

УДК 658.012.32“313”

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6-13

САКУН Л. М.

ORCID ID: 0000-0001-5113-4154

e-mail: lesyasakun13@gmail.com

БУРЯК Є. В.

ORCID ID: 0000-0002-8039-004X

e-mail: burzhen@ukr.net

РІЗНИЧЕНКО Л. В.

ORCID ID: 0000-0002-9135-2911

e-mail: rizlv19@gmail.com

ВЕЛЬКІН Б. О.

e-mail: elkin2850@gmail.com

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Стаття присвячена актуальним методам управління бізнес-процесами. Розглянуто стадії процесу управління змінами машинобудівного підприємства. Сформовано напрями стратегічних змін операційної діяльності, в основі яких закладено принципи адаптації бізнес-процесів до умов ринкового середовища у напрями підвищення ефективності системи управління, що реалізовує основні бізнес-цілі підприємства. У статті обґрунтовано застосування системного підходу до управління бізнес-процесами як складової стратегічних змін. На основі наукових підходів сформульовано сутність управління бізнес-процесами на основі результативності та ефективності. Обґрунтовано впровадження стратегічних змін у діяльності автомобілебудівного підприємства, запропоновано напрями оптимізації операційної діяльності. Розроблено схему взаємодії підрозділів автомобілебудівного підприємства у напрями оптимізації операційних процесів. Впровадження у виробництво запропонованої системи управління має відбуватися на системному рівні з використанням сучасних технологій та механізмів управління бізнес-процесами, з урахуванням особливостей функціонування підприємства.

Ключові слова: управління, стратегічні зміни, операційна діяльність, системний підхід, ощадливе виробництво.

LESIA SAKUN, IEVGEN BURIK, LIUDMYLA RIZNICHENKO, BOHDAN VIELKIN

Kremenchuk Mykhailo Ostrogradskiy National University

STRATEGIC CHANGES MANAGEMENT IN OPERATING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE BASED ON MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES

In order to ensure sustainable development and efficiency, domestic enterprises must respond actively to threats of the internal and external environment, address market challenges, adapt to change, and manage market pressures. Business process management is a necessary component of manufacturing and strategic management to achieve the business goals of the modern enterprise. The article considers the current methods of business process management. Using a machine-building company as an example, the stages of change management were examined. The directions of strategic changes in operating activities in accordance with the principles of adapting business processes to market conditions to improve the efficiency of the management system and realize the enterprise's main business objectives are developed. According to the article, business process management can be leveraged as a key component of strategic change. Based on scientific approaches, the essence of business process management is evaluated based on efficiency and effectiveness. An article presents evidence for introducing strategic changes in the activity of automobile manufacturing enterprises and indicates key directions for optimizing operational efficiency. An optimization department has been created to effectively interact with production units as part of the «Lean production» Project in AutoKrzAZ. Modern production concepts for the operation of domestic machinery will help to keep the state of the business up-to-date, improve its performance, and ensure a competitive position in the markets. Based on scientific approaches the essence of business process management on the basis of efficiency and effectiveness is formulated. The article substantiates the introduction of strategic changes in the activity of automobile manufacturing enterprise and suggests the directions of optimization of operational activity. In order to optimize operational processes, a scheme of interaction of administrative subdivisions of automobile manufacturing enterprises was developed.

Keywords: management, strategic changes, operational activities, system approach, lean production.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями

В умовах сьогодення підприємства для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності повинні вносити зміни у свою господарську діяльність. Зміни стали всеохоплюючими і постійними, і це нормальний стан сучасного бізнесу. Зміни всередині організації зазвичай відбуваються як реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Будь-яка організація знаходиться в процесі безперервних змін, інакше її здатність до виживання в динамічних обставинах ставиться під загрозу.

