

Розглянуто теоретичні аспекти та формалізовано рекомендації щодо запровадження сучасних технологій управління у практичній діяльності підприємств.

Рекомендовано для фахівців з питань управління підприємствами, викладачів, аспірантів, магістрантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

ISBN 978-617-8122-39-3



9 786178 122393 >

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Сучасні Технології Управління

Монографія

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

монографія

За загальною редакцією д.е.н., професора І.О. Кузнецової,
к.е.н., доцента О. С. Балабаш

Одеса, 2023

УДК: 005:004.415.2

Сучасні технології управління: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н, професора І. О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш– Одеса: ОНЕУ, 2023. – 320 с.

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Одеського національного економічного університету (протокол № 8 від 16 травня 2023 р.)

Рецензенти:

М. М. Шкільняк - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету

Г.М. Тарасюк – доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнесу та сфери обслуговування Державного університету «Житомирська політехніка»

В.В. Видобора – кандидат економічних наук, доцент, декан факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій Одеського національного економічного університету

Розглянуто теоретичні аспекти та формалізовано рекомендації щодо запровадження сучасних технологій управління у практичній діяльності підприємств.

Рекомендовано для фахівців з питань управління підприємствами, викладачів, аспірантів, магістрантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

Передмова

В сучасних економічних умовах ефективне функціонування та розвиток підприємств значною мірою залежать від ефективності управління і застосування на практиці новітніх підходів та управлінських інструментів. Розвиток технологій управління є основою забезпечення ефективності використання ресурсів, оптимізації бізнес-процесів. Дослідження сучасних технологій управління є важливим з точки зору розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку в умовах невизначеності та зміни бізнес-ландшафту. З огляду на це, питання розвитку технологій управління та запровадження їх у практичній діяльності сучасних підприємств є одним із пріоритетних напрямків дослідження та визначають актуальність даної наукової роботи.

Перший розділ монографії присвячений дослідженню теоретико-методологічних засад запровадження сучасних технологій управління. Дослідженню сутності, структури та визначенню ролі технологій управління у формуванні конкурентних переваг підприємства.

У другому розділі колективної монографії розглянуто технології управління матеріальними запасами торговельного підприємства, сучасні технології управління готельними підприємствами. Особливу увагу приділено технологіям прийняття управлінських рішень щодо максимізації вартості підприємства в умовах невизначеності. Поряд з цим, зосереджено увагу на бізнес-плануванні як сучасній технології управління підприємствами малого бізнесу.

У третьому розділі монографії особливу увагу приділено сучасним технологіям управління підприємствами в умовах цифрової трансформації економіки.

Запропонована наукова праця сприятиме поглибленню теоретичних засад та наданню конкретних рекомендацій щодо розвитку технологій управління, запровадженню їх у практичну діяльність підприємств з метою активізації і підвищення ефективності управління підприємствами у сучасних умовах.

д.е.н, професор І.О. Кузнецова
к.е.н., доцент О. С. Балабаш

Авторами складових частин є:

- 1.1 –докт. екон. наук, професор Кузнецова І.О., канд. екон. наук, доцент Балабаш О.С.;
- 1.2 –докт. екон. наук, професор Кузнецова І.О., викладач Горбатюк В.В.;
- 1.3 –докт. екон. наук, професор Кузнецова І.О., канд. екон. наук, професор Т.Б. Кублікова,
- 1.4 –докт. екон. наук, професор Кузнецова І.О., канд. екон. наук, доцент Балабаш О.С.;
- 2.1 –докт. екон. наук, професор Кузнецова І.О.;
- 2.2 –канд. екон. наук. Піскун О.В.;
- 2.3 –канд. екон. наук, доцент Балабаш О.С., аспірант Хетагурова Д.О.;
- 2.4 –викладач Данильчак А.І.;
- 3.1 –канд. екон. наук, доцент Карпенко Ю. В, докт. екон. наук, професор Кузнецова І.О.;
- 3.2 –канд. психол. наук Осичка О.В., викладач Ясинська С.Ю.;
- 3.3 –старший викладач Данчева О.М.;
- 3.4 –викладач Зварич Л.В.;
- 3.5 –канд. екон. наук, доцент Москалюк Г. О., канд. екон. наук, доцент Волчек Р.М.

РОЗДІЛ 1. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.....	7
1.1.Технологія управління: сутність, структура та роль у формуванні конкурентних переваг підприємства.....	7
1.2.Формування конкурентної стратегії підприємства на основі використання сучасних управлінських технологій.....	21
1.3.Інноваційно-інвестиційні технології управління розвитком підприємства як основа забезпечення його стійких конкурентних переваг.....	57
1.4.Технології управління стійким розвитком підприємств.....	70
Список літератури до першого розділу	84
РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ: ГАЛУЗЕВА СПЕЦИФІКА	92
2.1.Інноваційні технології управління підприємством сфери обслуговування в умовах змін бізнес-ландшафту	92
2.2.Бізнес-планування як сучасна технологія управління підприємствами малого бізнесу	105
2.3.Сучасні технології управління готельними підприємствами	126
2.4.Технології управління матеріальними запасами торговельного підприємства.....	153
Список літератури до другого розділу.....	183
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ.....	192
3.1.Сучасні методи та інструменти технологій управління якістю.....	192
3.2.Дизайн-мислення як технологія сучасного управління підприємством.....	220
3.3.Сучасні технології управління підприємствами в умовах цифрової трансформації економіки	246
3.4.Технології управління підприємством в умовах цифрової економіки.....	259
3.5.Технології управління вартістю активів підприємства.....	266
Список літератури до третього розділу	309

РОЗДІЛ 1. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1. Технологія управління: сутність, структура та роль у формуванні конкурентних переваг підприємства

У бізнес-ландшафті вітчизняних підприємств відбуваються істотні зміни, які спершу були спричинені умовами пандемії коронавірусної хвороби, а на сьогодні – воєнною агресією РФ. За таких обставин гостро постає проблема сталого розвитку підприємств та формування стійких конкурентних переваг вітчизняних підприємств. Засновком їх адаптивної дифузії в конкурентне середовище за умов швидкоплинних змін зовнішнього середовища стає конкуренція не тільки товарів і послуг, а й інноваційних технологій управління.

Вирішенню сучасних проблем управління підприємствами присвячено наукові праці багатьох вітчизняних вчених, як: О. Кузьмін [1], О. Мельник [1], О. Раєвська [2], О. Ястремська [3]. Загальні підходи до технології управління надано в працях В.А. Верби [4], А.Е. Воронкової [5], Г. Козаченко [5], В. Жежухи [6], І. Чмутової, Ж. Андрійченко [7]. Науковцями визначено місце та роль управлінських технологій в розвитку підприємства, систематизовано сучасні технології, визначено еволюцію їх розвитку та рейтинг їх застосування.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, що збагачують теорію та практику менеджменту організацій, проблеми інноваційних технологій управління та їх роль у формуванні конкурентних переваг залишаються недостатньо дослідженими і розробленими.

Технологія управління є важливим елементом системи управління.

Безпосередньо «технологія» була введена в науковий обіг Й. Бекман для визначення процесів у виробництві. Вітчизняні науковці виокремлюють низку етапів технологічних теорій, які відрізняються за [7]:

- трудомісткістю (доіндустріальний етап);
- капіталомісткістю (індустріальний етап);
- наукоємністю (постіндустріальний етап).

На останньому етапі визначальним у формуванні технологій стало підсилення ролі знань та інформації, які в найбільшому ступені визначають результативність діяльності підприємства.

Технологію в широкому значенні можна визначити як сукупність формалізованих знань про виконання процесу. Дж. Генрі умовно розділяє технологію на три основні складові [8, с.139]:

- матеріально-енергетичну;
- інформаційну;
- людську.

У даному разі автор розглядає технологію виробничих процесів. Вони охоплюють етапи перетворення вхідної сировини на продукцію, які можуть мати характер [9, с.20]:

- фізичного перетворення як результат виробництва;
- зміни місця розташування як результат транспортування;
- складського зберігання як результат складського обслуговування.

