причому варто відзначити, що оцінюватися може як загальна величина економічних ресурсів, так і їх активна частина. У сучасних умовах існує велика кількість методик оцінки потенціалу підприємства, в основі яких лежать різні математичні, графоаналітичні моделі, матричні, логічні, лінгвістичні методи та ін.

Так, залежно від одиниць виміру та спрямованості діагностичного процесу існуючі методики оцінки можна умовно згрупувати таким чином:

- ✦ вартісний (ресурсний) підхід, який передбачає оцінку потенціалу підприємства в грошовому вираженні;
- ✦ відносний (коефіцієнтний) підхід, що передбачає оцінку потенціалу підприємства на підставі системи економічних і фінансових показників, які відображають достатність і ефективність використання ресурсів підприємства (табл. 1).

У всіх перерахованих методах оцінка економічного потенціалу підприємства проводиться з використанням фактичних значень показників, що характеризують результати роботи підприємства.

При цьому прибутковий і порівняльний методи ринкової вартості, а також комплексна рейтингова оцінка характеризують тільки результативну складову економічного потенціалу підприємства, а майновий (витратний) метод – тільки ресурсну складову.

Перевагою методики оцінки фінансової діяльності підприємства є те, що вона включає оцінку обох складових економічного потенціалу підприємства – ресурсів (майновий потенціал) і результатів (фінансове становище). При цьому мають місце й істотні недоліки: майнова та фінансова складові оцінюються розрізнено, без урахування факторів взаємодії; оцінюється тільки фактичний потенціал, без урахування перспективного. Слід відмітити, що цільове призначення оцінки економічного потенціалу підприємства полягає в його дослідженні як цілісного комплексу, що включає в себе не тільки наявні ресурси і поточні майнові та фінансові можливості, а й потенційні можливості. Не можна провести повноцінний аналіз економічного потенціалу підприємства на основі його будь-якої відокремленої частини. Таким чином, оцінка економічного потенціалу на основі концепції процесно-орієнтованого управління повин-

Таблиця 1

Основні методи оцінки економічного потенціалу підприємства

Метод	Сутність	Автор / Джерело
Методи оцінки ринкової вартості підприємства	Включає 3 методи: – дохідний, при якому економічний потенціал підприємства оцінюється виходячи з розміру чистого потоку економічних результатів від його використання; – ринковий (порівняльний), оцінка економічного потенціалу підприємства на базі порівняння з аналогами; – майновий (витратний) – оцінка економічного потенціалу підприємства виходячи із суми витрат на його формування та використання	Сабадирьова А. Л. [1]
Методи комплексної рейтингової оцінки	Методика включає: – аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства по великій кількості показників, що характеризують фінансовий стан і фінансові результати підприємства; – розрахунок підсумкового показника рейтингової оцінки на основі порівняння підприємств за розрахованими показниками з умовним еталонним підприємством; – мають найкращі результати за порівняльними показниками	Бачевський Б. Є. [2], Угоднікова О. І. [3], Шеремет А. Д. [4]
Метод оцінки фінансової діяльності підприємства	Економічний потенціал підприємства аналізується в розрізі оцінки майнового потенціалу та фінансового становища підприємства, при цьому: – використовуються різні методи оцінки майнової та фінансової складових потенціалу; – обґрунтовується застосування певного набору фінансових коефіцієнтів і показників діяльності підприємства	Коритько Т. Ю. [5]; Селезньова Н. Н. [6]

Джерело: узагальнено на основі [1–6].

на включати цілеспрямований процес формування економічних ресурсів, здатних генерувати результати, відповідні стратегічним цілям підприємства.

Виходячи з вищевикладеного економічний потенціал підприємства з позиції його оцінки та можливостей виявлення резервів економічного зростання можна уявити за допомогою такої схеми (рис. 2).

Технологія управління економічним потенціалом підприємства включає такі етапи:

1. Оцінка структури, динаміки та ефективності використання економічного потенціалу підприємства.
2. Аналіз резервів і втрат підприємства.
3. Вибір стратегії й тактики щодо підвищення рівня економічного потенціалу підприємства.