Вітчизняні машинобудівні підприємства змушені активно реагувати на загрози внутрішнього та зовнішнього середовища, пристосовуватися до змін та ринкової кон'юнктури для забезпечення сталого розвитку та ефективності функціонування. Зміни в їх діяльності передбачають заміну деяких внутрішніх

перемінних в цілях організації, структурі, задачах, технологіях та людському факторі. Управління бізнес-процесами як складова управління виробництвом та стратегічного менеджменту є вдалим механізмом досягнення бізнес-цілей сучасного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичні та практичні аспекти управління стратегічними змінами є предметом наукових дискусій зарубіжних і вітчизняних вчених: Друкера П., Віханського О.С., Воронкова Д.К., Кіндрацької Г.І., Козаченка С.В., Котлера Ф., Панченка Є.Г., Портера М., Смирнкової В. Г., Чендлера Алф., Шапіра В.Д., Шумпетера Дж., Широкової Г.В., Харрінгтона Дж., Янга С.

Визначенню сутності бізнес-процесів, забезпеченню їхньої результативності та ефективності присвячено праці науковців: Бондаренко С.С., Гончарова О. М., Денисенко Л.О., Климчук М.М., Ковшова І.О., Костіна О.М., Ларіна К.В., Мешкіса Д.К., Скібіцької Л.І., Скібіцького О.М., Скударя Г.М., Тарасова О.О., Ходаківського О.М. та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття

Аналіз наукових праць за проблематикою дозволив констатувати, що впровадження принципів управління бізнес-процесами машинобудівних підприємств в сфері операційної діяльності досліджено слабо, трактується неоднозначно, недостатньо розроблено як у науковому, так і в організаційно-практичному аспектах та потребує подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження системи управління стратегічними змінами операційної діяльності машинобудівного підприємства, використання системного підходу до управління бізнес-процесами на основі впровадження у виробництво проєкту «Ощадливе виробництво».

Виклад основного матеріалу

Високий ступінь невизначеності розвитку подій у внутрішньому та зовнішньому середовищі, їх неочікувані впливи на стабільну діяльність підприємства змушують його динамічно реагувати та розвиватися, пристосовуючись до конкретної ринкової ситуації. Загострення кризових явищ в Україні призводить до появи різних проблемних ситуацій, як економічного, так і політичного характеру. Швидке розв'язання зазначених проблем диктується виробничою і збутовою ситуаціями та викликає потребу в ефективному керуванні, що, в свою чергу, вимагає розробки концепції ситуаційного управління, аналізу й узагальнення світового досвіду. Концепція управління стратегічними змінами базується на принципах системності, дуальності, ієрархічності та конфігуративності, сукупність яких зумовлює доцільність використання системного підходу.

Системний підхід в управлінні змінами підприємства є повністю обґрунтованим і дозволяє розглядати цей процес як відкриту комплексну систему, що складається з елементів та має зв'язок із зовнішнім середовищем. Управління змінами – процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, який враховує ініціювання змін: визначення їх необхідності, планування, організування, формування системи мотивування, контролювання, регулювання та впровадження [1]. Стратегічні зміни відбуваються як реакція підприємства на вплив навколишнього середовища (контролюються управліннями вищої ланки), внутрішніх факторів (діють усередині підприємства) або зовнішнього оточення (технологічні, економічні, соціальні фактори, що діють як прискорювачі процесу змін).

За напрямками класифікують зміни: виконання компанією місії, цілей, завдань діяльності та нових можливостей; в технологіях, що використовуються; в організаційній структурі управління та управлінських процесах; впровадження сучасних інформаційних систем; в корпоративній культурі; в мотиваційних процесах та стилі керівництва; щодо забезпечення ефективності роботи організації тощо. В ідеалі зміни повинні відбуватися поступово та викликати мінімум збитків. Складові процесу управління стратегічними змінами машинобудівного підприємства наведено на рис. 1.

Операційна стратегія являє собою комплекс дій, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації у напрямі: забезпечення ефективності системи управління виробництвом та високого рівня виробничого потенціалу; керування матеріально-технічними ресурсами і логістичними процесами; досягнення оптимального техніко-організаційного рівня, гнучкості та інноватизації виробництва; залучення висококваліфікованого персоналу для виконання виробничих завдань; запровадження міжнародної системи менеджменту якості. Спрямованість цієї стратегії – здійснення виробничого процесу з максимальною ефективністю [2, 3]. Початковим етапом проведення стратегічних операційних змін є виявлення та обґрунтування причин їх здійснення. Стратегічна мета змін операційної діяльності – це поліпшення управління бізнес-процесами на підприємстві, коли виокремлюють два основні підходи: реалізацію «проєктів прориву» із переглядом та удосконаленням здійснюваного процесу, або впровадження нових процесів; поетапне покращення процесу в межах існуючих процесів [4]. У ринкових умовах господарювання стратегічні зміни операційної діяльності спрямовані на досягнення таких результатів, як оптимізація

співвідношення підрозділів інфраструктури підприємства; оптимізація основного виробництва підприємства та за необхідності освоєння нового; інноватизація та автоматизація виробничих процесів; удосконалення, модернізація виробництва; забезпечення якості продукції.