Тобто базовими складовими технології виробничих процесів виступають формалізовані вимоги до: обладнання завдяки якого відбувається процес; сировини, напівфабрикатів та засобів їхнього оброблення на кожній технологічній операції та до кваліфікації персоналу, що виконує технологічні операції.

На сьогодні поширеною точкою зору є ототожнення технології управління з процесом прийняття управлінського рішення [10, с.237]. На наш погляд, воно є неправомірним й виникає через змішування понять „процес“ та „технологія процесу“.

Іншим підходом є представлення технології управління як сукупності складових: функції менеджменту, управлінські рішення та методи управління [11, с.5] (рис.1.1).

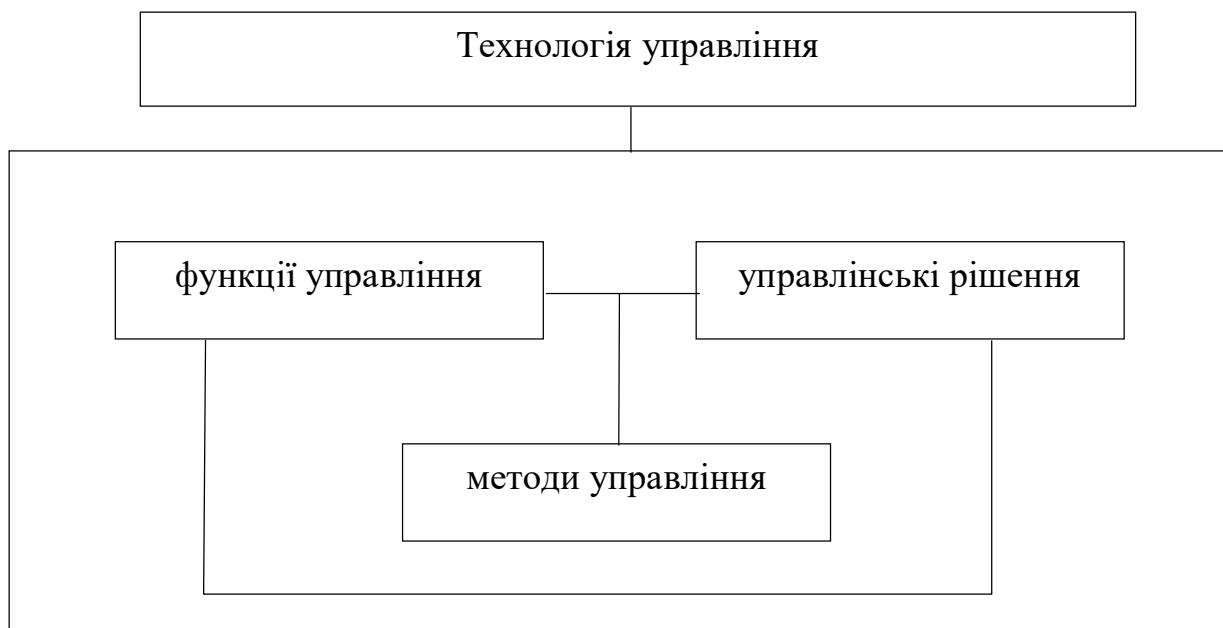


Рис. 1.1. Основні складові технології управління за [11, с.5]

Дана точка зору, на наш погляд, функції управління штучно розглядає функції та управлінські рішення як частину технології, що заперечує сутності

даних дефініцій. Стосовно управлінських рішень також є попередня вада: змішування понять «процес» та «технологія процесу».

Цікавим є акцентування уваги у визначенні технології на знаннях й інтелекті людини для реалізації способів та процедур під час трансформації входів у виходи [12, с.87]. Це відповідає загальному визначенню технології як сукупності формалізованих знань, проте звужує сутність до однієї її складової.

Ми виходимо з того, що процес представляє собою послідовність виконання набору операцій для перетворення входів в бажані виходи. Тому головним завданням будь-якої технології є визначення структури процесу та прийомів за допомогою яких виконуються його окремі операції, що в кінцевому разі підвищить ефективність процесу.

Процес управління суттєво відрізняється від виробничих процесів, тому важливою його характеристикою є склад та способи перетворення інформації.

Враховуючи все вищесказане ми визначаємо технологію управління як сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, яка вміщує: склад та послідовність виконання елементів (стадій та операцій), перелік вхідної та вихідної інформації за операціями, опис методів отримання й перетворення вхідної інформації, визначення технічних засобів та професійно-кваліфікаційних вимог щодо управлінського персоналу.

Таким чином, управлінська технологія дозволяє менеджерам виконувати чітко скоординовані дії без додаткових вказівок та розпоряджень завдяки їх формалізації. Якщо оволодіння управлінськими навичками розвивається за принципом «навчання під час роботи», то знання, що є в основі їх виконання, залишаються у неявній формі, відтак вони складно відтворюються.

Для їх ефективного відтворення необхідно систематизувати знання, тобто формалізувати типові процедури. Це завдання і виконує технологія управління.

У такому визначенні технології управління управлінські рішення нами розглядаються як результат використання раціональної технології управління.

Відповідно до теоретичних основ організації виробництва технологію можна вважати раціональною за умови виконання таких вимог:

- об'єктивний склад стадій та операцій процесу, що забезпечує найкоротший шлях перетворення вхідної інформації;
- спеціалізація, тобто закріплення однорідних процедур чи оброблення однорідної інформації за певними стадіями та операціями процесу управління;
- мінімум зв'язків між складовими процесу;
- встановлення раціональних методів виконання стадій та операцій процесу управління.

Додержання перелічених вимог потребує визначення структури процесу управління.

Виходячи з визначення технології управління та вимог до її раціональності можна стверджувати, що формалізація знань управлінської технології, перш за все, повинна здійснюватися у логічних схемах безпосередньо процесу управління та його стадій. Такі схеми повинні відбивати структуру процесу управління та взаємозв'язок між його складовими.

На нашу думку, технологія виконує своє основне призначення – встановлення раціональних прийомів виконання операцій, не тільки завдяки з'ясуванню певних методів, а й ще завдяки встановленню адресності методів: тобто виявленню які методи і для яких операцій необхідно застосовувати. З цією метою ми пропонуємо запровадити особливу форму інформаційної моделі - інформограму процесу управління, яка за кожною його стадією та операцією вміщує інформацію щодо їхнього змісту та складу методів їх виконання. Водночас адресний перелік методів в інформограмах дозволить визначити кваліфікаційно-професійні вимоги до персоналу, що є однією з формалізованих базових складових технології управління.

Важливим доповненням для описання технології на наш погляд є технологічна карта, яка чітко визначає процедури здійснення певного процесу.

Запропоноване нами описання технології, яке дозволяє формалізувати виконання процесу управління представлено на рис. 1.2.

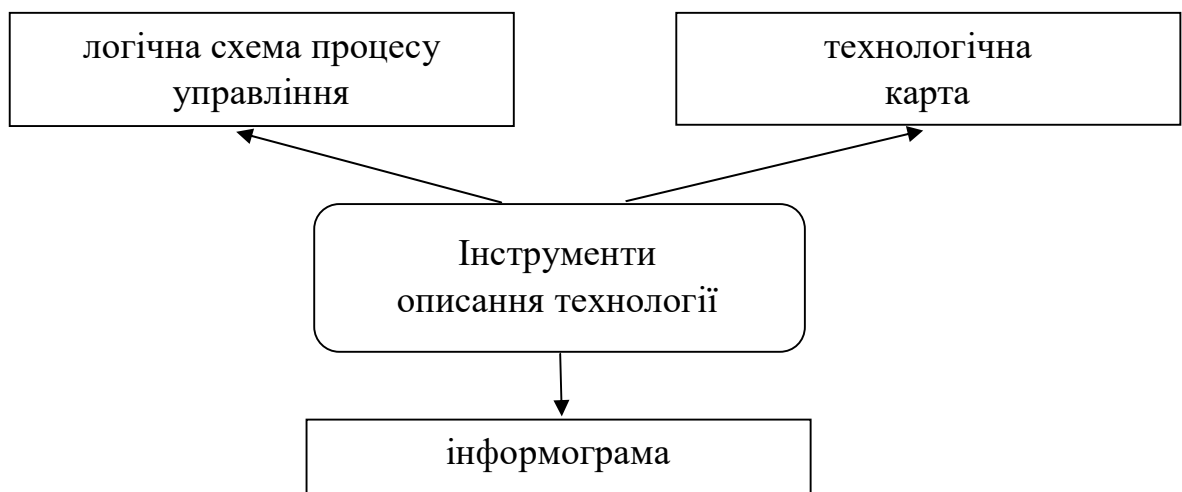


Рис.1.2. Інструменти формалізації технології управління
(Джерело: розроблено автором)

Технологія управління на сьогодні відіграє значну роль у формуванні конкурентних переваг підприємства.