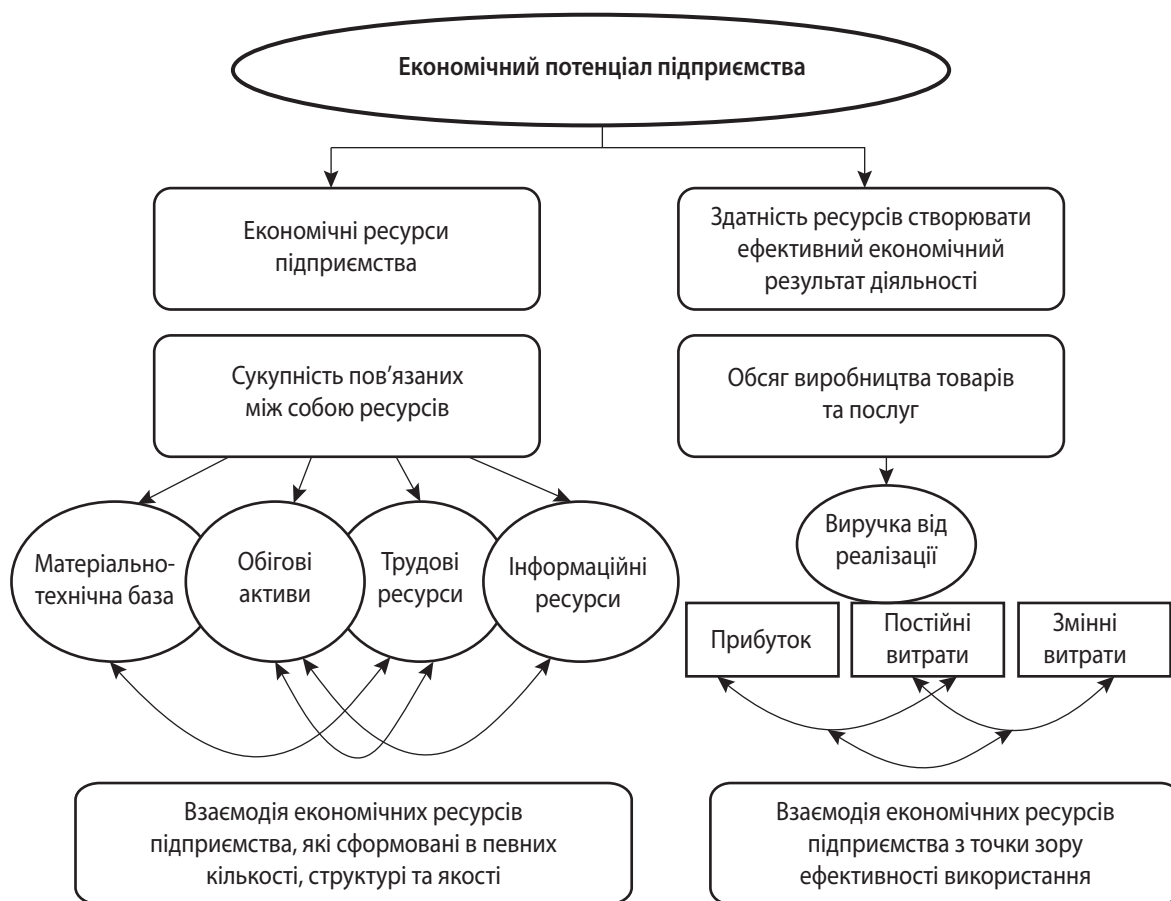


Рис. 2. Економічний потенціал підприємства з позиції можливості його оцінки та виявлення резервів економічного зростання

Джерело: авторська розробка.

Діяльність підприємства є ефективною в тому випадку, коли сума залучених ресурсів менше суми реалізованих ресурсів. Утворений лаг у результаті такого порівняння повинен покривати суму залучених ресурсів і створювати основу для відтворювального процесу. Лаговий аспект збалансованості ґрунтується на розподілі в часі витрат факторів виробництва та досягається за її ефективною взаємодією.

Успіх підприємства певною мірою визначається ефективністю управління економічним потенціалом, який виступає складовою частиною менеджменту в бізнесі. Ефективність управління визначається різними факторами: рівнем економічного потенціалу та конкурентоспроможності; часткою підприємства на ринку; метою, яку ставить підприємство.

4. Проведення заходів щодо підвищення рівня економічного потенціалу на підґрунті обраної стратегії й тактики.