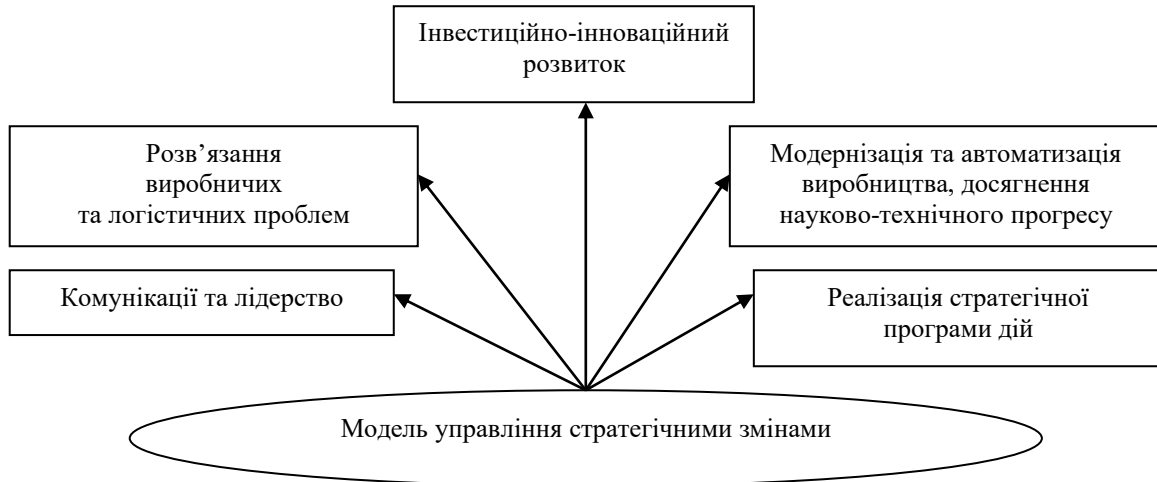


Рис. 1. Модель управління стратегічними змінами

Управління бізнес-процесами охоплює всі функції управління підприємством як системи та пов'язане з удосконаленням його діяльності. До загальних принципів розвитку бізнес-процесів віднесено усі бізнес-процеси проходять через стадії створення, зростання, стабілізації, граничних проблем росту на кожному етапі розвитку; на початкових етапах впровадження бізнес-процесів виникають проблеми, пов'язані з розумінням унікальності кожного бізнес-процесу; розвиток бізнес-процесів носить цілеспрямований характер; бізнес-процесам притаманний циклічний рух у розвитку.

Б. Андерсен вважає, що бізнес-процес – це деяка логічна послідовність пов'язаних дій, які перетворюють вхід в результати або вихід [5, с. 74]. Як вважає Д. К. Мешкіс, бізнес-процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що становлять цінність для споживачів [6]. Схожа думка й у науковця О. М. Ходаківського, який стверджує, що бізнес-процес – елемент цільової організаційної діяльності, орієнтований на отримання підприємством корисного результату, в основі якого лежать характеристики результативності, ефективності, адаптивності, антиципативності [7, с. 61].

На думку керівництва компанії, концентрація уваги на управлінні якістю бізнес-процесів забезпечить йому конкурентні переваги та стабільний розвиток, а результативність та ефективність бізнес-процесів ПрАТ «АвтоКрАЗ» залежатиме від оцінки ринків збуту, кон'юнктури ринку, системи управління, інноваційно-інвестиційного клімату, стратегічної політики підприємства.

Показниками ефективності робіт за основними напрямками операційної діяльності автомобілебудівного підприємства має стати економіка та якість бізнес-процесів, тому управління бізнес-процесами як елементами програми стратегічних змін, у ПрАТ «АвтоКрАЗ» запропоновано здійснювати у формі проекту «Ощадливе виробництво».

