



УДК 631.158.636

ЕКОНОМІЧНІ ДАНІ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ АНАЛІЗ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ І ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ

Тетяна Портоварас

Західноукраїнський національний університет,
Тернопіль, Україна

Резюме. Стратегічно важливою частиною управління суб'єкта господарювання виступають об'єктивно сформовані економічні дані щодо усіх рівнів діяльності підприємства. Метою статті є обґрунтування засад формування оптимальної системи економічних даних для процесу аналізу рівня управління та можливостей його покращення у конкурентному середовищі. Проведено дослідження сутності облікової інформації, що дозволило здійснити обґрунтування показників аналізу управлінської діяльності суб'єкта господарювання. Запропоновано послідовність кроків формування облікової інформації, які передбачають охоплення усіх рівнів діяльності підприємства та її узагальнення у певні проміжки часу. Сформовано систему показників для проведення аналізу управління, які безпосередньо розраховуються на основі облікової інформації та стосуються внутрішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання. В перспективі для удосконалення аналізу та підвищення рівня адекватності його результатів можуть бути використані зовнішні показники. Останні слід брати з даних статистичних збірників. При цьому доцільним є обрання показників, що характеризують найсуттєвіші фактори впливу на рівень розвитку підприємства в конкурентному середовищі. Запропоновано економічні дані для проведення аналізу управління суб'єктом господарювання з урахуванням усіх рівнів фінансово-господарської діяльності. Обґрунтовано необхідність введення екологічної складової у процес оцінки рівня управління, що дозволить раціоналізувати розподіл доходів підприємства з метою покращення довкілля. Запропоновано доповнити економічні дані щодо оцінювання управління суб'єкта господарювання показникам, які є індивідуальними для конкретного суб'єкта господарювання та встановлюються його керівництвом. Даний підхід дозволить провести точніше оцінювання та розробити дієві заходи з розвитку підприємства і підвищення ефективності його діяльності, в тому числі управлінської. Також це дасть змогу оперативніше запобігати кризовим ситуаціям і забезпечить кращу стабільність розвитку підприємства.

Ключові слова: аналіз, показники, трансформаційні зміни, фактори впливу, економічні дані, методика, управління, удосконалення.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.062

Отримано 18.06.2023

UDC 631.158.636

ECONOMIC DATA FOR MANAGEMENT AND THEIR ANALYSIS: MODERN CHALLENGES AND TRANSFORMATIONAL CHANGES

Tetiana Portovaras

West Ukrainian National University,
Ternopil, Ukraine

Summary. A strategically important part of the management of a business entity is objectively formed economic data on all levels of the enterprise's activity. The purpose of the article is to substantiate the principles of the formation of an optimal system of economic data for the process of analyzing the level of management and the possibilities of its improvement in a competitive environment. In the article, a

study of the essence of accounting information was carried out, which made it possible to substantiate the indicators of the analysis of the management activity of the business entity. A sequence of steps for the formation of accounting information is proposed, which provide for the coverage of all levels of the enterprise's activity and its generalization in certain time intervals. A system of indicators for conducting management analysis has been formed, which are directly calculated on the basis of accounting information and relate to the internal environment of the business entity. In the future, external indicators can be used to improve the analysis and increase the level of adequacy of its results. The latter should be taken from the data of statistical collections. At the same time, it is appropriate to choose indicators that characterize the most significant factors influencing the level of development of the enterprise in a competitive environment. Economic data are offered for conducting an analysis of the management of a business entity, taking into account all levels of financial and economic activity. The work substantiates the need to introduce an ecological component into the process of assessing the level of management, which will allow rationalizing the distribution of the company's income in order to improve the environment. It is proposed to supplement the economic data regarding the assessment of the management of the economic entity with indicators that are individual for a specific economic entity and are established by its management. This approach will make it possible to carry out a more accurate assessment and develop effective measures for the development of the enterprise and increase the efficiency of its activities, including management. It will also make it possible to prevent crisis situations more quickly and ensure better stability of the company's development.