М. Портер у формуванні конкурентних переваг спирається на концепцію ланцюга цінності, яка діяльність підприємства представляє у вигляді низки ланок типових видів діяльності, що утворюють цінність [*,с.38]. В запропонованій моделі автор ідентифікує п'ять первинних видів діяльності, що безпосередньо відносяться до фізичного створення продукту та його реалізації (внутрішня логістика: зберігання сировини й матеріалів, збір даних; виробничі операції; зовнішня логістика: обробка замовлень, складські операції, підготовка звітів; маркетинг і продажі; післяпродажне обслуговування) та чотири вторинних або підтримуючих види діяльності (інфраструктура фірми, управління людськими ресурсами, розробка технологій, закупки), які забезпечують фактори виробництва.

Ця модель стала підґрунтям багатьох сучасних концепцій: конкурентних переваг, реінжинірингу, ланцюга утворення вартості, здатності організації. Проте, вона має суттєву ваду: серед процесів ланцюга цінності відсутній процес управління.

На наш погляд управління є найважливішим процесом в системі створення цінності організації. Всі матеріальні і нематеріальні активи фірми активізують працю менеджерів, які виконують управлінські функції. В результаті менеджери об'єднують всі види ресурсів (природні, капітальні, матеріально-сировинні, людські, фінансові, інформаційні, інтелектуальні) у єдине ціле, що дозволяє виконувати операційні процеси – проектувати нову продукцію, досліджувати ринок, забезпечувати постачання матеріалів, виробляти продукцію, збувати її та здійснювати післяпродажне обслуговування.

Таким чином, можна дійти висновку, що управління є тим видом діяльності, який приводить у дію механізм отримання цінності продукції у ланцюгу її створення і дозволяє це зробити краще конкурентів, тобто підвищити конкурентоспроможність організації.

Активи перетворюються на конкурентні переваги певного підприємства під впливом управління, отже воно виступає фактором, який за рангом вищий ніж інші матеріальні та нематеріальні активи. Враховуючи те, що в управлінні певну роль відіграє людська складова, можна стверджувати, що воно є фактором складним для імітування конкурентами.

Два ключових положення:

- по-перше, управління є двигуном механізму ланцюга отримання цінності;

- по-друге, жоден вид діяльності з ланцюга цінності не може відбуватися без управління. Дозволяють нам обґрунтовано стверджувати, що управління у ланцюгу отримання цінності за рангом стоїть вище за інші види діяльності.

Таким чином, ми доходимо висновку, що управління є важливою складовою формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Розвиток підходів щодо формування конкурентних переваг відбувався під впливом змін у ринковому середовищі, які торкалися як продуктивних сил суспільства, так і сутності конкурентних взаємовідносин. В умовах швидкоплинних змін бізнес-середовища та у міру того як компанії копіюють одна одну, «стратегії стають більш схожими і конкурентна боротьба перетворюється у змагання ідентичних способів, у якій жоден не в змозі виграти» [13, с.71]. За таких обставин у вирішенні проблеми формування конкурентних переваг набув розповсюдження ресурсний підхід, який стійкі конкурентні переваги розглядає як результат вмілого використання ресурсів підприємства.

В межах цього підходу Г. Хемел й К. Прахалад [14] ввели в широкий науковий обіг поняття «ключової компетенції» та запропонували новий погляд на конкурентні переваги фірми – замість портфелю бізнесів розглядати портфель компетенцій. Вчені на прикладах діяльності компаній-лідерів довели, що реальні джерела конкурентної переваги полягають не стільки в успішних інвестиціях у привабливий бізнес, скільки у здатності керівництва об'єднати розпорошені по компанії технології і виробничі навички в компетенції, які дають змогу адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Систематизація доробок науковців стосовно розвитку ресурсного підходу дозволяє стверджувати, що введення поняття ключової компетенції організації акцентує увагу на внутрішніх джерелах конкурентних переваг. Разом з тим згадана дефініція на сьогодні не отримала чіткого визначення, що утруднює становлення теоретико-методологічного апарату стосовно її ідентифікації та розвинення. Відповідно спроби запропонувати методичні підходи щодо формування ключових компетенцій без визначення їх структури й характеристик, а також джерел та принципів створення, не вирішують згаданої проблеми.

Термін «здібності» походить від англійського «capabilities», що в перекладі на українську означає здібності, можливості. Слово «можливості» трактується як допустимість чого-небудь за певних умов або наявність умов, сприятливих для чого-небудь; обставини, які допомагають чомусь [15, с.684]. Для порівняння наведемо кілька визначень поняття «здібності».

Так, Великий тлумачний словник сучасної української мови пояснює

«здібність» як властивість, особливість, що виявляється в умінні робити, здійснювати що-небудь [15, с.454].

В Сучасному тлумачному словнику української мови «здібність» означає природний нахил до чого-небудь; обдарування, талант [16, с. 238].

Порівняно ширше трактування наводиться в Словнику законодавчих термінів. «Здібність» розкривається як особливість індивіда, що є суб'єктивною умовою успішного здійснення певного виду продуктивної діяльності. Здібність пов'язана з загальною орієнтованістю особи, з її схильністю до тієї чи іншої діяльності.

Оскільки з визначень даного терміну виходить, що «capabilities» в економічній літературі розкривається як внутрішні якості організації, що мають внутрішні джерела і їм притаманне удосконалення і розвиток, то в даному контексті визначення «здібностей» є більш відповідним.

Як економічну категорію «capabilities» одними з перших почали розглядати Р. Нельсон і С. Унтер у площині дослідження теорії організаційних рутин (1892 р.)

Розглядаючи подальший процес формування дефініції «здібності організації» у історичному аспекті, можна визначити ряд етапів цього процесу, але для початку, пропонується акцентувати увагу на доаналітичному періоді, якому притаманні формування базисних ідей категорії. Коріння даної дефініції можна знайти у теорії ренти Д. Рікардо – отримання доходів від використання рідкісних стратегічних ресурсів та шумпетерській ренті (1934 р.) – додатковий дохід формується як наслідок підприємницького ризику у невизначеному та складному середовищі, особливо у технологічно інтенсивних галузях, є результатом підприємницької та технологічної діяльності [17, с.4].

Видатний американський економіст, політик і соціолог Герберт Саймон як основу формування здібностей організації розглядав технологію (1958 р.). Г. Саймон дотримувався думки про те, що для ідентифікації та формування нових переваг підприємство постійно повинно шукати технологію та досліджувати внутрішні та зовнішні ринки [18, с.99].

Новою сходинкою у розвитку теорії «здібностей організації» стає робота Ф. Селника «Лідерство в адмініструванні» (1957 р.). Автор вважає, що самих можливостей для успішного функціонування фірми не достатньо, вони повинні підкріплюватися внутрішніми здібностями. Результатом даного поєднання має стати вироблення відмінної компетентності, саме в якій організація буде перевершувати своїх конкурентів [19].

Наприкінці 50-х на початку 60-х років ХХ ст. було обґрунтовано ресурсну теорію Е. Пенроуз (розкрито у книжці «Теорія зростання фірми» (1959 р.)). Автор акцентує увагу на виробничих, фізичних та людських ресурсах фірми та їх значенні у досягненні прибутковості та конкурентного переваги.

Ресурсна теорія Е. Пенроуз відіграла основоположну роль у подальшій еволюції розуміння суті «здібностей організації».