Таким чином, управління економічним потенціалом на основі процесно-орієнтованого підходу являє собою проведення оцінки економічного потенціалу та аналізу факторів, які впливають на його рівень, вибір і реалізацію відповідної стратегії й тактики для досягнення поставленої мети.

При визначенні місця та ролі економічного потенціалу підприємства в системі процесно-орієнтованого управління необхідно виявити взаємозв'язок між економічним потенціалом підприємства і досягненням цілей підприємства (рис. 3).

Стратегічна роль економічного потенціалу підприємства полягає в можливостях розробляти опти-

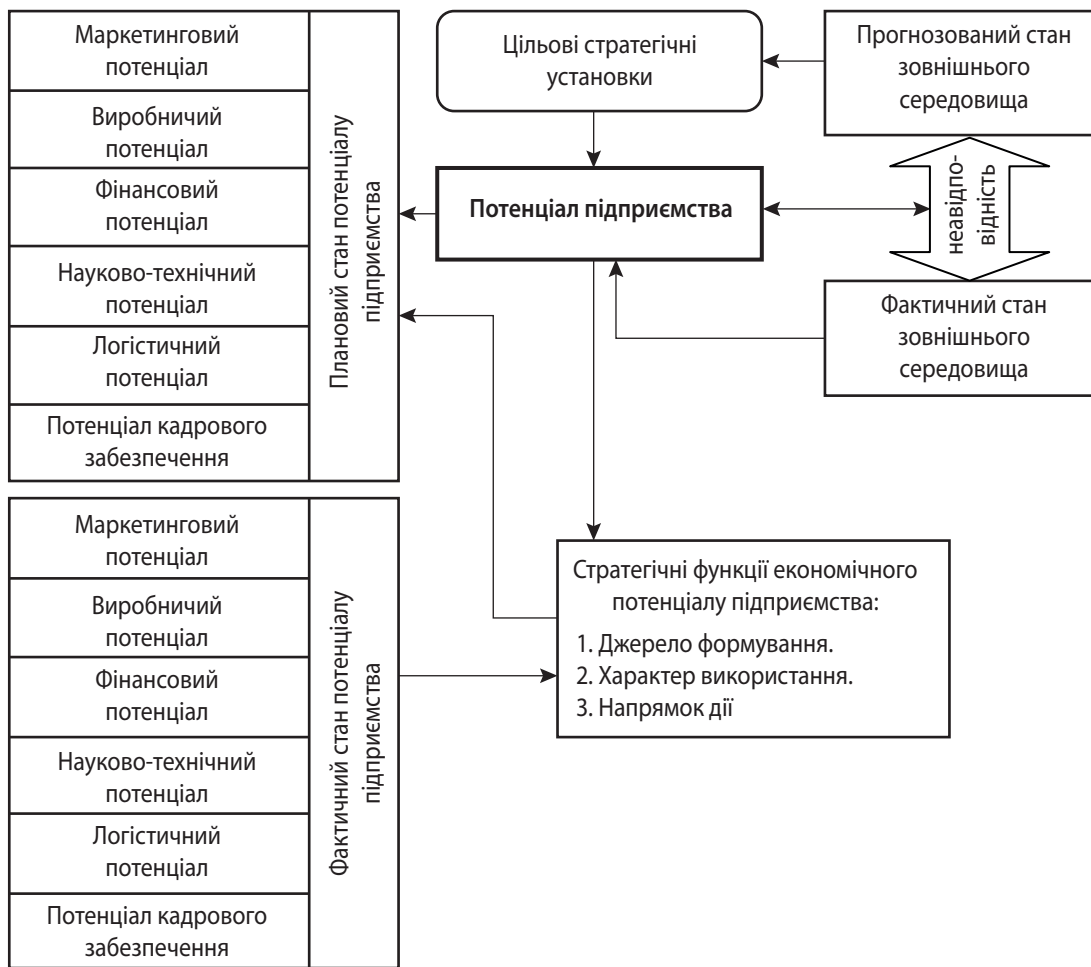


Рис. 3. Місце та роль економічного потенціалу у процесно-орієнтованому управлінні підприємством

Джерело: авторська розробка.

мальну для підприємства стратегію (джерело формування), у визначенні принципово можливого впливу на зовнішнє середовище підприємства (характер використання) та в стратегічній постановці цілей суб'єкта (напрямки дії).