Key words: *analysis, indicators, transformational changes, influencing factors, economic data, methodology, management, improvement.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.062

Received 18.06.2023

Постановка проблеми. У сучасному ринковому середовищі основним питанням є прийняття ефективних управлінських рішень щодо діяльності суб'єкта господарювання. Виклики сьогодення вимагають об'єктивної, збалансованої та взаємоузгодженої системи показників, які, відображаючи мету діяльності суб'єкта господарювання, одночасно виступають основою раціонального господарювання. В основі формування таких показників лежить системно-науковий та практичний підхід, який логічно враховує індивідуальність необхідних для управління даних конкретного суб'єкта господарювання. В основному ці показники – це інформація про економічну діяльність і її результати. Окрім цього, важливим є врахування в діяльності підприємств показників впливу національної економіки на їх діяльність. Останні не завжди точно відображають результативність діяльності суб'єкта господарювання. Тому дуже часто українські підприємства, орієнтуючись на зарубіжну практику проведення аналітичної діяльності, самостійно визначають систему показників для оцінювання рівня управління. В результаті отримуємо розбалансовану систему показників аналізу рівня власного управління для виявлення причин і наслідків недостатнього проведення оцінювання діяльності суб'єкта господарювання. Як наслідок, – це призводить до прийняття неправильних управлінських рішень та неефективного його розвитку в конкурентному середовищі. Взявши до уваги дану проблематику, констатуємо факт необхідності формування системи показників для цілей управління з урахуванням специфіки діяльності, українського законодавства та потреб суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питання теоретико-методичних основ проведення управлінського аналізу присвячено праці багатьох вчених, які пропонують власну систему економічних даних для аналізу управлінської діяльності. Зокрема, серед українських науковців слід відзначити напрацювання І. Замули, яка пропонує здійснити екологізацію управління підприємства та удосконалити його існуючий механізм [1]. Науковець об'єктивно визначає причини необхідності ведення обліку екологічної діяльності на підприємстві та пропонує

важелі щодо удосконалення охорони довкілля у процесі фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання. О. Олійник у своїй статті висвітлює місце економічної безпеки підприємства у процесі прийняття управлінських рішень [2] та пропонує виділити систему показників аналізу відповідно до існуючих рівнів управління суб'єкта господарювання. Авторка констатує, що в системі управління підприємства існує трирівнева підсистема взаємодії менеджменту, зокрема тактична, операційна та стратегічна. Відповідно до цього науковцем вноситься пропозиція проводити аналіз управління діяльність суб'єкта господарювання, орієнтуючись на предмет дослідження за підсистеми менеджменту. Значний вклад у дослідження питання аналізу системи управління внесли Л. Квятковська, Л. Воробйова [3], які пропонують використати функцію Харрінгтона з метою визначення інтегрального показника для аналізу ефективності управління суб'єкта господарювання. Проведення аналітичної роботи авторами пропонується за такими напрямками діяльності, як оцінювання ефективності управління комерційною діяльністю, оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю та оцінювання ефективності управління фінансовою діяльністю. Розраховані показники науковці пропонують перевести у бальні оцінки, що дозволить визначити рівень різних складових управління. Потім шляхом узагальнення аналітичних даних оцінюється ефективність управління в цілому (високий, достатній, низький) та розробляються заходи з удосконалення управлінської діяльності суб'єкта господарювання.

Мета дослідження полягає у виробленні засад формування економічних даних для процесу аналізу управління діяльність суб'єкта господарювання.

