

УДК 658.5.012.2

Єгупов Ю.А.,  
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства  
Одеський національний економічний університет

## РОЗВИТОК ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Yegupov Yu.A.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof., assistant professor  
of the department of economy enterprise  
Odessa National Economic University

### DEVELOPMENT OF APPROACHES TO THE FORMATION OF THE PRODUCTION PROGRAM OF THE ENTERPRISE

**Постановка проблеми.** Виробнича програма (ВП) є ключовим розділом тактичних планів промислового підприємства, що взаємопов'язує сукупність техніко-економічних розрахунків, здійснюваних у процесі їх розробки. Обґрунтованість ВП багато в чому визначається методологічним і методичним рівнем інструментарію, що використовується при її формуванні, ступенем його адекватності сучасним умовам господарювання.

У комплексі завдань по вдосконаленню інструментарію виробничого планування на промисловому підприємстві одне із центральних місць на сьогоднішній день займає завдання, пов'язане з розвитком теоретичних і прикладних аспектів використання існуючих підходів до формування ВП.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвитку методологічних і методичних основ здійснення планових розрахунків на окремих етапах розробки ВП підприємства присвячено безліч робіт відомих вітчизняних і зарубіжних економістів.

Інструментарій формування номенклатурного портфеля в контексті обґрунтування стратегічних рішень на підприємствах представлений широким набором матричних методів. Серед них особливе місце займають матриця Бостонської консультативної групи – BCG (The Boston Consulting Group) [1, с.66-70; 2, с.9-17] і матриця General Electric (GE/Mckinsey) [1, с.72-73; 3].

Дослідження теоретико-методичних, технологічних і організаційних аспектів планування продажів представлені в роботах Т. Уолласа й Р. Сталя [4], С. Челпоченко [5]. Тут же сформульовані найважливіші стратегічні й тактичні цілі планування продажів і операцій.

У роботі [6] обґрунтовані рекомендації з розвитку методології ринково-орієнтованого планування ресурсного забезпечення ВП промислового підприємства, які охоплюють широке коло проблем, пов'язаних зі здійсненням даного процесу в сучасних умовах.

Основні положення авторського підходу до планування виробничої потужності відповідно до нової парадигми формування виробничого плану підприємства представлені в роботі [7]. Використання даного підходу суттєво спрощує виконання балансових розрахунків виробничої потужності, що здійснюються у контексті ресурсного обґрунтування ВП, забезпечуючи при цьому високу інформативність їх результатів.

Найважливішим етапом розробки плану виробництва є економічна оцінка ВП. Необхідність її здійснення обумовлена тим, що саме в процесі формування виробничого плану закладаються основи досягнення головних цільових показників діяльності підприємства. Основним інструментарієм економічної оцінки ВП є СVP-аналіз. Проблеми, пов'язані з його використанням в умовах багатомономенклатурного виробництва, досліджуються в роботах відомих закордонних і вітчизняних економістів: Е. Аткинсона [8], А. Апчерча [9], К. Друрі [10], О. Орлова [11] та ін.

Таким чином, можна зробити висновок, що в даний час економічна наука й господарська практика мають у своєму розпорядженні більший арсенал різноманітних прийомів, способів і методів виконання планових розрахунків на окремих етапах розробки виробничого плану. Використання даних інструментів може здійснюватися в рамках того або іншого концептуального підходу до розв'язку зазначеного завдання. Вибір останнього багато в чому визначає можливості, функціональне призначення й місце кожного інструмента в процесі обґрунтування ВП.

Разом з тим, слід констатувати, що дослідженню концептуальних підходів до розробки ВП підприємства в сучасній економічній літературі приділено незаслужено мало уваги, що обумовило наявність цілої низки проблем теоретико-методичного характеру, пов'язаних з рішенням даного завдання. Так, на сьогоднішній день відсутня чіткість у визначенні самого поняття «концептуальний підхід» як до планування в цілому, так і до формування ВП зокрема.

Предметом наукової полеміки є систематизація принципів підходів до розробки виробничого плану підприємства. Назріла необхідність у розвитку теоретико-методичних основ процесного підходу до формування ВП, вимагають конкретизації й деталізації методи його реалізації.