**Н**а основі аналізу сутності управління економічним потенціалом і його ролі в процесно-орієнтованому управлінні підприємством можна зробити висновок, що основною метою процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом є розробка та здійснення таких дій, які приводили б потенціал підприємства у стан, що відповідає досягненню стратегічних цілей підприємства. Процесно-орієнтоване управління економічним потенціалом, будучи складною динамічною системою, являє собою ітеративний процес, який полягає в отриманні інформації, розробці та реалізації керуючих впливів, які переводять об'єкт управління – економічний потенціал підприємства – в новий стан. Потім слідує новий цикл – отримання інформації про новий стан, і так далі – повернення у вихідну точку процесу при нових характеристиках об'єкта, суб'єкта управління, зовнішнього середовища та, можливо, інших стратегічних цілей.

При визначенні місця та ролі системи управління економічним потенціалом у системі процесно-орієнтованого управління підприємством доцільно виділити такі завдання управління економічним потенціалом підприємства (рис. 4).

Необхідність застосування елементів процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом у загальній схемі управління підприємством обумовлена актуальністю переходу в стратегічному менеджменті від управління ресурсами до управління результатами функціонування підприємства.

**П**роцесно-орієнтоване управління потенціалом являє собою сукупність інформаційно-методологічних підходів, спрямованих на розробку рішень і дій, які дозволяють здійснювати перетворення безлічі можливих способів досягнення стратегічних цілей в єдину. Як інструмент формування й уточнення гіпотези про функціонуванні досліджуваного об'єкта доцільно використовувати запропоновану модель управління рівнем економічного потенціалу підприємства на основі процесно-орієнтованого підходу. Функціонально-структурні зв'язки в моделі між елементами системи дозволяють визна-



**Рис. 4. Місце та роль системи управління економічним потенціалом у системі процесно-орієнтованого управління підприємством**

Джерело: авторська розробка.

чати роль і призначення підсистем по відношенню до цілого, оцінювати взаємозалежність окремих елементів системи (рис. 5).

**М**ета управління економічним потенціалом полягає в створенні умов і можливостей досягнення певного стану розвитку підприємства. Процес управління економічним потенціалом – це технологія управління, яка дозволяє вирішити проблеми розвитку підприємства та підвищення його ефективності (організаційні зміни, розробка управлінських рішень щодо оцінки та використання економічного потенціалу та ін.).

У ході розробки моделі управління рівнем економічного потенціалу підприємства на основі процесно-орієнтованого підходу необхідно вирішити такі завдання:

- ✦ побудова системи показників, що характеризують економічний потенціал підприємства на основі різноманітних джерел інформації про його діяльність;
- ✦ опис алгоритмів розрахунку показників;
- ✦ вивчення факторів зміни цих показників;

- ✦ порівняння отриманих показників із середньогалузевими показниками;
- ✦ формування вихідних таблиць показників, що дозволяють виявляти тенденції та робити висновки, а також побудова графіків, що характеризують динаміку показників, і діаграм, що відображають структурні характеристики;
- ✦ навчання персоналу;
- ✦ розробка програмного забезпечення.

У сучасних економічних умовах все більшого значення набуває управління економічним потенціалом підприємства в довгостроковій перспективі. Це забезпечується системою стратегічного управління економічним потенціалом підприємства, в процесі якого встановлюються глобальні цілі щодо збільшення економічного потенціалу підприємства та ресурси, що забезпечують досягнення глобальних цілей.

На стадії реалізації стратегії управління економічним потенціалом виконується приведення всіх ресурсів і внутрішніх зв'язків, цілей, завдань і областей відповідальності працівників у повну відповідність до обраної стратегії. Розробка та реалізація тактичних і оперативних планів базується на результатах фі-