Постановка завдання. Для вирішення поставленої мети сформовано такі наукові завдання: розкрити суть облікової інформації, та визначити покрокову систему її формування; проаналізувати економічні показники внутрішнього та зовнішнього середовищ, щодо визначення рівня управління суб'єктом господарювання; проаналізувати економічні дані внутрішнього середовища щодо управління підприємством, що забезпечить розроблення сценаріїв його розвитку у випадку виникнення кризової ситуації; дати рекомендацію щодо удосконалення економічних даних з урахуванням сучасних викликів у конкурентному середовищі.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, оцінювання, узагальнення, порівняння, аналогія, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Трансформація виступає основним елементом розвитку соціально-економічної системи різних суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі функціонування. Процес трансформації економічних даних відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, які зазвичай формуються незалежно від самого підприємства через вплив оточуючого середовища відповідно до певних етапів розвитку. У даному контексті результати діяльності підприємства виступають базою формування національної економіки та потенціалом економічного розвитку суспільства. Важливим фактором розвитку сучасного суспільства виступає науково-технічний прогрес, який удосконалює засоби й предмети праці та підвищує рівень життя населення. Враховуючи усі перераховані вище моменти, можемо стверджувати, що основним типом розвитку підприємства виступає інноваційний.

Показники, які зараз продукуються системою обліку відповідно до нормативних описів і стандартів, не є достатньо адаптовані для прийняття управлінських рішень. Система обліку в класичному розумінні не забезпечує управлінський апарат необхідними даними для прийняття управлінських рішень.

Першочерговим завданнями у даному випадку постає встановити, які дані необхідні для прийняття управлінських рішень. Безперечно, опрацювавши облікову інформацію на підприємстві, отримуємо певні економічні показники (рис. 1). Проте необхідно чітко знати, які саме економічні дані дозволять адекватно провести оцінювання діяльності суб'єкта господарювання та сформувані реальні перспективи його подальшого розвитку.

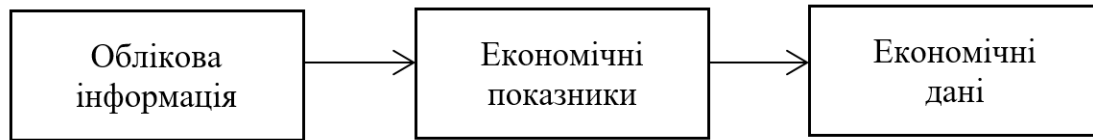


Рисунок 1. Взаємозв'язок облікової інформації та економічних даних

Джерело: сформовано автором самостійно.

Процес формування облікової інформації передбачає проходження кроків, які охоплюють кожен рівень діяльності суб'єкта господарювання та узагальнюють їх у певні проміжки часу (рис. 2).