На думку науковців Харченко І.В. та Романюк Л.М., ощадливе виробництво – це сучасна виробнича концепція і проривний підхід до менеджменту та управління якістю, що забезпечує довготривалу конкурентоспроможність підприємства або галузі [8, с. 186]. Жмай А.В. відмічає, що ощадливе виробництво – інноваційна складова розвитку українських підприємств [9, с. 238]. Кулиняк І.Я. розглядає його як метод ефективної організації виробничого процесу [10, с. 408], а Мельник Г.М. – як концепцію оптимізації виробничого та управлінських процесів [11, с. 43]. Основні бізнес-процеси спрямовані на виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг, унаслідок чого зростає цінність для споживача (постачання, виробництво, збут) і формується дохід підприємства [12, с. 100].

Механізми реалізації проекту «Ощадливе виробництво» передбачають використання системного підходу до управління операційною діяльністю, що можна представити у вигляді бізнес-процесу, який включає такі складові: мету, учасників процесу, характерні ознаки, ієрархію бізнес-процесу, взаємозв'язки операційної діяльності.

Досягнення цілей проекту «Ощадливе виробництво» забезпечуватиме виконання основних стратегічних завдань (рис. 2): зниження собівартості продукції за рахунок зменшення прямих виробничих витрат; прискорення оборотності матеріальних ресурсів за рахунок зниження непродуктивних витрат часу і зменшення складських залишків виробничих запасів; забезпечення ефективності організації оперативного обліку матеріальних цінностей у підрозділах; підвищення ефективності інвестиційних та інноваційних програм і заходів; підвищення культури виробництва; подовження ресурсу обладнання виробничого призначення за рахунок його раціонального і дбайливого використання; підвищення продуктивності та

якості праці співробітників, ефективний HR-менеджмент; автоматизація та удосконалення системи документообігу виробничих підрозділів.