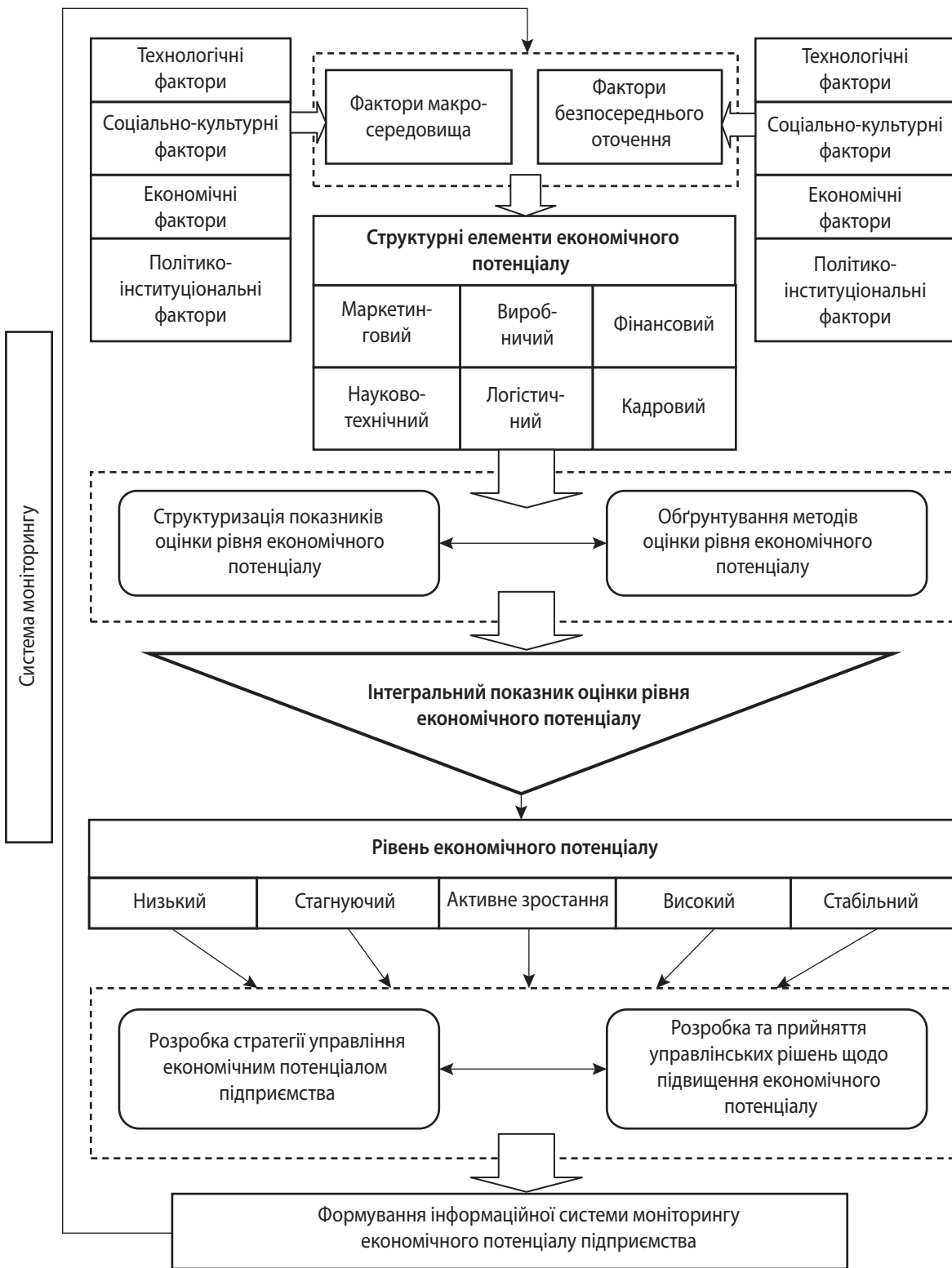


Рис. 5. Модель управління економічним потенціалом підприємства на основі процесно-орієнтованого підходу

Джерело: авторська розробка.

нансово-економічного аналізу, заснованого на даних бухгалтерського обліку. У сучасних умовах реалізація стратегії управління економічним потенціалом вимагає зміни прийомів і методів облікової роботи та управління внутрішніми процесами.

У процесі стратегічного контролю аналізуються отримані результати реалізації стратегії, а при необхідності здійснюється коригування цілей, планів і організаційного забезпечення. Моніторинг показників діяльності підприємства та його підрозділів буду-



ється на даних, у тому числі й бухгалтерського обліку. Система контролю повинна відповідати цілям і стратегії управління економічним потенціалом.