Отже відмінними здобутками першого (доаналітичного) періоду еволюції розуміння економічної категорії «здібності організації» можна вважати наступне:

- формування базисних ідей на основі теорій рента Д. Рікардо та І. Шумпетера;
- зародження ресурсної теорії, в якій здібності мають зайняти місце однієї з ключових категорій;
- приходить розуміння, необхідності пошуку альтернативних джерел прибутковості адже ресурсів і наявних умов не завжди є достатньо для подальшого процвітання фірми.

У 80-х роках ХХ ст. спостерігається сплеск уваги до теми додаткових внутрішніх якостей організації, нематеріальних джерел прибутковості. Ресурсно орієнтована теорія була перейнята і розвинута в роботах К.Вернерфельта і Р.Румельта (1984 р.), Дж.Барні (1986 р.), Дж.Колліса (1991 р.) та ін. В цей період вона трансформується в ресурсний підхід, в науковий обіг вводиться термін «capabilities» (на українську мову перекладається як можливості, здібності) і розглядається як вміння, знання і досвід виконання певних видів діяльності. Тобто робиться акцент на людський ресурс. Також спільним для робіт даних учених є думка про те, що успішне функціонування фірми забезпечується можливістю нагромадження організаційно специфічних ресурсів. Суть здібностей організації, їх тотожність і відмінність від ресурсів, що стають актуальними проблемами в рамках еволюції ресурсного підходу.

90-ті роки ХХ ст. ознаменували початок нового етапу розвитку ресурсного підходу. Розглядаючи його досягнення через призму мети даного дослідження, можна відзначити наступні тези:

- здібності розглядаються як специфічний ресурс; відбулося розмежування здібностей на статичні та динамічні;
- розвинене поняття «компетенція»;
- активізується дослідження проблеми управління знаннями, як цінного ресурсу фірми;
- акцент переходить із зовнішніх джерел конкурентних переваг (структура галузі, зовнішні конкурентні умови) на внутрішні (ресурси та здібності

організації);

- головна теза: конкурентні переваги фірми залежати від володіння унікальними ресурсами та розвитку організаційної здатності [4, с.4].

Активно в даному напрямку працювали наступні вчені: Д. Тіе, Г. Пізано, Б. Когут, Е. Шуен, Дж. Махоні, П. Шумаєр (розвиток концепції динамічної здібності), Р. Грант (аналіз суті організаційної здібності), Г. Хемел і К. Прахалад (дослідження теорії ключової компетенції).

Наприкінці 90-х років відбувається поділ ресурсного підходу на два концептуальні варіанти, в рамках якого окремо виділяється концепція динамічних здібностей. В основу цього процесу лягли відмінності в механізмах утворення економічних рент.

Р. Макадок дані нові течії стратегічного управління характеризує наступним чином: перша традиційна концепція ресурсного підходу заснована на «зборі ресурсів», тобто конкурентні переваги фірми залежать від ефективності відбору ресурсів. А за конкурентними перевагами у рамках концепції динамічної здібності стоїть ефективність використання ресурсів на основі виняткової організаційної здатності [7, 387-401].

Вступ світової економічної теорії у новий ХХІ століття відзначився кардинальними змінами основних постулатів під впливом загальносвітових трансформаційних процесів. В еволюції ресурсного підходу відбулася підміна ключових позицій. Ресурсна складова переходить на інший план поступаючись місцем здібностям організації. У категорійний апарат теорії конкуренції надійно проникають «інформатизація», «глобалізація», «інтелектуалізація».

Ресурсний підхід досліджується у новому напрямку стратифікації наслідків інноваційних та інтеграційних процесів на постулаті класичного ресурсного підходу. Запроваджується термін «інформаційний метаресурс», що характеризує здібності людини транс-інформаційним способом створювати нові ресурсні комбінації.

Визначення дефініції «здібності організації» має не тільки наукове, а й важливе практичне значення, оскільки дозволяє визначити підхід до його оцінки, вимірювання та управління.

Аналіз наукової літератури дозволяє виділити декілька основних підходів розуміння суті визначення «здібності організації».

Представники першого напрямку розглядають як основу формування здібностей організації – рутини.

«Рутини» як економічний термін вперше було розглянуто американськими економістами Річардом Нельсоном та Сіднеєм Уінтером. Його зміст полягає у

певній повторюваній послідовності дій, наявності сталого стереотипу поведінки що сформувалися в результаті конкурентної взаємодії фірм. Саме рутинам учені відводили основне місце в управлінні організацією [21, с.36-37].

Такі автори як Г.Сталк, П.Еванс й З.Шульман (Stalk G., Evans P., Shulman L.,1992) наголошують, що важливим у понятті здібності організації є «сукупність бізнес-процесів, що дають можливість досягати успіху» [22, с.63]. На відміну від Г. Хемела й К. Прахалада, які у компетенціях підкреслюють значення технологій й виробничих навичок у їхньому оволодінні, Г.Сталк, П.Еванс і З.Шульман для визначення організаційних здібностей розглядають навички й ділову активність через призму бізнес-процесів компанії. Незважаючи на зовнішні розходження в підходах, автори сходяться в головному – досягнення конкурентних переваг варто шукати в ресурсах і навичках усередині компанії.

Дж. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен (Teese D.J., Pisano G., Shuen A., 1997) значно розширили поняття здібності організації та запропонували концепцію динамічних здібностей фірми [23]. Дж. Тіс та ін. в досягненні нових й інноваційних форм конкурентних переваг першочерговим вважають динамічні здібності компанії.

Важливим внеском Дж. Тіса та ін. в розвиток ресурсного підходу є те, що вони привернули увагу до необхідності ідентифікації нових можливостей фірми в умовах бистроплинних змін зовнішнього середовища. З метою наголосити на необхідності вдосконалення здібностей шляхом погодженості із змінами бізнес-середовища було введено термін «динамічні здібності» та визначено три типи факторів, що впливають на їх формування:

- організаційні процеси – певні способи ведення справ фірми, які вбудовані в рутини та паттерни поточної практики операцій [23, с.521]. Завдяки таким властивостям їх неможливо вільно переміщувати на ринку. Тому вони є більш вагомими для успіху у конкуренції ніж володіння будь-якими цінними ресурсами;

- позиції по активах – специфічні активи, що важко піддаються купівлі-продажу: такі як поточні специфічні обдарованості в технологіях, інтелектуальній власності, клієнтській базі і її зовнішніх зв'язках з постачальниками й суміжниками, комплементарні активи (суміжні активи, необхідні для підтримки впровадження й роботи інноваційних технологій), фінансові (довіра до фірми кредиторів), репутація, формальна й неформальна структура організації, здатність визначати ринкову позицію та ін. [23, с.525-527];

- траєкторія еволюції – напрямок розвитку фірми, що є похідним від її поточного стану й майбутніх курсів руху [23, с.528].

Безумовно Дж. Тіс та ін. істотно поглибили розуміння сутності здібності

організації. Разом з тим, не представляється можливим погодитися з їхнім визначенням здібностей як „можливостей фірми в інтегруванні, створенні й реконфігурації компетенцій з метою відповідності швидким змінам зовнішнього середовища“ [23, с.519]. Іншими словами здібності організації характеризуються як сукупність компетенцій. До того ж науковці у своїй публікації неодноразово підкреслюють унікальність динамічних здібностей, водночас для здійснення реконфігурації і трансформації організаційних процесів передбачають використання бенчмаркінгу [23, с.525], тобто методу в основі якого закладено використання чужого досвіду. Не визначені в роботі й методичні підходи щодо ідентифікації здібностей організації.

Найбільш перспективними, з точки зору авторів, є доробки науковців [24; 25], котрі для ідентифікації здібностей фірми використовують концепцію ланцюга цінностей.

Так, Н.П. Гончаров, О.С. Федонін та Г.О. Швиданенко [25,с.153] ранжують стратегічні ресурси за ступенем впливу та роллю в бізнес-процесах компанії, що дозволяє отримати ієрархію здібностей та зосередити зусилля на підтримці й подальшому розвитку найважливіших з них.