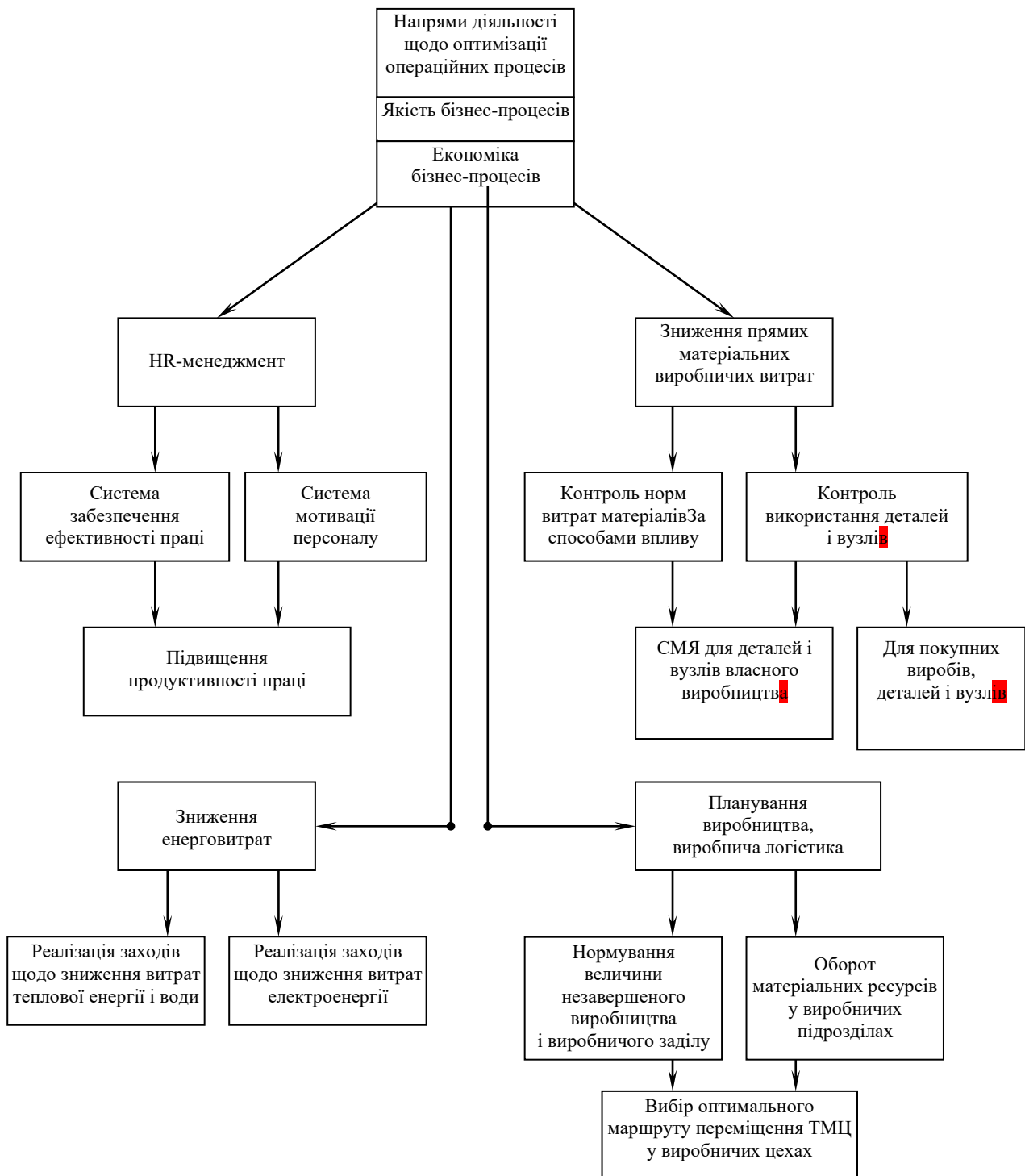


Рис. 2. Напрями оптимізації операційної діяльності підприємства

Пропозиції щодо оптимізації операційного процесу у напрямі забезпечення ефективності та результативності, формуються членами трудового колективу підприємства і пропонуються до розгляду робочими групами – експертами за напрямами оптимізації, які, в свою чергу, залучають до цього процесу своїх колег по підрозділу, цеху, дільниці. Отже, система розробки оптимізаційних пропозицій операційних бізнес-процесів робочими групами виробничих підрозділів передбачає залучення творчого потенціалу трудового колективу і окремих співробітників підприємства, тобто охоплює рядових співробітників відповідного відділу в сфері своїх посадових обов'язків. Робота здійснюється в рамках функціональних взаємовідносин членів робочих груп та передбачає спеціальну систему мотивації активного,

висококваліфікованого персоналу.

Авторами запропоновано принципіальну схему взаємодії відділу з оптимізації операційних процесів з робочими групами, підрозділами підприємства як систему розробки пропозицій з покращення виробничого процесу (рис. 3).