Вирішення зазначених проблем має найважливіше значення як для розробки діючого інструментарію комплексного обґрунтування ВП, так і для побудови всієї системи тактичного планування на підприємстві.

**Постановка завдання.** Ціль статті полягає у розвитку теоретичних, методологічних і прикладних аспектів використання основних підходів до управління як інструментарію планування діяльності підприємства, включаючи формування виробничої програми.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес управління підприємством включає низку взаємозалежних функцій, щодо складу яких у науковій літературі на сьогоднішній день відсутня єдність думок. Із цього приводу М. Х. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоурі відзначають, що «майже в кожній публікації з управління є список управлінських функцій, який буде хоч незначно відрізнятися від інших подібних же списків» [12, с.72].

Так, А. Файоль – автор концепції функціонального поділу управлінської праці – виділяє п'ять вихідних функцій: планування, організацію, розпорядництво, координування й контроль [13, с.12]. М. Х. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоурі вважають, що процес управління складається із чотирьох взаємозалежних функцій: планування, організації, мотивації й контролю [12, с. 72]. Цю точку зору розділяє й автор цієї статті.

Найбільш повний аналіз існуючих підходів до визначення складу загальних функцій управління представлений у роботі І. А. Кузнецової [14, с. 52-53]. Досліджувані даним автором підходи мають істотні відмінності за складом управлінських функцій, однак у всіх з них, без винятку, виділяється функція «планування».

Цілком очевидно, що розвиток інструментарію здійснення зазначеної функції (так само як і інших загальних функцій управління) повинен базуватися на єдиній теоретико-методологічній і методичній базі науки про управління. Це повною мірою відноситься й до окремих видів планування (окремих розділів тактичного плану, включаючи ВП підприємства), і до окремих планових інструментів.

Звідси, нам здається, що результати наукових досліджень, пов'язаних з розвитком концептуальних підходів до управління підприємством, цілком обґрунтовано можна використовувати й стосовно функції планування, процесів розробки окремих видів і розділів планів, включаючи і формування ВП підприємства.

На сьогоднішній день у науковій і методичній літературі з менеджменту представлена широка палітра найрізноманітніших підходів до управління підприємством. Кількість підходів, що виділяються окремими авторами, варіює в діапазоні від 3-х [12, с.65; 15; 16] до 14-ти [17].

Різноманіття останніх з усією очевидністю актуалізує завдання розробки їх строгої класифікації, відсутність якої призводить до двох негативних наслідків:

- виникненню «уявної альтернативності» окремих підходів, коли протиставляються підходи, які виділяються за різними класифікаційними ознаками (що, природно, позбавлене всякого змісту). Наприклад, функціональний і ситуаційний;
- дублювання підходів, коли один із них є складовою частиною або різновидом іншого (наприклад, комплексний і маркетинговий).

У даній статті ми не пропонуємо будь-яких рішень зазначеної проблеми, а тільки акцентуємо увагу на пов'язаних з її наявністю додаткових труднощів, що виникають при обґрунтуванні вибору конкретних підходів до управління.

На сьогоднішній день переважна більшість учених виділяє (у тих або інших комбінаціях) чотири основні підходи до управління: системний, функціональний, ситуаційний і процесний.

Сутність *системного підходу* полягає в тому, що підприємство (організація) розглядається як складна відкрита система, сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів (підрозділів, служб, відділів, процесів і т.п.), об'єднаних спільністю поставлених цілей і завдань. Системний підхід реалізується й стосовно суб'єктів управління – за допомогою побудови системи управління підприємством. Використання даного підходу, що базується на загальній теорії систем, забезпечує прийняття комплексно обґрунтованих управлінських рішень.

*Функціональний підхід* до управління полягає в поділі діяльності на сукупність окремих функцій, які необхідно виконувати для реалізації поставлених завдань [18, с.203]. У рамках функціонального підходу підприємство (організація) ділиться на окремі функціональні підрозділи, які очолюють функціональні керівники. Організаційною основою даного підходу є ієрархічна функціональна структура управління підприємством [19, с.4].