Представляє інтерес доробок Р. Гранта, який запровадив „покроковий підхід до оцінки й використання здібностей“ [24, с.164]: на першому етапі науковець пропонує з використанням ланцюга цінностей ідентифікувати здібності для кожного основного й додаткового виду діяльності фірми, що створюють вартість і у такий спосіб формує ієрархію здібностей, в якій загальні (функціональні) здібності отримують через інтеграцію більш спеціалізованих. На другому етапі передбачається „оцінка здібностей“ з використанням експертної бальної оцінки за критеріями ступеня важливості та відносної сили. Останній (третій) етап полягає у „розвитку стратегічних висновків“ [24, с.168]: формування стратегії таким чином, щоб гарантувати максимальне використання здібностей.

У розвитку сучасних уявлень про здібності організації можна виділити низку вчених, які розглядають сутність даного поняття через знання, уміння (К. Хелфет, Р. Андер, Г. Пізано, А. Бухвалов, В. Катькало, А. Чанько, А. Сторчеваш та ін.).

Ми повністю поділяємо думку теоретиків ресурсного підходу стосовно стійких конкурентних переваг як вмілого використання ресурсів, та у якості джерела їх формування розглядаємо «здібність організації». На відміну від наших попередників, ми розглядаємо її не як сукупність бізнес-процесів, що створюють можливість досягати успіху, а як вміння ефективно виконувати будь-який вид діяльності або бізнес-процес. Тобто, на нашу думку, здібність виявляється не у

складі бізнес-процесів, а через їх виконання.

Загальновідомо, що успішне виконання будь-якого процесу пов'язано із досконалістю технології з використанням якої він здійснюється. Тобто можна припустити, що технологія здійснення бізнес-процесів визначає здібності організації. Таке припущення співпадає і з твердженням Дж. Тіса та ін., які розглядають способи ведення справ фірми, котрі вбудовані в рутини та паттерни поточної практики операцій, як фактори, що утворюють здібності організації. На сьогодні ряд вчених (Дж. Генрі, П. Дженстер Дж. Ліндсей, Г. Накамура, Д. Форд, Д. Хассі,) також приділяють технології значну увагу й вважають за необхідне для формування конкурентних переваг проводити аудит технологій, який дозволить визначати ключові з них.

Враховуючи те, що у широкому значенні технологію розуміють як обсяг знань, котрі використовують для виробництва товарів і послуг з економічних ресурсів, можна стверджувати, що технологія – це сукупність формалізованих знань про виконання процесу. Отже, процес формалізації дозволяє копіювати знання. Тому ми доходимо висновку, що технологія дійсно має вирішальне значення у здійсненні будь-яких процесів, але сама по собі не створює стійких конкурентних переваг.

Ключові здібності організації відрізняють труднощі щодо їх копіювання. Тому буде логічним для формування здібностей організації саме з такою відмінною властивістю скористатися здобутками концепції створення організаційного знання І. Нонака й Х. Такеучі.

Її теоретичним витоком стали роботи П. Дракера (P. Drucker), Е. Тоффлера (A. Toffler), Дж. Б. Куїнна (J. B. Quinn), Р. Річа (R. Reich), які незалежно один від одного обґрунтували перехід людства від постіндустріального суспільства до суспільства інформаційного, відмінною рисою якого є основна роль знання у його розвитку. Так, П. Дракер у своїх роботах доводить, що в нових економічних умовах знання не є ще одним ресурсом однакового рангу з традиційними факторами виробництва (труд, капітал, земля), воно значно вище, бо є єдиним найбільш важливим ресурсом. Для того, щоб зберегти конкурентоспроможність або навіть вижити в сучасних умовах компанії будуть вимушені перетворюватися в організації, які складаються з робітників знання. Р. Річ підкреслював, що єдине джерело конкурентних переваг переходить на бік тих, хто має знання достатні для постановки питання, його вирішення й отримання на цій підставі зиску.

На відміну від своїх попередників, котрі розглядали організацію як систему оброблення інформації і тому безпосередньо знання визначали як формалізоване і систематизоване, - І. Нонака й Х. Такеучі в понятті «знання»

виділили важливу складову: неформалізоване знання, яке «існує на рівні індивіду й майже не формалізується, що утруднює як його передачу, так і копіювання» [26, с.17]. На цій підставі вчені довели, що різниця в господарських результатах фірм є наслідком асиметрії між їхніми знаннями.

Виходячи з того, що в ресурсній концепції акцентується увага на знаходженні стійких конкурентних переваг, можна стверджувати, що невід'ємною складовою ключових здібностей організації повинні бути компетенції персоналу як носій неформалізованого знання.

Основи концепції компетенцій персоналу закладено в роботах Девіда К. МакКлелланда, Лайла М. Спенсора-мл. та Сайна М. Спенсора, Ричарда Бояциса, в котрих їх розглядають як поведінкові аспекти діяльності робітників, які обумовлюють певні дії індивіда в широкому колі професійних ситуацій та досягнення певних результатів.

Лайл та Сайн Спенсори під компетенцією розуміють базову якість індивідуума, що має причинне відношення до ефективного і/або найкращого на основі критеріїв виконання в роботі чи в інших ситуаціях. Автори розкривають зміст компетенції через поняття базової якості, щоб підкреслити її глибинний характер як стійкої частини людської особи, яка викликає відповідну поведінку людини та виконання роботи. Науковці доводять, що компетенція задає добре або погане виконання роботи, яке вимірюється за допомогою конкретних критеріїв.

Отже, здібності організації ми розглядаємо як вміння виконувати будь-які види діяльності, котрі в кінцевому разі утворюють ланцюг цінності організації. Вищенаведені розміркування дозволяють обґрунтовано стверджувати, що здібності організації реалізується через дві складові, котрі є носіями формалізованого та неформалізованого знання, а саме: технологію та компетенції персоналу. У даному разі технологія є носієм формалізованих знань про можливість найбільш ефективно виконувати процеси в організації. Людська складова доповнює її як носій неформалізованих знань й у такий спосіб створює перепони для імітування конкурентами.

Все вищесказане дозволяє запропонувати такі власні визначення:

- **здібність організації** – це специфічна властивість, яка проявляється через технологію виконання процесів та компетенції персоналу і забезпечує компанії можливість приймати участь у ринковій діяльності;
- **ключова здібність організації** – це здібність або сукупність здібностей, яка дозволяє створити унікальну цінність для споживача і у такий спосіб забезпечує стійкі конкурентні переваги компанії на ринку.

Таким чином, ми пропонуємо у якості внутрішнього джерела конкурентних переваг розглядати ключові здібності організації, які відрізняє акцент на удосконалення технології як формалізованого знання та врахування людської складової як носія неформалізованих знань й умінь (рис. 1.3).