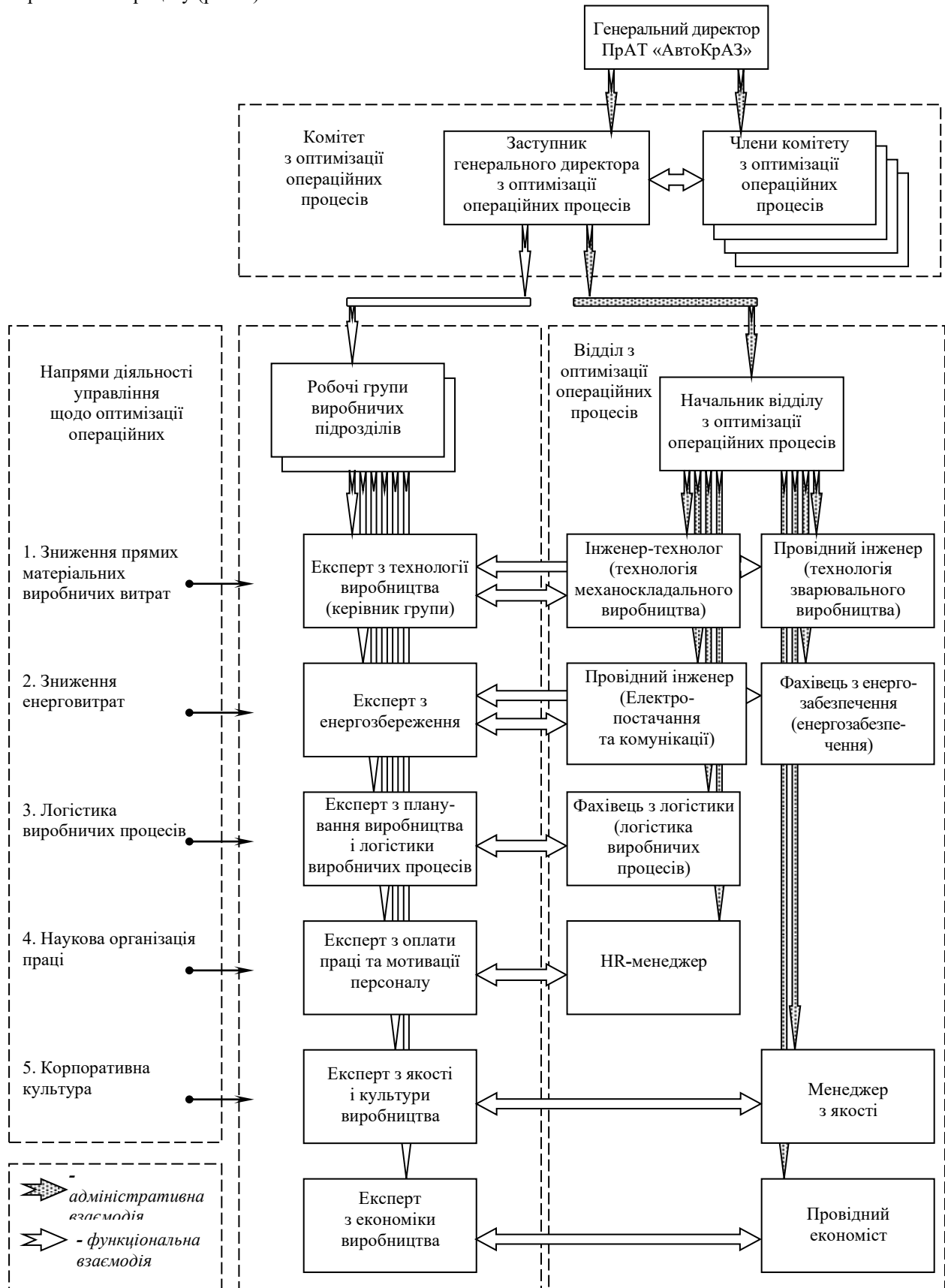


Рис. 3. Схема взаємодії підрозділів ПрАТ «АвтоКрАЗ» щодо оптимізації операційного процесу (авторська розробка)

На підставі результатів проведеного аудиту технологічного або іншого виробничого процесів, передбачається розробка цільових ресурсозберігаючих програм і заходів співробітниками відділу оптимізації операційних процесів підприємства. Зазначена робота виконується як адміністративна функція взаємодії підрозділів підприємства. Відділ з оптимізації операційних процесів – структурний підрозділ ПрАТ «АвтоКрАЗ», що поєднує в собі адміністративні і функціональні підрозділи, які взаємодіють в проекті «Ощадливе виробництво». Керівництво підрозділом здійснює заступник генерального директора з оптимізації операційних процесів, який є членом і координатором Комітету з оптимізації автомобілебудівного виробництва.

До складу підрозділу входять: адміністративно – відділ з оптимізації операційних процесів; функціонально – робочі групи виробничих підрозділів. Управління бізнес-процесом «HR-менеджмент» зводиться до комплексу функцій, які виконуються для розвитку організації:

- взаємодія з керівниками, які очолюють структурні підрозділи організації, фахівцями рекрутингових компаній, рекламних і кадрових агентств;
- вивчення тенденцій ринку праці, інформування керівника компанії про кадрову ситуацію на ринку, моніторинг середнього рівня заробітної плати по галузі та професії;
- оніторинг динаміки зміни середніх заробітних плат по галузі та по професіях;
- здійснення оперативного (цільового) пошуку і підбору персоналу (в тому числі, супровід відбору кандидатів за компетенціями); створення планів в кадрах на найближчу (тактичну, оперативну) і більш (далеку) стратегічну перспективу; створення, ведення та подальше управління резервом кадрів;
- аналіз виконаної роботи за напрямом діяльності та складання звітної документації;
- розробка локальних нормативних актів, положень, інструкцій спрямованих на опис, систематизацію та чітку регламентацію процесів управління персоналом організації;
- створення мультифункціональної системи мотивації праці;
- створення правил корпоративної культури, їх підтримка і розвиток: заходи з формування згуртованого колективу однодумців.