Виникнення *ситуаційного підходу* до управління обумовлене розумінням того, що не існує жодного абсолютно універсального методу (способу) управління, який повною мірою враховує всі особливості функціонування господарюючого суб'єкта. Вибір управлінських інструментів залежить від конкретних обставин, у яких у той або інший період часу перебуває підприємство. За допомогою ситуаційного підходу намагаються «погодити конкретні прийоми й концепції з певними конкретними

ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найбільш ефективно» [12, с. 83].

У даний час найбільше поширення в теорії менеджменту одержав *процесний підхід* [14, с. 51], який базується на положенні, що управління – це процес, «серія безперервних взаємозалежних дій..., кожне з яких саме по собі є процесом» [12, с. 71].

Головна відмінна риса процесного підходу полягає в тому, що спрямований він не на управління діяльністю функціональних підрозділів, а на виконання бізнес-процесів, під якими розуміються сукупності послідовних дій по перетворенню отриманих на вході ресурсів у кінцевий продукт, що має цінність для споживача, на виході [20]. На сьогоднішній день даний підхід став невід'ємною частиною, стрижневою основою сучасного інструментарію вирішення широкого спектра управлінських завдань.

Для визначення доцільності й особливостей використання розглянутих вище підходів як інструментарію формування ВП підприємства, необхідно досліджувати характер їх співвідношення і взаємодії й відповісти на ключове запитання: чи є вони альтернативними або можуть поєднуватися один з одним?

Нагадаємо, що поєднуватися один з одним можуть тільки ті підходи, які виділені за різними класифікаційними ознаками і відносяться до різних класифікаційних груп.

*Системний* підхід є безальтернативним, причому не тільки як підхід до управління підприємством, але й в усіх без винятку випадках, коли у ролі об'єкта управління виступає система. Природно, що даний підхід у принципі може поєднуватися з усіма існуючими підходами до управління підприємством.

Також не є альтернативним і *ситуаційний* підхід, оскільки його не можна об'єднати в одну класифікаційну групу з жодним із розглянутих підходів. Це дозволяє застосовувати ситуаційний підхід як доповнення до функціонального й процесного підходів, що суттєво підвищує адекватність використовуваного управлінського інструментарію.

Що ж стосується *функціонального* й *процесного* підходів, то слід зазначити, що для їхнього протиставлення, на наш погляд, є певні підстави. Так, в основі виділення даних підходів лежить одна й та ж класифікаційна ознака – «спосіб делегування повноважень і відповідальності». За цією ознакою, крім функціонального й процесного підходів, С. В. Мальцев виділяє й третій підхід до управління – *«проектний»* [16]. Правда, дану ознаку автор використовує у ролі визначення самого терміну «підхід до управління», із чим, на наш погляд, важко погодитися, оскільки сутність зазначеної дефініції має значно складнішу природу.

Зазначені вище відмінності функціонального й процесного підходів, на нашу думку, не є антагоністичними, що дозволяє використовувати їхню комбінацію, так звану «суперпозицію цих підходів» [16]. Із цього приводу А. М. Кисельов відзначає, що «не було ні одного проекту по «впровадженню процесного підходу», який би привів до фактичної відмови від розмежування функцій на підприємстві й повного заміщення їх бізнес-процесами» [21]. Іншими словами, «процесний підхід не руйнує функціональний менеджмент» [22].

При використанні поєднання даних підходів здійснюється одночасне проектування організаційної структури й процесів взаємодії в рамках цієї структури. Різниця ж полягає «тільки у вихідних точках проектування: чи розподіляти функціональні обов'язки на основі процесів або проектувати процеси взаємодії між функціональними областями» [23].

Слід звернути увагу, що в публікаціях останніх років спостерігається явне перебільшення тієї ролі, яку на сьогоднішній день відіграє процесний підхід у побудові ефективної системи управління підприємством. Так, С. В. Мальцев відзначає, що процесний підхід – «основа всіх сучасних систем управління, як регулярною діяльністю, так і розвитком» [16]. На думку А. В. Собакар'євої, саме в процесному підході реалізуються (в тій чи іншій мірі) усі основні підходи до управління [22].

Важко погодитися із зазначеними авторами, оскільки наведені ними характеристики з усією очевидністю відносяться не до процесного, а до системного підходу.