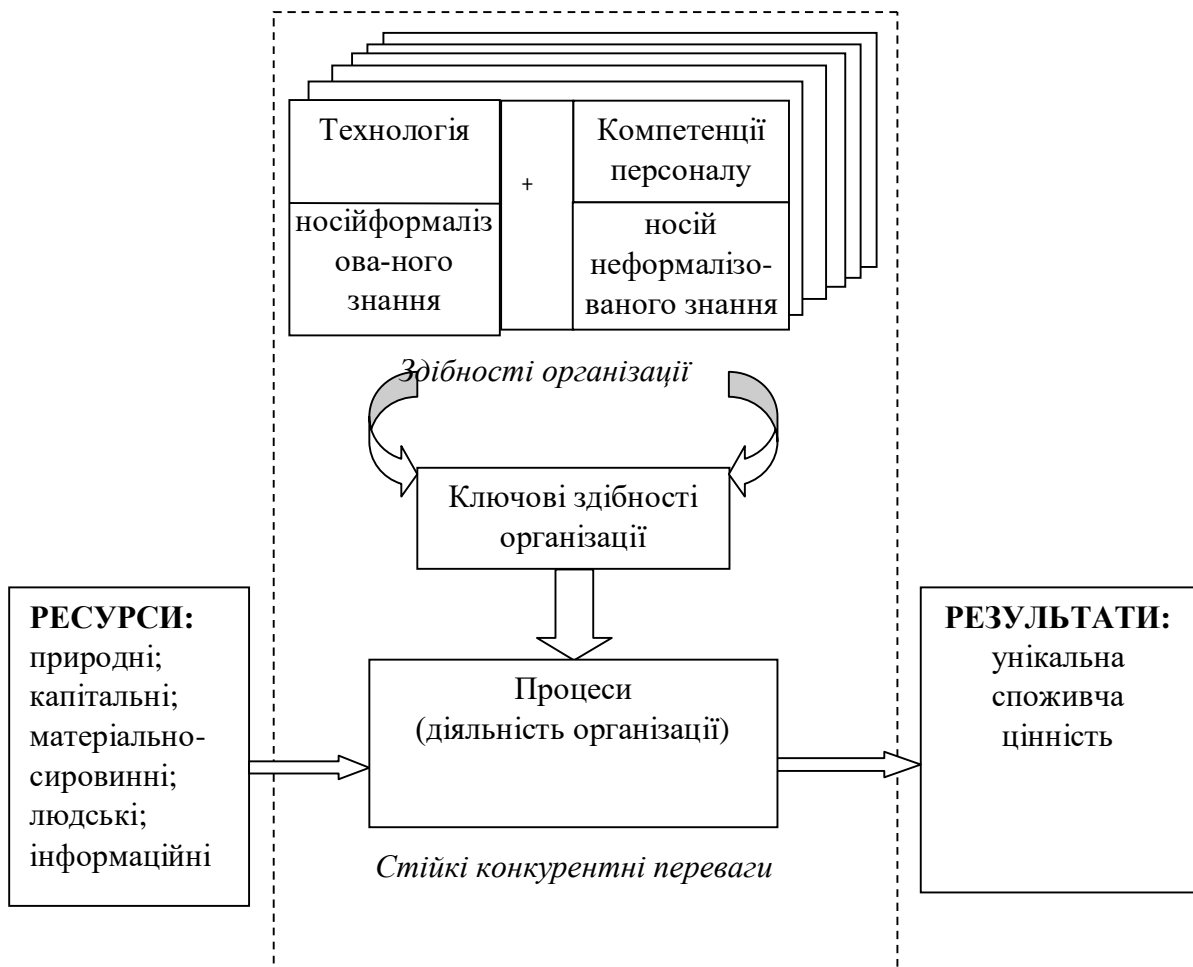


Рис.1.3. Ключові здібності організації як джерело стійких конкурентних переваг
(Джерело: розроблено автором)

Отже, технологія управління є важливою складовою формування ключових здібностей і в кінцевому разі - конкурентних переваг підприємства.

Створення ключових здібностей організації, котрі залучають її внутрішні ресурси, дозволяє запропонувати споживачу унікальну додаткову цінність по відношенню до конкурентів, яка буде відрізняти компанію на ринку.

Усе вищенаведене надає можливість зробити наступні висновки:

1. Головним завданням будь-якої технології є визначення структури процесу та прийомів за допомогою яких виконуються його окремі операції. Важливою характеристикою процесу управління є склад та способи перетворення

інформації. Доведено, що у визначенні технології управління важливим є сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, яка вміщує: склад та послідовність виконання елементів (стадій та операцій), перелік вхідної та вихідної інформації за операціями, опис методів отримання й перетворення вхідної інформації. У такий спосіб управлінська технологія завдяки її формалізації дозволяє менеджерам виконувати чітко скоординовані дії без додаткових розпоряджень.

2. За результатами проведеного аналізу наукової літератури виділено основні еволюційні етапи становлення концепції здібностей організації, та виділено низку підходів до розкриття суті даної дефініції, а саме: представлення здібностей як рутини, бізнес-процесу, через потенціал підприємства, через знання та уміння, та інтегральний підхід до визначення здібностей організації.

3. Доведено, що на відміну від попередників, здібності організації доцільно розглядати не як сукупність бізнес-процесів, що створюють можливість досягати успіху, а як вміння ефективно виконувати їх. У цьому зв'язку обґрунтовано, що здібності організації реалізуються через дві складові, що є носіями формалізованого та неформалізованого знання, а саме: технологію та компетенції персоналу. У такий спосіб визначено місце технології управління у формування конкурентних переваг підприємства.

1.2. Формування конкурентної стратегії підприємства на основі використання сучасних управлінських технологій

Загальновідомо, що формуючи конкурентну стратегію для окремого підприємства необхідно враховувати особливості галузі, в якій воно функціонує. Кожна галузь має свої особливості виробництва, ведення бізнесу, конкуренції тощо. Аналізуючи галузеву конкуренцію, на нашу думку, першочерговим є визначення стадії життєвого циклу ринку, що дає можливість виявити тип конкуренції характерний для галузі та можливі напрямки діяльності.

Дослідник М. Портер пропонує розглядати концепцію життєвого циклу, що включає в себе 4 стадії: впровадження, зростання, зрілість, спад[27,с.168].

Стадія життєвого циклу галузі «впровадження» характеризується незначною кількістю компаній, незначними прибутками, високими виробничими витратами та витратами на маркетинг[27,с.170-173]. Можлива навіть збиткова діяльність, однак відповідно до зростання обсягів реалізації, зростає й прибутковість. Як зазначають І.О. Кузнецова та Ю.В. Карпенко підприємству потрібно зосередитися на швидкому проникненні та встановленні своїх «правил

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Адамів М.Є. Антисипативне управління підприємствами: процесно-структурований підхід [Електронний ресурс]. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2012. № 2 (3). С. 71-77. Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>
2. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.
3. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. № 1 (43). С. 214-226
4. Верба В.А. Еволюція управлінських технологій як віддзеркалення проблематики та завдань розвитку підприємств. Стратегія економічного розвитку України. 2014. № 34. С. 148-156.
5. Современные технологии управления промышленным предприятием: монография. А.Э. Воронкова, А.В. Козаченко, С.К. Рамазанов, Л.Е. Хлапенев. – К.: Либра, 2007. – 256 с.
6. Жежуха В. Й., Овчарук В.В. Особливості формування технологічних методів управління в системі менеджменту підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2013. № 7. С. 3-5.
7. Чмутова І.М., Андрійченко Ж.О. Довгопола Ю.С. Еволюція та сучасні тенденції розвитку технологій управління фінансово-економічними процесами. Економікаіспільство. 2017. Випуск 11. С. 322-329
8. Henry J.P. Making the technology-strategy connection. International Review of Strategic Management. Chichester. Wiley. 1990. 210 p.
9. Чейз Р.Д., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент. Пер. с англ. ИД «Вильямс». 2001. 704 с.
10. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития: Монография. Киев: Центр учебной литературы. 2005. 648 с.
11. Нечаєва І. А., Кабак М. В. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту: [електронна стаття]. 2015. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>
12. Ulrich R., Weiland G. Organizational design and theory. Homewood, IL: Irwin, 1990. 287 p.
13. МанреттаДж. Майкл. Портер. Руководство по разработке стратегии. Пер.сангл. Изд.: Манн, ИвановиФербер, 2013. 272 с.
14. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 327 p.
15. Бусел В.Г. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і

- допов.). В.Т.Бусел. К.: Ірпінь. ВТФ «Перун», 2005.- 1725 с.
16. Сучасний тлумачний словник української мови : Для школярів, абітурієнтів, студентів, викладачів. [уклад. Л. П. Олексієнко, О. Л. Шумейло]. К. : УКПС «Кобза», 2002. - 544 с.
 17. Безверхнюк Т.М. Еволюція основних ідей та напрями розвитку ресурсного підходу в теорії регіонального управління. Т.М. Безверхнюк. Кримський юридичний вісник. 2010. № 3.
 18. Simon H. A. Near Decomposability and the Speed of Evolution. *Industrial and Corporate Change*. 2002. № 11(3). P. 99-587.
 19. Selznick P. *Leadership in Administration* IP. Selznick. New York: Harper, 1957.- 164 p.
 20. Makadok R. Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability View of Rent Creation I R. Makadok. *Strategic management journal*. 2001. №22. P. 387-401.
 21. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений. Р. Нельсон, С. Уинтер. Изд-во РАГС, 2002. -536 с.
 22. Stalk G., Evans P., Shulman L. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*. 1992. March-April. P.57-69
 23. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, №7. P. 509-533.
 24. Грант Р.М. Современный стратегический анализ: (Серия «Классика МВА»). Р.М. Грант. Пер. с англ. Под ред. В.Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2008. 560с.
 25. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку: (Монографія). Н.П. Гончаров, О.С. Федонін, Г.О. Швиданенко та ін.; За заг. ред. проф. О.С. Федоніна. К.: КНЕУ, 2006. – 288с.
 26. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. И. Нонака, Х. Такеучи. Пер. с англ. А.Трактинский. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. 384с.
 27. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
 28. Карпенко Ю. В. Основні вимоги до показників бюджетів підрозділів підприємства. Ю. В. Карпенко, І. О. Кузнецова. Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2006. №4. С. 35–38.
 29. Власюк Т. М. Підходи до визначення стадій життєвого циклу галузей промисловості [Електронний ресурс]. Т. М. Власюк. - Режим доступу : http://www.msnauka.com/7_NND_2009/Economics/41997.doc.htm
 30. Державна служба статистики України : сайт. URL<http://www.ukrstat.gov.ua>
 31. Інформаційно-аналітичне агенство АПК-Інформ: сайт. URL <https://www.apk->