З огляду на забезпечення якості діяльності підрозділу та ефективність роботи команди, передбачається надалі розширити перелік підрозділів, які братимуть участь в роботі проекту «Ощадливе виробництво», отже, надалі відбуватиметься збільшення кількості робочих груп. До складу Комітету з оптимізації операційних процесів, який очолює Генеральний директор ПрАТ «АвтоКрАЗ», входять керівники та провідні фахівці інших структурних підрозділів підприємства згідно з переліком основних напрямів виробничої діяльності. Комітет має право прийняття рішення щодо реального виконання заходів проекту «Ощадливе виробництво». Він є функціональним органом, а його рішення оформляються у вигляді протоколу, на підставі якого формується проект наказу по підприємству. Окремі питання або заходи, розглянуті Комітетом, можуть перебувати в сфері повноважень членів комітету як посадових осіб. Реалізація затверджених програмою заходів може бути виконана по адміністративній лінії членами Комітету як керівниками відповідних підрозділів. Це можуть бути невеликі заходи, що не потребують додаткового фінансування в рамках затвердженого бюджету. У цьому випадку наказ по підприємству може бути зайвим, і рішення Комітету оформляється тільки у вигляді протоколу.

Відділ з оптимізації виробничих процесів – адміністративний підрозділ ПрАТ «АвтоКрАЗ», створений для розробки і реалізації цільових програм ефективного використання ресурсів компанії, координації робіт і заходів з покращення виробничих процесів, оперативної взаємодії з робочими групами в рамках проекту «Ощадливе виробництво». Співробітники відділу є фахівцями в області виробничих і бізнес процесів, які визначаються основними напрямками діяльності щодо зниження прямих матеріальних виробничих витрат, оптимізації енерговитрати; логістики виробничих процесів; наукової організації праці; корпоративної культури тощо.

Взаємодія з робочими групами відбувається в межах системи розробки пропозицій щодо оптимізації виробничого процесу: реєстрації та сортування пропозицій за напрямками діяльності; доопрацювання та оформлення пропозицій, якщо вони складені не за формою або мають недостовірну інформацію; перевірки та експертизи пропозицій щодо оптимізації виробничого процесу, що надійшли від робочих груп; нормативної, технічної та економічної експертизи пропозицій; розробки заходів на підставі пропозицій, що надійшли від робочих груп; деталізації етапів виконання заходів; формалізації документів наданих робочими групами і підготовки їх до розгляду комітетом; моніторингу виконання рішень комітету, аналізу поточного стану реалізації рішень; управління процесами розробки планів робочих груп; контролю дотримання процедур регламенту підготовки, розгляду, затвердження та виконання заходів; методичного забезпечення робочих груп, формування методичної єдності документації, розробки і впровадження стандартів, регламентів, форм.

Отже, за сучасних умов господарювання компанії вимушені стати гнучкими, постійно реагувати на зміни зовнішнього середовища, виробляти і реалізовувати локальні і глобальні проекти реструктуризації своєї діяльності. Системний підхід до управління бізнес-процесами ПрАТ «АвтоКрАЗ» дозволить йому досягти стратегічних цілей, а роль бізнес-процесів зводиться до керування процесом їх досягнення.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі

Отже, питання управління бізнес-процесами гостро постають на підприємстві, що знаходиться в

стані подолання кризи або на етапі розвитку. Тоді виникають збої у взаємодії підрозділів, менеджерів, співробітників, що починають носити системний характер, істотно впливаючи на ефективність діяльності всієї організації. Використання сучасних концепцій виробництва в діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств сприятиме оновленню стану підприємства, підвищить його ефективність функціонування та забезпечить сталу конкурентну позицію на ринках.