При цьому слід указати на необґрунтованість цілої низки претензій, що пред'являються в даний час до функціонального підходу, включаючи відсутність орієнтації на якість і конкурентоспроможність продукції, авторитарний стиль управління [18, с. 209], високий рівень і безконтрольність накладних витрат [24, с. 126]. Нам не зрозуміло, як розподіл функцій на підприємстві може перешкоджати розвитку демократичних основ управління, зниженню дієвості управління накладними витратами і орієнтації на споживача. Разом з тим, незважаючи на відзначену вище кон'юнктурність в оцінках достоїнств і недоліків розглянутих підходів, слід визнати явну прогресивність процесного підходу, з впровадженням якого на багатьох промислових підприємствах пов'язані перспективи підвищення ефективності управління [22].

Таким чином, ми можемо дати позитивну відповідь на поставлене вище ключове питання щодо можливості комбінації чотирьох основних підходів до управління. Така комбінація є не тільки коректною в науковому відношенні, але і вкрай доцільною у практичному плані, оскільки суттєво підвищує дієвість усієї системи управління підприємством. Це повною мірою відноситься й до реалізації окремих функцій управління, включаючи обґрунтування виробничого плану підприємства.

Необхідність використання *процесного* підходу до формування ВП підприємства визначається тим, що розробку виробничого плану слід розглядати, у першу чергу, як процес. Процес, що включає

строгу послідовність окремих етапів, процедур і планових розрахунків. На основі *функціонального* підходу здійснюється чіткий розподіл функціональних обов'язків між окремими учасниками зазначеного процесу.

Застосування *системного* підходу забезпечує розробку комплексно обґрунтованої ВП. Із цієї метою на підприємствах формується цілісна система комплексного обґрунтування ВП (СКОВП), яка, у свою чергу, є складовою частиною системи тактичного планування. СКОВП включає низку підсистем, у рамках яких здійснюються окремі процеси формування ВП. Зокрема, підсистеми маркетингового, ресурсного, інноваційно-інвестиційного й аналітичного обґрунтування ВП [6, с. 130]. Використання *ситуаційного* підходу забезпечує високий ступінь адекватності інструментарію, що використовується для здійснення окремих етапів процесу формування ВП, реальним умовам внутрішнього й зовнішнього середовища [15].

Слід зазначити, що, незважаючи на ту увагу, яка в останні десятиліття приділяється вітчизняними й закордонними вченими процесному підходу, на сьогоднішній день він залишається найменш розробленим підходом, як у методологічному, так і в методичному відношенні, на що вказують А. М. Кисельов [21], В. В. Рєпін [25], В. В. Єфімов [26].

Однієї із ключових проблем, наявність яких суттєво ускладнює використання процесного підходу як інструмента формування ВП, є відсутність формалізації та систематизації методів його реалізації. У даній роботі представлено авторське рішення зазначеної проблеми.

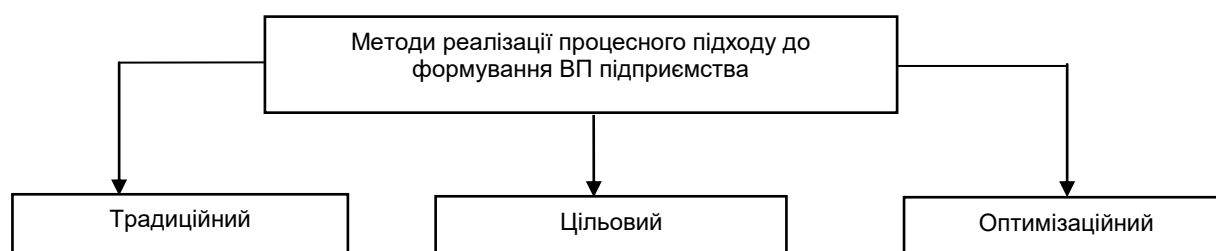
Насамперед необхідно визначитися із сутнісною характеристикою самої дефініції «підхід до планування». Відповідно до авторської позиції з даного питання, підхід до планування визначається *сукупністю окремих процесів і інструментів*, що відрізняються цільовою установкою, складом етапів (процесів), їхньою послідовністю, специфікою й функціональним призначенням інструментарію, що використовується.