inform.com/ru

32. Громандська спілка «Борошноmeleri України»: сайт.
URL:<https://www.ukrmillers.com/>
33. Стратегічний конкурентний аналіз.
А.М. Илишев, Н.М. Илишева, Т.С. Селевич. М.: Фінанси та статистика; ИНФРА-М, 2010.
34. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. О.Л. Пелявского. Москва: Вильямс, 2005. 608 с.
35. Treacy M. The Disciplines of Market Leaders. M. Treacy, F. Wiersema. Reading, MA: Addison Wesley, 1994. – 419 с.
36. Ваганов А. И. Управление качеством, бережливое производство – самые экономичные наименее капиталоемкие инструменты энерго- и ресурсосбережения. А. И. Ваганов, М. В. Мелешко, С. В. Добровольская. Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. 2014. № 6. С. 2-10.
37. Вумек Дж. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. Джеймс Вумек, Дэниел Джонс ; Пер. с англ. 12-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2018. 472 с.
38. Олійник О. В. Класифікація витрат підприємства. О. В. Олійник. Вісник ЖІТІ. 2001. № 14. С. 146 – 152
39. Винниченко Н. В. Система управління бюджетом: наукові основи, сучасні тенденції, світовий досвід. Н. В. Винниченко. – Суми : Сумський державний університет, 2017. – 374 с.
40. Носік В. Відшкодування збитків і втрат у земельному праві України. Юридичний журнал. 2003. № 5
41. Лень В. та Крот Ю., Співвідношення понять «непродуктивні витрати» і «втрати» та їх класифікація. В.Лень та Ю.Крот. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»: науковий збірник. Черніг. держ. технол. ун-т. Чернігів: Черніг. держ. технол. ун-т, 2013. № 3(68). 269 с.
42. Тэппинг Д. Т96 Бережливый офис: Устранение потерь времени и денег. Д. Тэппинг, Энн Данн; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011. 322 с.
43. Оно Т. Производственная система Тойоти. Уходя от массового производства. Пер.с англ. М.: Институт комплексних стратегических исследований, 2005. 192 с.
44. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира: Пер. с англ. Дж. Лайнер. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 402 с.
45. Лежнина, О. В., Ларина, Т. И. Инструменты Бережливого производства в АПК: теория и практика [Текст]: монография. Вятская ГСХА. Киров: Аверс, 2019. 100 с.

46. Луйстре Т., Тепинг Д. Бережливое производство: от слов к делу. Пер. с англ. А. Л. Раскина; под науч. ред. В. В. Брагина. М: РИА «Стандарты и качество», 2008. 132 с.
47. Тэппинг Д., Э.Данн Бережливый офис: Устранение потерь времени и денег. Дон Тэппинг, Энн Данн; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011. 322 с. (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
48. Джордж Майкл Л. Бережливое производство + «шесть сигм». Пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 360 с.
49. Хобс Д.П. Внедрение бережливого производства: практическое рук. по оптимизации бизнеса/Деннис П.Хобс. пер. с англ. П.Л.Гомолко, А.Г.Петкевич; науч. ред. Д. В. Середа. Минск: Гревцов Паблишер, 2007. 352 с.
50. Вялов, А. В. Бережливое производство : учеб. Пособие А. В. Вялов. Комсомольск-на-Амуре : ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2014. 100 с.
51. Ильина Т. А. Система 5S как начальный этап внедрения бережливого производства на промышленных предприятиях. Вестник Самарского муниципального института управления. 2017; 4: 70–77
52. Дроговоз П.А., Четвергов С.В. Анализ внедрения инструментов бережливого производства на российских и европейских промышленных предприятиях. Инженерный журнал: наука и инновации, 2014, вып. 10. URL: <http://engjournal.ru/catalog/indust/hidden/1220.html>
53. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. Масааки Имаи; Пер. с англ. 2-е изд. М: Альпина Бизнес Букс, 2005. 274 с.
54. Кузнецова І.О. Формування раціональної технології процесу управління на засадах інжинірингової парадигми. І.О. Кузнецова. Управління розвитком. Зб. наук. робіт, Харків. Вид. ХНЕУ, № 18, 2010. С.31-35
55. Відоменко І.О. Організаційно-економічний механізм формування функціональних стратегій хлібоприймального підприємства. І.О. Відоменко. Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: (Монографія). За заг. ред. І.О. Кузнецової. Одеса: ОНЕУ, 2016. С. 50-57
56. Богатирьов А.М., Кузнецова І.О. Процес інноваційного розвитку оператора мобільного зв'язку. Бізнес Інформ, ХНЕУ. 2011. № 11. С.123-124
57. Кожушко Л.Ф. Управління проектами: Навчальний посібник. Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 388 с.
58. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. К.: КМ-Букс. 2020. 372 с.
59. Крамської Д.Ю. Аналіз та удосконалення економічного змісту понять інновації і інноваційний розвиток. Д.Ю. Крамської, В.А. Кучинський. Вісник НТУ «ХП». 2013. № 22 (995). С. 22-32

60. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ: Києво-Могилянська академія. 2011. 357 с.
61. Тарнавська Н. Управлінські інновації у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Н. Тарнавська. Управлінські інновації. 2012. Випуск 1. С. 34-55
62. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб., Корсікова Н. М., Меркулов М. М.– К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
63. Інновації: проблеми науки та практики: (Монографія). Кизим М.О., Іванов Ю. Б. та ін. Харків: «Інжек», 2007. 208 с.
64. Kline S.J., Rosenberg N. An overview of innovation. The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth. Edited by Landau R. & Rosenberg N. Washington: National Academy Press, 1986.
65. Гриньова В. М., Коюда В.О., Лепейко Т.І. Інвестування. Підручник: Знання, 2008. 452 с.
66. Шарп У., Александер Г., Бейли Дж. Інвестиції: Пер. с англ. Режим доступу: <https://pdfdrive.com.html>
67. Семенов Г.А., Бугай В.З., Семенов А.Г., Бугай А.В. Фінансове планування і управління на підприємствах. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017.
68. Черваньов Д.М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємства: Навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2003. 622 с.
69. Полозова В.М. Особливості управління портфелем фінансових інвестицій підприємства. Вісник Хмельницького Національного університету. 2009. № 4. Т.2. С. 114-116.
70. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент. Навч. посіб. К.: Знання, 2015. 485 с.
71. Кублікова Т.Б., Кузнецова І.О. Організація інноваційної та інвестиційної діяльності: теорія та практика (Навчальний посібник). Одеса: ОНЕУ, 2022. С. 280
72. Бандилко О. С. Корпоративна стійкість та стійкий розвиток як прояв сучасної соціалізації підприємства [Електронний ресурс]. О. С. Бандилко. Відповідальна економіка. 2012. Вип. 4. С. 178-184. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vies_2012_4_62
73. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.). Уклад. і голов. ред.: В.Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с. ISBN 966-569-013-2
74. Дзюблюк, О. В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи : монографія. О. В. Дзюблюк, Р. В. Михайлюк.

Тернопіль : Терно-граф, 2009. 316 с.