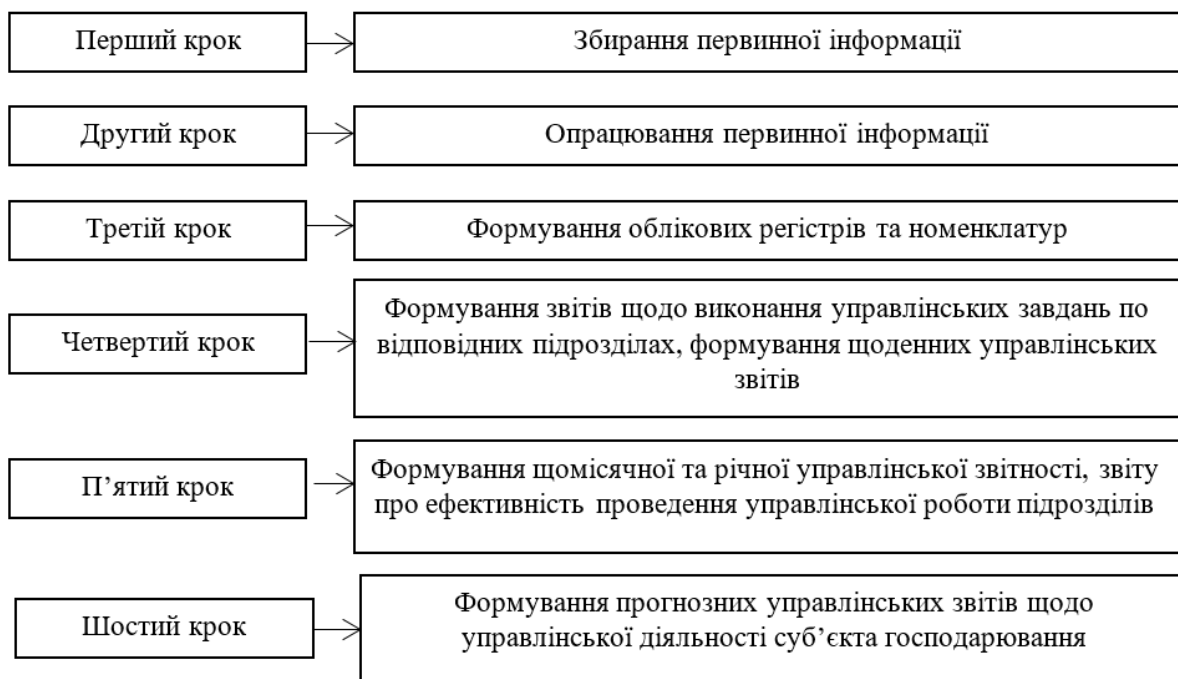


Рисунок 2. Порядок отримання облікової інформації у процесі діяльності суб'єкта господарювання та її опрацювання для цілей управління

Джерело: узагальнено автором самостійно.

На першому кроці проводиться збирання інформації та її систематизація в реальному часі за визначеними параметрами відповідно до потреб управління підприємством. Інформація про управлінську діяльність подається у вигляді облікової номенклатури та договорів.

На другому кроці проводиться опрацювання отриманої інформації протягом робочого часу та здійснюється її реєстрація у вигляді облікових реєстрів і облікової

номенклатури. Тобто, формується звіт за день (може бути обрано інший проміжок часу залежно від специфіки суб'єкта господарювання), який аналізується керівництвом підприємства та на його основі розробляється план роботи на наступний день.

На третьому кроці працівники відповідних підрозділів формують управлінську інформацію з початку звітного року у вигляді діаграм та таблиць. Також, паралельно здійснюють роботу щодо прогнозування доходів та витрат, необхідних для ефективного функціонування структурних підрозділів та підприємства в цілому.

На четвертому кроці проводиться формування щоденної управлінської звітності за всіма напрямки діяльності суб'єкта господарювання. Дана звітність передбачає агрегування таких даних: результативність роботи підрозділів підприємства; рівень ефективності підрозділів суб'єкта господарювання; рівень виконання управлінських рішень.

На п'ятому кроці складається річна управлінська звітність про ефективність використання грошових коштів та витрати, пов'язані з господарською діяльністю суб'єкта господарювання. Основою формування відповідної звітності виступають дані, отримані за результатами роботи третього і четвертого кроків.

На шостому кроці проводиться прогнозування управлінських даних на наступні періоди та, відповідно, розроблюються сценарії розвитку в довготривалій перспективі. Відповідно до проведеного аналізу, визначається оптимальний варіант розвитку суб'єкта господарювання, що дозволить йому отримувати позитивний фінансовий результат [2, 3, 4, 5].

Отже, відповідно до описаних кроків опрацювання облікової інформації для керівництва підприємства формується інформаційна база для розроблення та прийняття управлінських рішень.

Також слід відзначити, що у процесі прийняття управлінських рішень використовуються два типи інформації:

1) основна інформація, тобто чітко визначені керівництвом та нормативно-правовими документами правила дій суб'єкта господарювання (проектна, кошторисна, нормативна, правова та планова інформація);

2) інформація, яка відображає реальний стан підприємства у процесі проведення управлінської діяльності (статистичні й звітні дані).

Відповідно, важливим у даному випадку виступає правильне визначення ролі облікової інформації у прийнятті управлінських рішень. Тому доречним є поділ інформації відповідно до:

1) виду (економічна, соціальна, технологічна, демографічна та юридична) та її місця в системі управління суб'єктом господарювання;

2) призначення (тобто чітке визначення мети збирання облікової інформації щодо діяльності підприємства та ідентифікація даних, які будуть доречні для прийняття управлінських рішень);

3) користувачів (внутрішні та зовнішні), які приймають рішення щодо подальших дій у співпраці чи споживанні продукції, робіт і послуг даного суб'єкта господарювання.