У роботі [14] І. А. Кузнецової визначені основні параметри моделі, що реалізує процесний підхід до управління, які включають: входи, виходи; склад, послідовність і раціональні методи виконання операцій процесу управління [14, с. 57]. Стосовно планування виробництва це буде означати, що для побудови інформаційної моделі процесу формування ВП (ПФВП) необхідно визначити:

- цілі ПФВП;
- склад етапів ПФВП;
- послідовність етапів ПФВП;
- склад і функціональне призначення інструментарію, що використовується на кожному етапі ПФВП.

Відмінності основних параметрів моделі процесу формування ВП обумовлюють наявність декількох методів реалізації процесного підходу до рішення зазначеного завдання (рис. 1).

**Традиційний** метод реалізації процесного підходу використовується в практиці планування на промислових підприємствах ще з радянських часів і досі має найширше застосування. Його основна мета полягає у *формуванні комплексно обґрунтованої ВП*, тобто такого плану виробництва, який був би обґрунтований споживчим попитом на продукцію, що випускається, з одного боку, і наявними виробничими ресурсами підприємства, з іншого.



**Рис. 1. Методи реалізації процесного підходу до формування ВП підприємства**

Джерело: авторська розробка

З розвитком ринкових відносин в Україні вітчизняні підприємства одержали повну самостійність як у визначенні цілей своєї виробничо-господарської діяльності, так і в обґрунтуванні ефективних шляхів їх досягнення. У цих умовах виникла необхідність у застосуванні нового методу реалізації процесного підходу – **цільового**. Основна його мета, на відміну від традиційного, не обмежується формуванням збалансованої ВП (дана цільова установка є необхідною, але не достатньою вимогою, що пред'являється до виробничого плану), а полягає в *забезпеченні досягнення цільових показників операційної діяльності підприємства*. Зокрема, цільового чистого операційного прибутку, цільового рівня надійності операційної діяльності підприємства та ін.

Основна мета застосування третього, **оптимізаційного** методу реалізації процесного підходу, полягає у формуванні оптимальної ВП (ОВП), тобто такого збалансованого за попитом й ресурсами

плану виробництва, який забезпечує досягнення екстремального значення критеріального показника. В умовах одноцільової оптимізації ВП найчастіше використовуються такі критерії оптимальності, як максимальний обсяг виробництва, максимальна сума прибутку від реалізації продукції, мінімальні прості технологічного устаткування або максимальна ринкова частка підприємства.

Крім цільової установки, найважливішими відмінностями розглянутих методів є склад і послідовність основних етапів процесу формування ВП (табл. 1). Як ми бачимо, цільовий метод, у порівнянні із традиційним, містить три додаткові етапи. Останні пов'язані з обґрунтуванням номенклатури й значень цільових показників діяльності підприємства, а також забезпеченням їх досягнення. Оптимізаційний метод включає такі специфічні етапи, як побудова економіко-математичної моделі (ЕММ) ОВП, здійснення оптимізаційних розрахунків і аналіз отриманих результатів.

Таблиця 1

**Склад основних етапів формування ВП підприємства**

Етапи процесу формування ВП	Методи реалізації процесного підходу до формування ВП підприємства		
	традиційний	цільовий	оптимізаційний
Маркетингові дослідження	+	+	+
Обґрунтування складу й рівня цільових показників	-	+	-
Розробка планових балансів виробничих ресурсів	+	+	-
Економічна оцінка ВП	-	+	-
Коригування параметрів тактичного плану за результатами економічної оцінки ВП	-	+	-
Побудова економіко-математичної моделі ОВП і здійснення оптимізаційних розрахунків	-	-	+
Аналіз результатів оптимізаційних розрахунків	-	-	+

Джерело: авторська розробка

У результаті здійснення оптимізаційних розрахунків буде сформована ВП, основною якісною характеристикою якої є не її оптимальність, а комплексна обґрунтованість останньої як за всіма видами споживаних ресурсів, так і за попитом на окремі найменування продукції. Далі за результатами економічної оцінки ВП приймається рішення про її затвердження або про необхідність коригування низки параметрів в окремих підсистемах СКОВП підприємства.