Література

1. Управління змінами : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, В.В. Яцура, І.І. Грибик та ін. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 355 с.
2. Скібіцька Л. І., Скібіцький О.М. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
3. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2010. 340 с.
4. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навч. посіб. Чернівці : ЧДІЕУ, 2013. 215 с.
5. Андерсен Бьєрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования ; пер. с англ. С.В. Ариничева. М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
6. Мешкис Д.К. Формирование бизнес-процессов развития организации на основе механизма архитектурного управления и контроля. Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2015. Т. 1. № 1. URL: <http://vestniknauki.ru> (дата звернення: 17.10.2021).
7. Ходаківський О.М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агросвіт. 2017. № 22. С. 60–64.
8. Харченко І.В., Романюк Л.М. Впровадження системи «бережливого виробництва» на українських підприємствах машинобудівної галузі та стратегія підвищення її конкурентоспроможності. Наукові праці Кіровоградського національного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 29. С. 186–192.
9. Жмай А.В. Концепція бережливого виробництва як інноваційна складова розвитку українських підприємств. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Т. 16. Вип. 3(37). С. 238–252.
10. Кулиняк І.Я., Боцман Ю.С. Концепція «Бережливого виробництва» як метод ефективної організації виробничого процесу підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 14. С. 408–412.
11. Кобилюх О. Я., Мельник Г. М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінських процесів. URL: <http://ena.lp.edu.ua>. 2012, С. 43–49
12. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. С. 98–107.

References

1. Upravlinnia zminamy : navch. posib. / O.Ie. Kuzmin, V.V. Yatsura, I.I. Hrybyk ta in. Lviv : Vyd-vo Lviv. politekhniki, 2014. 355 s.
2. Skibitska L. I., Skibitskyi O.M. Menedzhment : navch. posib. Kyiv : Tsentri uchbovoi literatury, 2007. 416 s.
3. Voronkov D.K. Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi : monohrafiia. Kharkiv : INZhEK, 2010. 340 s.
4. Kosach I.A., Ladonko L.S., Kalinko I.V. Dilove administruvannia: menedzhment orhanizatsii ta upravlinnia zminamy : navchalnyi posibnyk. Chernihiv : ChDIEU, 2013. 215 s.
5. Andersen Byorn. Biznes-processy. Instrumenty sovershenstvovaniya ; per. s angl. S.V. Arinicheva. Moskva : RIA «Standarty i kachestvo», 2003. 272 s.
6. Meshkis D.K. Formirovanie biznes-processov razvitiya organizatsii na osnove mehanizma arhitekturnogo upravleniya i kontrolya. Vestnik nauki i obrazovaniya Severo-Zapada Rossii. 2015. T. 1. № 1. URL: <http://vestniknauki.ru> (data zvernennya: 17.10.2021).
7. Khodakivskiy O.M. Upravlinnia biznes-protseamy pidpriemstva. Ahrosvit. 2017. № 22. S. 60–64.
8. Kharchenko I.V., Romaniuk L.M. Vprovadzhennia systemy «berezhlyvoho vyrobnytstva» na ukrainskykh pidpriemstvakh mashynobudivnoi haluzi ta stratehiia pidvyshchennia yii konkurentospromozhnosti. Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2016. Vyp. 29. S. 186–192.
9. Zhmaj A.V. Konceptiya berezhlyvoho proizvodstva kak innovacionnaya sostavlyayushaya razvitiya ukrainskih predpriyatij. Rinkova ekonomika: suchasna teoriya i praktika upravlinnya. 2017. Tom 16. Vip. 3(37). S. 238–252.
10. Kulyniak I.Ia., Botsman Yu.S. Kontseptsiia «Berezhlyvoho vyrobnytstva» yak metod efektyvnoi orhanizatsii vyrobnychoho protsesu pidpriemstv. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2016. № 14. S. 408–412.
11. Kobyliukh O. Ya., Melnyk H. M. Oshchadlyve vyrobnytstvo yak kontseptsiia optymizatsii vyrobnychoho ta upravlinskykh protsesiv. URL: <http://ena.lp.edu.ua>. 2012, S. 43–49
12. Demydenko V.V. Upravlinnia biznes-protseamy yak skladova protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom. Efektyvna ekonomika. 2015. № 11. S. 98–107.

Надійшла / Paper received : 01.11.2021

Надрукована/Printed : 07.12.2021