Реалізація концепції процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємства вимагає особливого інформаційного забезпечення, що відображає минуле, сьогодення та майбутнє підприємства і його бізнес-системи та забезпечує розвиток інформації та трансформацію її структури та змісту. У процесі функціонування підприємства відбувається накопичення інформації та її розвиток, що знаходить відображення у збільшенні обсягу даних, які обробляються й ускладнюють її структуру в ході трансформації даних та аналітичної інформації в знання про його економічний потенціал, компетенції та бізнес-системи.

### ВИСНОВКИ

Розроблена модель процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємств забезпечить переваги даного типу наукового забезпечення стратегічних управлінських рішень. Процесно-орієнтоване управління економічним потенціалом на основі розробленої моделі дозволить:

- ✦ визначити підходи до його оцінки в умовах сформованого економічного простору підприємств;
- ✦ продемонструвати складний і багатоплановий зміст поняття «економічний потенціал», показати необхідність його дослідження з багатьох напрямків і на різних рівнях ієрархії;
- ✦ побудувати систему показників оцінки економічного потенціалу підприємств і можливість аналізувати його структурні елементи в системі з урахуванням взаємозв'язків і взаємозалежностей як єдине ціле, а також деталізувати кожен з них окремо;
- ✦ отримати економіметричні прогностичні моделі сценаріїв розвитку економічного потенціалу підприємства.

Запропонована модель процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом враховує ті фундаментальні зміни, які відбуваються в динамічному зовнішньому середовищі: вплив глобалізації; вартісна орієнтація цілей, вплив маркетингових чинників; роль організаційної культури, вплив організаційних умов на підвищення конкурентоспроможності; роль людського капіталу. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Сабадирьова А. Л. Організація оцінки вартості потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2009. Т. 2. № 4. С. 127–130. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/441/1/Сабадирьова%20А.Л.%20Організація%20оцінки%20вартості%20потенціалу%20підприємства.pdf>

2. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 400 с.
3. Угодникова Е. И. Оценка и управление потенциалом развития строительных предприятий. *ScienceRise*. 2015. № 11 (1). С. 44–49. DOI: 10.15587/2313-8416.2015.54027
4. Шеремет А. Д., Негашев Е. В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Инфра-М, 2008. 208 с.
5. Коритько Т. Ю., Дзержинская В. Н. Мониторинг финансовой устойчивости предприятия с учетом его жизненного цикла. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2008. № 3. С. 154–160.
6. Селезнева Н. Н., Ионова А. Ф. Финансовый анализ. Управление финансами : учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2006. 639 с
7. Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2010. 368 с.
8. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2. С. 3–7. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45271/1-BEZGIN.pdf?sequence=1>
9. Данилюк М. О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2002. 248 с.
10. Хаммер М., Чампи Дж. Рейнжиниринг корпораций: Манифест революції в бізнесі / пер. с англ. СПб. : Изд-во С-Петербур. ун-та, 1977. 332 с.
11. Ареф'єва О. В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 107–111. URL: [http://kafmen.ru/library/compilations\\_vak/eiu/2012/3/p\\_107\\_111.pdf](http://kafmen.ru/library/compilations_vak/eiu/2012/3/p_107_111.pdf)
12. Прохорова В. В. Орієнтовано-рефлексивний підхід щодо управління реструктуризаційними процесами на машинобудівних підприємствах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2015. Вип. 53. С. 135–140.
13. Мяких І. М. Методичний підхід до аналізу та оцінки дебіторської та кредиторської заборгованості як складових управління фінансової стійкості авіакомпаній України. *Сталій розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 255–262.
14. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 66–73. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22718/1/Лепейко\\_Баркова.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22718/1/Лепейко_Баркова.pdf)
15. Kwilinski, A. Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy in the information economy. *Virtual Economics*. 2018. Vol. 1. No. 1. P. 7–25. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1))

### REFERENCES

- Arefieva, O. V. "Kontseptualni osnovy adaptivnoho upravlinnia funktsionuvanniam ta rozvytkom pidprijemstv" [Conceptual Bases of Adaptive Management of Func-