Існує кілька варіантів конкретної реалізації «гібридного» методу. Так, оптимізаційні розрахунки можуть здійснюватися не тільки на початковій стадії розробки ВП, але й на всіх наступних етапах даного процесу. Низку цільових установок можна включати в ЕММ – у вигляді обмежень.

Переваги «гібридного» методу, на наш погляд, очевидні. Так, його використання:

- забезпечує високу керованість процесу досягнення цільових показників діяльності підприємства у контексті формування ВП;
- суттєво спрощує процедуру розробки алгоритмів і програм здійснення балансових розрахунків за рахунок використання надбудови «Пошук розв'язку» в табличному редакторі «Microsoft Office Excel»;
- підвищує оперативність і точність планових розрахунків, знижуючи при цьому трудомісткість їх виконання.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підводячи підсумки дослідження, виділимо найбільш важливі результати і сформулюємо основні висновки.

1. Удосконалення інструментарію формування ВП підприємства повинне базуватися на єдиній теоретико-методологічній і методичній базі науки про управління, на результатах досліджень, спрямованих на розвиток концептуальних підходів до управління підприємством.

2. У даний час більшість учених виділяє чотири основні підходи до управління: системний, функціональний, ситуаційний і процесний. Основні відмінності зазначених підходів не є антагоністичними, що дозволяє використовувати їхнє поєднання, яке є коректним у науковому відношенні й доцільним у практичному плані.

3. Використання процесного підходу дозволяє чітко формалізувати процес розробки ВП підприємства й сформувати строго послідовність окремих етапів, процедур і планових розрахунків. На основі функціонального підходу здійснюється чіткий розподіл функціональних обов'язків між окремими учасниками зазначеного процесу. Застосування системного підходу забезпечує розробку комплексно обґрунтованої ВП. Використання ситуаційного підходу суттєво підвищує ступінь адекватності інструментарію, що використовується, реальним умовам внутрішнього й зовнішнього середовища.

4. У ролі стрижневої основи сучасного інструментарію вирішення широкого спектра

управлінських завдань багато вітчизняних і закордонних вчених виділяють процесний підхід. Незважаючи на це, даний підхід є на сьогоднішній день найменш розробленим у методологічному й методичному відношенні.

5. Для побудови моделі процесу формування ВП підприємства необхідно визначити її основні параметри, що включають: цілі даного процесу; склад і послідовність етапів його реалізації; інструментарій, що використовується. Відмінності зазначених параметрів обумовлюють наявність декількох методів реалізації процесного підходу до розробки виробничого плану: традиційний, цільовий і оптимізаційний.

6. На основі цільового й оптимізаційного методів може бути розроблений так званий «гібридний» метод, що поєднує всі основні переваги зазначених методів.

З розвитком останнього будуть пов'язані наші подальші дослідження, основні зусилля яких ми сконцентруємо на алгоритмізації окремих етапів процесу формування ВП підприємства.