Слід відзначити, що важливою складовою у процесі прийняття управлінських рішень є економічні показники, які безпосередньо розраховуються на основі даних облікової інформації. Важливим елементом при формуванні економічних даних виступає вплив внутрішнього та зовнішнього середовища. При цьому основними групами показників для оцінювання рівня управління суб'єкта господарювання виступають не лише внутрішні економічні дані, а й зовнішні (табл. 1). Основною вимогою до таких показників є їх правдивість та об'єктивність оцінювання.

Таблиця 1. Система показників щодо проведення аналізу управління суб'єктом господарювання

№ з/п	Назва індикатора економічних даних	Призначення
Внутрішні показники		
1	Показники оцінювання ефективності управління	Визначають рівень ефективності використання ресурсів та витрат, визначають вплив організаційно-технічних заходів на якість роботи суб'єкта господарювання
2	Показники результативності	Ставлять за мету відобразити рівень виконання основних цілей підприємства
3	Показники рентабельності	Вказують на рівень фінансової стійкості суб'єкта господарювання та виступають узагальнюючим показником діяльності суб'єкта господарювання
4	Показники економності	Передбачають проведення аналізу з метою визначення економічної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, визначення показників фондовіддачі використання обладнання та продуктивність праці тощо.
5	Показники рівня техніко-організаційного забезпечення	Визначають якість і стан науково-технічного рівня виробництва та рівень застосування комп'ютерних технологій у процесі управління
Зовнішні показники		
1	Фінанси	Визначають рівень впливу держави на соціально-економічний розвиток підприємства
5	Економіка	Визначають стан та динаміку економіки держави, відповідно до чого визначається її стійкість у світі
3	Соціальне забезпечення	Визначають рівень матеріального забезпечення й соціального захисту населення та можливість подолання відповідних викликів у суспільстві
4	Безпека	Визначають рівень безпечної діяльності суб'єкта господарювання відповідно до вимог здоров'я і життя людини, природи тощо

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 4, 5, 6, 7].

В умовах сьогодення постає ще одна дуже важлива система зовнішніх показників, які суттєво впливають на управління суб'єктом господарювання – екологічна. Даний напрямок є мало дослідженим, і немає єдиної системи економічних даних для проведення їх оцінювання. Необхідні відповідні обґрунтування та наукові дослідження для того, щоб покращити якість проведення оцінювання індикаторів економічних даних зовнішнього середовища, пов'язаних з екологією. Це дозволить покращити рівень управління на підприємстві у цьому напрямі. Першим кроком у розвитку даного напрямку виступає обов'язкове ведення екологічного обліку на підприємстві, що дозволить управляти витратами на збереження навколишнього середовища, яке зараз потребує особливої уваги. Також необхідно контролювати шкідливі викиди підприємством у процесі виробничо-господарської діяльності. Постійне спостереження за показниками екології дозволять вчасно приймати управлінські рішення у випадку виникнення ризикових ситуацій для навколишнього середовища. Відповідно, може бути сформована повна система відстеження впливу діяльності суб'єкта господарювання (калькуляція продукції, ціноутворення, бюджет витрат на догляд за довкіллям тощо) на навколишнє середовище. Екологічна відповідальність підприємств на даний час є найбільш критичною сферою соціальної відповідальності керівництва. В останні роки розвитку суспільства дане питання набуває актуальності та вимагає від суб'єктів господарювання розроблення та впровадження нових бізнес-стратегій щодо вирішення екологічних проблем. Зокрема, забруднення повітря, води, ерозія ґрунтів, вирубування лісів, звукове забруднення тощо призводить до погіршення здоров'я людей, економічної продуктивності та створює незручності в суспільстві. Тому доречним є врахування екологічного

елемента у процесі проведення аналізу управління в системі формування єдиної бази економічних даних.