- tioning and Development of Enterprises]. *Ekonomika i upravleniye*, no. 3 (2012): 107-111. [http://kafmen.ru/library/compilations\\_vak/eiu/2012/3/p\\_107\\_111.pdf](http://kafmen.ru/library/compilations_vak/eiu/2012/3/p_107_111.pdf)
- Bachevskiy, B. Ye., Zablodska, I. V., and Reshetniak, O. O. *Potentsial i rozvytok pidpriemstva* [Potential and Development of the Enterprise]. Kyiv: Tsentр navchalnoi literatury, 2009.
- Bezhin, K. S., and Hryshyna, I. V. "Porivnialnyi analiz protsesnoho ta funktsionalnoho pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom" [Comparative Analysis of Process and Functional Approaches to Enterprise Management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2 (2009): 3-7. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45271/1-BEZGIN.pdf?sequence=1>
- Danyliuk, M. O. *Teoriia i praktyka protsesno-orientovanoho upravlinnia vytratamy* [Theory and Practice of Process-oriented Cost Management]. Ivano-Frankivsk: Misto NV, 2002.
- Kaplan, R., and Norton, D. *Nagrada za blestiaschuyu realizatsiyu strategii. Svyaz strategii i operatsionnoy deyatelnosti – garantiya konkurentnogo preimushchestva* [Award for the Brilliant Implementation of the Strategy. The Link between Strategy and Operations Is a Guarantee of Competitive Advantage]. Moscow: Olimp-Biznes, 2010.
- Khammer, M., and Champi, Dzh. *Reinzhiniring korporatsiy: Manifest revolyutsii v biznese* [Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution]. St. Petersburg: Izd-vo S.-Peter. un-ta, 1977.
- Korytko, T. Yu., and Dzerzhinskaya, V. N. "Monitoring finansovoy ustoychivosti predpriyatiya s uchetom yego zhiznennogo tsikla" [Monitoring the Financial Stability of an Enterprise, Taking into Account Its Life Cycle]. *Visnyk Donbaskoi derzhavnoi mashynobudivnoi akademii*, no. 3 (2008): 154-160.
- Kwilinski, A. "Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy in the information economy". *Virtual Economics*, vol. 1, no. 1 (2018): 7-25. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1))
- Lepeiko, T. I., and Barkova, K. O. "Obgruntuvannia teoretychnykh zasad zviazku orhanizatsiinoi kultury ta stratehii pidpriemstva" [Justification of Theoretical Basis of Organizational Culture Relation with Enterprise's Strategy]. *Intelekt XXI*, no. 3 (2019): 66-73. [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22718/1/Лепейко\\_Баркова.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22718/1/Лепейко_Баркова.pdf)
- Miahkykh, I. M. "Metodychnyi pidkhid do analizu ta otsinky debitorskoi ta kredytorskoi zaborhovanosti yak skladovykh upravlinnia finansovoi stiiakosti aviakompanii Ukrainy" [Methodical Approach to the Analysis and Assessment of Receivables and Payables as Components of the Management of Financial Stability of Airlines of Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 4 (2013): 255-262.
- Prokhorova, V. V. "Oriientovano-refleksyvnyi pidkhid shchodo upravlinnia restrukturyzatsiinykh protsesamy na mashynobudivnykh pidpriemstvakh" [Oriented Management Reflective Approach to Restructuring Processes at Engineering Companies]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 53 (2015): 135-140.
- Sabadyryova, A. L. "Orhanizatsiia otsinky vartosti potentsialu pidpriemstva" [Organization of Cost Estimation of the Enterprise Potential]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, vol. 2, no. 4 (2009): 127-130. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/441/1/Сабадырьова%20А.Л.%20Организация%20оценки%20вартости%20потенциалу%20підприємства.pdf>
- Selezneva, N. N., and Ionova, A. F. *Finansovyy analiz. Upravleniye finansami* [The Financial Analysis. Financial Management]. Moscow: YuNITI, 2006.
- Sheremet, A. D., and Negashev, Ye. V. *Metodika finansovogo analiza deyatelnosti kommercheskikh organizatsiy* [Methodology for Financial Analysis of the Activities of Commercial Organizations]. Moscow: Infra-M, 2008.
- Ugodnikova, Ye. I. "Otsenka i upravleniye potentsialom razvitiya stroitelnykh predpriyatiy" [Assessment and Management of Building Enterprise Development Potential]. *ScienceRise*, no. 11(1) (2015): 44-49. DOI: 10.15587/2313-8416.2015.54027