### Література

1. Avlonitis G. J. Product and Services Management / George J. Avlonitis, Paulina Papastathopoulou // SAGE Publications, London. – 2006. – 270 p.
2. Ривз М. Матрица BCG / М. Ривз, С. Муз, Т. Фенема // Бостонская консалтинговая группа BCG. Review. Обзорение. – Июль 2014. – С. 9-17.
3. Анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey – General Electric [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/>
4. Уоллас Т. Планирование продаж и операций: практическое руководство / Т. Уоллас, Р. Сталь // 3-е изд. пер. с англ. – СПб. : Питер, 2010. – 272 с.
5. Челпоченко С. План продаж и операций [Электронный ресурс] / С. Черпоченко // Логинфо. Журнал о логистике в бизнесе. – 2011. – Режим доступа: [http://loginfo.ru\\_issue116/1012](http://loginfo.ru_issue116/1012).
6. Єгупов Ю.А. Системний підхід до планування ресурсного забезпечення виробничої програми підприємства / Ю.А. Єгупов // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 10. – С. 126-137.
7. Єгупов Ю.А. Планування виробничої потужності в контексті ресурсного обґрунтування виробничої програми підприємства / Ю.А. Єгупов // Економіст. – 2011. – № 11. – С. 49–52.
8. Управленческий учет : пер. с англ., 3-е издание / Э. Аткинсон, Р. Д. Банкер, Р. С. Каплан, М. С. Янг. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. – 880 с.
9. Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика / А. А. Апчерч; пер. с англ. под ред. Я. В. Соколова, Н. А. Смирновой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 952 с.
10. Друри К. Управленческий и производственный учет : учебник, пер. с англ. / К. Друри. – М. : ЮНИТИ ДАНА, 2002. – 1071 с.
11. Орлов О. А. Маржинальная прибыль в экономических расчетах на промышленных предприятиях: монография / О. А. Орлов, Е. Г. Рясных, изд. 2-е, переработ. и дополн. – К. : Освіта України. 2011. – 192 с.
12. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоури. – М. : «Дело», 1992. – 702 с.
13. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль // Управление – это наука и искусство. – М. : Республика, 1992. – 352 с.
14. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія : монографія / І. О. Кузнецова. – Одеса: «Друкарський дім», 2009. – 228 с.
15. Ямпольская Д. Центр Креативных Технологий. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению [Электронный ресурс] / Д. Ямпольская, М. Зонис. – Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0009/>.
16. Мальцев С. В. Процессный подход к управлению: теория и практика применения [Электронный ресурс] / С. В. Мальцев. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/itm/bpr/t&p.shtml>.
17. Современные подходы к управлению [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/podhody-k-upravleniyu.html>.
18. Семенова В. Г. Управління інтелектуальною власністю підприємств: теорія та практика : монографія / В. Г. Семенова. – Одеса: Атлант, 2015. – 321 с.
19. Безгін К. С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством / К. С. Безгін, І. В. Гришина // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2 (16). – С. 3-7.
20. Бизнес-процессы – основа эффективного управления предприятием [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html>.
21. Киселев А. Г. Бизнес-процессы и процессный подход: как преодолеть последствия консалтингового маркетинга [Электронный ресурс] / А. Г. Киселев. – Режим доступа: <http://orgstructura.ru/business-processes-and-process-approach>.
22. Собакарєва А. В. Сравнение методик перехода к процессному подходу в управлении на предприятии [Электронный ресурс] / А. В. Собакарєва // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал, 2007. – №4(24). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1731>.
23. Логика процессного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bpmcafe.ru/2012/11/bpm-vs.html>.
24. Холод Л. Л. Методы и инструментарий реализации процессного подхода / Л. Л. Холод, Е. Ю. Хрусталев // Журнал «Знание. Понимание. Умение». – 2007. – № 4. – С. 126-135.
25. Репин В. В. «Сквозные» процессы в системе управления: миф или реальность? / В. В. Репин // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 6. – С. 4-8.

26. Ефимов В. В. Размышления о процессном подходе [Электронный ресурс] / В. В. Ефимов. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/DOCUM4/rpp.htm>.