Оскільки вплив зовнішнього середовища не є чітко визначеним і, відповідно, керівництво суб'єкта господарювання не може ним управляти, а лише враховувати, то у цьому нашому дослідженні від нього слід на певний час абстрагуватися. Внутрішнє середовище являє собою об'єкт, яким можливо керувати, оскільки економічні процеси на ньому є визначеними. Пропонуємо використовувати економічні дані для аналізу управління з урахуванням таких елементів фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання (табл. 2): фінанси, клієнти, внутрішні процеси, потенціал та екологія.

Таблиця 2. Економічні дані для управління суб'єктом господарювання

Елементи	Показники	Управлінські рішення
Фінанси	- Коефіцієнт фінансової стійкості - Рентабельність активів - Середньорічна виробнича потужність - Рентабельність продажів - Коефіцієнт автономії - Середня вартість основних засобів	- Заходи щодо збільшення прибутковості - Сталий розвиток підприємства - Перерозподіл величини витрат відповідно до потреб
Клієнти	- Коефіцієнт оборотності товарних запасів - Коефіцієнт збільшення клієнтської бази за місяць - Коефіцієнт задоволення продукцією підприємства	- Розроблення програм щодо збільшення кількості клієнтської бази - Покращення умов зберігання продукції та якості надання послуг
Внутрішні процеси	- Коефіцієнт покращення якості основних засобів - Фондовіддача - Середня виробнича потужність - Середня вартість основних засобів	- Збільшення якості роботи підприємства - Розроблення нових напрямків діяльності
Потенціал підприємства	- Рівень запасів сировинної бази для виробництва - Продуктивність праці - Забезпеченість висококваліфікованими працівниками	- Розроблення заходів щодо підвищення рівня кваліфікації працівників - Визначення нових напрямків удосконалення продуктивності праці
Екологія	- Рівень шкідливості викидів у повітря, воду тощо - Шкідливість роботи для здоров'я працівників підприємства	- Розроблення заходів щодо контролю за шкідливими викидами в навколишнє середовище

Джерело: сформовано автором самостійно.

Запропоновані елементи управління діяльністю суб'єкта господарювання дозволять адекватно оцінити ситуацію в реальному часі та розробити оптимальні управлінські рішення у процесі виникнення кризової ситуації.

Відповідно до викликів сьогодення, економічні дані повинні розраховуватись за наступним алгоритмом:

облікові дані + економічні показники + інші показники = економічні дані (1).

У свою чергу, інші показники управління діяльністю суб'єкта господарювання повинні включати якісні індикатори оцінювання, що дозволить адекватно й правдиво оцінити виклики у зовнішньому середовищі. Пропонуємо до запропонованих показників оцінювання економічних даних для управління включити такі:

- 1) рівень впливу діяльності підприємства на екологію довкілля;
- 2) величину збиткового підприємства екології довкілля у процесі її руйнування або зриву;

3) соціальний захист населення щодо наслідків діяльності суб'єкта господарювання;

4) рівень розвитку конкурентів у ринковому середовищі;

5) частоту створення нових продуктів, товарів та послуг відповідно до напрямку роботи підприємства;

б) ступінь структурованості суб'єкта господарювання (малий, середній, високий).

Отже, економічні дані управління суб'єктом господарювання періодично проходять трансформацію з урахуванням викликів зовнішнього та внутрішнього середовищ і повинні бути спрямовані на підвищення прибутковості підприємства (економічний аспект), удосконалення внутрішніх процесів в управлінні (організаційний аспект), розроблення програм мотивації працівників (соціальний аспект), формування критеріїв щодо збереження навколишнього середовища (екологічний аспект) та розширення власного виробництва (ринковий аспект).