#### References

1. Avlonitis, G. J. and Papastathopoulo, P. (2006), "Product and Services Management", SAGE Publications, London, 270 p.
2. Rivz, I., Muz, S. and Fenema, T. (2014), "Matrix BCG", *Bostonskaya konsaltingovaya gruppa BCG*, Review, Obozreniye, pp. 9-17.
3. "Analysis of assortment by matrix McKinsey – General Electric", available at: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/> (access date February 03, 2016).
4. Uollas, T. and Stal, R. (2010), *Planirovaniye prodazh i operatsiy* [Planning of Sales and Operations], Practical guidance, 3 Iss., Translated from English, Piter, St. Petersburg, Russia, 272 p.
5. Chelpochenko, S. (2011), "Sales and operation planning", *Loginfo, Zhurnal o logistike v biznese*, available at: [http://loginfo.ru\\_issue116/1012](http://loginfo.ru_issue116/1012). (access date February 03, 2016).
6. Yehupov, Yu.A. (2013), "Systematic approach to planning resource providing of the production program of the enterprise", *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 10, pp. 126-137.
7. Yehupov, Yu.A. (2011), "Planning production capacity in the context of resource substantiation of the production program of the enterprise", *Ekonomist*, no. 11, pp. 49–52.
8. Atkinson, E., Banker, R.D., Kaplan, R.S. and Yang M.S. (2007), *Upravlencheskiy uchet* [Managerial Accounting], 3<sup>rd</sup> Iss., Translated from English, Izdatelskiy dom "Vilyams", Moscow, Russia, 880 p.
9. Apcherch, A. (2002), *Upravlencheskiy uchet: printsipy i praktika* [Management Accounting: Principles and Practice], Translated by Ya.V. Sokolova, N.A. Smirnova, Finansy i statistika, Moscow, Russia, 952 p.
10. Druri, K. (2002), *Upravlencheskiy i proizvodstvennyy uchet* [Management and production accounting], textbook, Translated from English, YUNITI DANA, Moscow, Russia, 1071 p.
11. Orlov, O.A. and Ryasnykh, Ye.G. (2011), *Marzhinalnaya pribyl v ekonomicheskikh raschetakh na promyshlennykh predpriyatiyakh* [Marginal profit in economic calculations at the industrial enterprises], monograph, 2<sup>nd</sup> Iss., revised and supplemented, Osvita Ukrainy, Kyiv, Ukraine, 192 p.
12. Meskon, M.Kh., Albert, M. and Khedouri, F. (1992), *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management], Translated from English, "Delo", Moscow, Russia, 702 p.
13. Fayol, A. (1992), *Obshcheye i promyshlennoye upravleniye* [General and industrial management], Upravleniye – eto nauka i iskusstvo, Respublika, Moscow, Russia, 352 p.
14. Kuznetsova, I.O. (2009), *Monitorynh yak skladova protsesu upravlinnia pidpriemstvom khliboproduktiv: teoriia ta metodolohiia* [Monitoring as a component of the management process of enterprise of bread products: Theory and Methodology: monograph], "Drukarskyi dim", Odesa, Ukraine, 228 p.
15. Yampolckaya, D. and Zonic, M. "The Center of Creative Technologies. The process, system and situational approaches to management", available at: <http://inventech.ru/lib/management/management-0009/>. (access date February 03, 2016).
16. Maltsev, S.V. "Process approach to management theory and practice of application", available at: <http://cfin.ru/itm/bpr/t&p.shtml>. (access date February 05, 2016).
17. "Modern approaches to management", available at: [http:// grandars.ru/college/biznes/podhody-k-upravleniyu.html](http://grandars.ru/college/biznes/podhody-k-upravleniyu.html). (access date February 03, 2016).
18. Semenova, V.H. (2015), *Upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu pidpriemstv: teoriia ta praktyka* [Management of Intellectual Property of the enterprise: Theory and Practice], monograph, Atlant, Odesa, Ukraine, 321 p.
19. Bezhin, K.S. and Hryshyna, I.V. (2009), "Comparative analysis of process and functional approaches to management of the enterprise", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2 (16), pp. 3-7.
20. "Business processes – the basis for efficient management of the enterprise", available at: <https://u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html>. (access date February 05, 2016).
21. Kiselev, A.G. "Business processes and process approach: how to overcome the consequences of marketing consulting", available at: <http://orgstructura.ru/business-processes-and-process-approach>. (access date February 05, 2016).
22. Sobakareva, A.V. (2007), "Comparison of methods of transition to the process approach in the management at the enterprise", *Problems of Modern Economics, Yevraziyskiy mezhdunarodnyy nauchno-analiticheskiy zhurnal*, no. 4(24), available at: <http://m-economy.ru/art.php?nArtId=1731>. (access date February 05, 2016).
23. "Logics of process management", available at: <http://bpmcafe.ru/2012/11/bpm-vs.html>. (access date February 05, 2016).
24. Kholod, L.L. and Khrustalev, Ye.Yu. (2007), "Methods and tools for the implementation of the process approach", *Zhurnal "Znaniye. Ponimaniye. Umeniye"*, no. 4, pp. 126-135.
25. Repin, V.V. (2003), "Cross cutting" in the management system processes: myth or reality?", *Methods of the quality management*, no. 6, pp. 4-8.
26. Efimov, V.V., "Reflections on the process approach", available at: <http://quality.eup.ru/DOCUM4/rpp.htm>. (access date February 01, 2016).

Рецензент: д.е.н., професор Одеського національного економічного університету О.Г. Янковий