Висновки. Відсутність єдиної системи показників аналізу рівня управління суб'єкта господарювання призводить до отримання некоректних результатів, що негативно позначається на прийнятті управлінських рішень. У свою чергу, довільність у виборі показників аналізу призводить до розбалансованості системи аналізу управління та зміни пріоритетів суб'єкта господарювання. Тому варто використовувати удосконалену систему економічних даних управління підприємством (в тому числі запропоновану вище), що дасть змогу ефективніше оцінювати позитивні та негативні зміни у процесі діяльності суб'єкта господарювання. Подальше наукове дослідження доцільно проводити у напрямку розроблення системи показників аналізу управлінської діяльності суб'єкта господарювання з урахуванням викликів внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Conclusions. The lack of a single system of indicators for the analysis of the level of management of a business entity leads to obtaining incorrect results, which negatively affects management decision-making. In turn, arbitrariness in the selection of analysis indicators leads to an imbalance of the management analysis system and a change in the priorities of the business entity. Therefore, it is worth using an improved system of economic data for enterprise management (including the one proposed above), which will make it possible to more effectively assess positive and negative changes in the business entity's activity. It is advisable to conduct further scientific research in the direction of developing a system of indicators for the analysis of the management activity of a business entity, taking into account the challenges of the internal and external environment.

Список використаних джерел

1. Замула І. В. Екологізація управління підприємством: роль бухгалтерського обліку. Міжнародний збірник наукових праць. 2014. Випуск 3 (6). С. 77–86. URL: https://library.ztu.edu.ua/e-copies/Zbirnyk/Problems_%20accounting_3_6/77.pdf (дата звернення: 02.06.2023).
2. Олійник О. І. Система аналізу в управлінні підприємством, спрямованої на досягнення економічної безпеки. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4156> (дата звернення: 05.06.2023).
3. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХП». 2013. № 50 (1023). С. 67–76. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/139de2a8-010e-4f1b-98eb-437a3d1f8c84/content> (дата звернення: 12.06.2023).
4. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 29. С. 1–8.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

6. Чернодубова Е. В., Мартинов А. А. Переваги функціонального підходу до управління витратами і доходами підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 22. С. 860–864.
7. Рыбачук Н. В., Журко Т.О. Управління матеріальними ресурсами підприємства. Агросвіт. 2014. № 14. С. 58–63.

References

1. Zamula I. V. (2014). Ekolohizatsiia upravlinnia pidpriemstvom: rol bukhhalterskoho obliku [Greening of enterprise management: the role of accounting]. Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats (electronic journal). Vol. 3. No. 6. P. 77–86. URL: https://library.ztu.edu.ua/e-opies/Zbirnyk/Problems_%20accounting_3_6/77.pdf (accessed: 02 June 2023).
2. Oliinyk O. I. (2016). Systema analizu v upravlinni pidpriemstvom, spriamovanoi na dosiahnennia ekonomichnoi bezpeky [A system of analysis in enterprise management aimed at achieving economic security]. Efektyvna ekonomika (electronic journal). Vol. 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4156> (accessed: 05 June.2023).
3. Kviatkovska L. A., Vorobiova L. D. (2013). Kompleksnyi pidkhid do otsinky efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom [A comprehensive approach to evaluating the effectiveness of enterprise management]. Visnyk NTU “KhPI” (electronic journal). Vol. 50. No. 1023. P. 67–76. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/139de2a8-010e-4f1b-98eb-437a3d1f8c84/content> (accessed: 12 June 2023).
4. Pererva I. M. (2021). Perevahy vprovadzhennia protsesnogo pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom [Advantages of implementing a process approach to enterprise management]. Ekonomika ta suspilstvoю Vol. 29. P. 1–8.
5. Shershnova Z. Ie. (2004). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv: KNEU. [In Ukrainian].
6. Chernodubova E. V., Martynov A. A. (2018). Perevahy funktsionalnogo pidkhodu do upravlinnia vytratamy i dokhodamy pidpriemstva [Advantages of a functional approach to managing costs and revenues of the enterprise]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. Vol. 22. P. 860–864.
7. Rybachuk N. V., Zhurko T. O. (2014). Upravlinnia materialnymy resursamy pidpriemstva [Management of material resources of the enterprise]. Ahrosvit. Vol. 14. P. 58–63.