75. Гріщенко О. О. Стійкий розвиток в системі управління фінансово-економічною безпекою: трансформаційний підхід [Електронний ресурс]. О. О. Гріщенко, Д. О. Грицишен. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2013. № 2. С. 30-44. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2013_2_6

76. Давидова А. Підсумки Ріо+20: Результати конференції, що відбулася наприкінці липня у Бразилії, розчарували більшу частину міжнародної екологічної громадськості [Електронний ресурс]

77. Василенко В.А. Менеджмент устйчивого розвитку підприємств: монографія. Василенко В.А. К.: ЦУЛ, 2005. 644 с.

78. Хомяченкова Н.А. Мониторинг устйчивого розвитку промшленного підприємства. Н.А. Хомяченкова. Предпринимательство. 2011. № 1 Вып. 2 (176). С. 63-67.

79. Гришаков К.Р. Понятие устйчивого развития промшленного предприятия. К.Р. Гришаков. SCI-ARTICLE.RU. 2013. № 3. С. 126-134.

80. Медведев В.А. Глобализация экономики: тенденции и противоречия. Мировая экономика и международные отношения. 2004. № 2. С. 3 -10 с

81. Шандова Н.В. Методологія та практика управління стійким розвитком промшлових підприємств: Монографія. Херсон. ХНТУ, Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2014. 424 с. ISBN: 978-966-8912-88-7

82. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.]. О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. К.: КНЕУ, 2006. 316 с.

83. Герасимчук З. В. Стійкий розвиток регіону та головні інструменти його забезпечення [Електронний ресурс]. З. В. Герасимчук, І. В. Свида. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2018. Т. 23, Вип. 3. С. 130-133. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_3_25

84. Солодкая М.С. Сущность управления и проблема управляемости. М. С. Солодкая. «Credo». Теоретический философский журнал, 1997. № 3. С. 52–61.

85. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія). За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. Одеса: ОНЕУ, 2020. 188 с.

86. Балабаш О.С., Кузнецова І.О. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: (Монографія). Харків: «Діса плюс», 2020. 192 с.

87. Приживара С.В. Управління як специфічний вид діяльності / С. В. Приживара. Державне будівництво. 2012. № 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2012_1_9.

88. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на засадах кумулятивного підходу. [автореф дис..на здобуття наук. ступеня док.екон.наук:

спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)]. Н.В. Касьянова. Донецьк, 2012. 38 с.

89. Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: [автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01]. М.М. Буднік. Х., 2002. 19 с.

90. Шандова Н.В. Методологія та практика управління стійким розвитком промислових підприємств: монографія. Н.В. Шандова. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2014. 424 с.

91. Мельник Л.Г. Экономика развития: монографія. Л.Г. Мельник. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. 662с.

92. Сталий розвиток [Електронний ресурс]. Портал: Wikipedia. Режим доступу: [www / URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/ Сталий_розвиток](http://www.uk.wikipedia.org/wiki/Сталий_розвиток). Заголовок з екрану, доступ вільний.

93. Мозенков, О. В. Системи фінансового моніторингу. Методологія проектування : монографія. О. В. Мозенков, Т. С. Клебанова, О. В. Раєвнева, Н. А. Дубровіна, О. В. Мілов.О. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 152 с.

94. Прохорова В. В. Управління економічним розвитком авіапідприємств. [автореф дис..на здобуття наук. ступеня док.екон.наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами(за видами економічної діяльності)]. В.В. Прохорова. Київ, 2011. 40 с.

95. Яременко О. Ф. Теоретичні засади трактування поняття «стійкий розвиток» економічної системи [Електронний ресурс]. О. Ф. Яременко. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 5(1). С. 63-68. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_5\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_5(1)_15)

96. Єпіфанова І. Ю. Управління стійким розвитком вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. І.Ю. Єпіфанова. Науковий вісник нац.університету біоресурсів і природокористування України . 2011. N168 Ч.1: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. С. 216-219.

97. Голь І. В. Бізнес-стійкість підприємства: бізнес-цільовий процесно-орієнтований підхід. І. В. Голь. Телекомунікаційні та інформаційні технології. 2014. №3. С. 101-105

98. Кравченко М.О. Формування стійких конкурентних переваг підприємства через розвиток ключових компетенцій. *Наука й економіка*. 2013. Вип. 4(1). С. 124-129.

99. Balabash O., Kuznetsova I. Technologies of strategic management of sustainable development of modern organizations. Harkiv: «Disa plyus». 2022. 228. Available: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11832>

100. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія : монографія. І.О. Кузнецова. Одеса:

«Друкарський дім», 2009. 228 с.

101. ІщенкоЛ. Ф. Розробка системи моніторингу ринку послуг мережіІнтернет: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). ІщенкоЛ. Ф. Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова, 2007. 182 с.

102. Балабаш О.С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії.О.С. Балабаш, В.В. Коваль. Науковий вісник. 2010. № 17(118). С. 14-21.

103. Балабаш О.С., Шишкін О. Розробка стратегії розвитку підприємства на засадах удосконалення ланцюга формування доданої вартості . Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2021. № 35 С. 31-38

104. Балабаш О.С. Забезпечення бізнес-стійкості підприємства шляхом управління його фінансовою безпекою. О.С. Балабаш, І. О. Кузнецова. Вісник соціально економічних досліджень. Зб. наук. праць. ОНЕУ, 2013. Вип. 2 (49), Ч. 1. С. 48-53.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

1. Богатирьов А.М., Кузнецова І.О. Процес інноваційного розвитку оператора мобільного зв'язку. Бізнес Інформ, ХНЕУ. 2011. № 11. С.123-124
2. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ: Києво_могилянська академія. 2011. 357 с.
3. Kuznetsova I. Fomatization of management technology as a constituent of the core organization capabilities. Inna Kuznetsova. Современное состояние научных исследований и технологий в промышленности. Научный журнал. 2017. № 2. С. 116-123
4. Винтер Х. Инвестировать себя в других [Електрон. ресурс]. Режим доступу:<https://www.e-xecutive/management/practices/338672-investirovat-sebya-v-drugih>
5. Офіційний сайт Державної служби статистики: [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Манретта Дж. Майкл. Портер. Руководство по разработке стратегии. Пер.с англ. Изд.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 272 с.
7. Ресторанный бизнес: рынок в эпоху COVID // [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://BIZRATING.COM.UA>
8. Борисов Д. Як змінився підхід до ведення ресторанного бізнесу у часи Незалежності[Електрон.ресурс].Режим доступу:<https://nachasi.com/creative/2018/11/01/restoranna-sprava-v-ukrayini/>
9. Чи їдять українці поза домом? [Електрон. ресурс]. Режим доступу:<https://biz.nv.ua/ukr/experts/chto-i-kak-ukraincy-edyat-i-pyut-vne-doma>
10. Кузнецова І.О. Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства. Кузнецова І.О., Артемова О.С. Науковий вісник ОНЕУ. Одеса, 2016. № 10 (242). С. 54-72
11. Кузнецова І.О. Формалізація моніторингу як стадії процесу стратегічного управління. Восточно-Европейский журнал передовых технологий. №1 /10 (61). 2013. С. 167-170.
12. Бланк І. А. Управління використанням капіталу: Навчальний посібник. К: Ельга, 2002. 656 с.
13. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 75 с.
14. Ганущак-Єфіменко Л. М. Бізнес-планування та його роль у малому та середньому бізнесу. Матеріали ІІ Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: 7 грудня 2017 р., Київ. Київ : КНУТД, 2017. С. 27-31.
15. Кільдеева Р.А.Складання бізнес-плану підприємства. Теорія та практика:

Навчальний посібник. Петропавловськ-Камчатський: КамчатГТУ, 2005. 150с.

16. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Дерев'янка О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. К.: КНЕУ, 2002. 379 с.

17. Піскунова О. Г. Методичний посібник зі створення бізнес-плану: Навчальний посібник. 2010. 93 с.

18. Фролова Т. А. Економіка підприємства: Конспект лекцій. Т.: ТТІ ПФУ, 2012. 112 с.

19. Лаврук В.В. Методичні основи бізнес-планування в контексті формування галузевої стратегії. Стратегія інноваційного розвитку економіки. 2012. № 3. С. 15-20.

20. Мартиненко М., Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент : підруч. Київ: Каравела, 2013. 319 с.

21. Мельнікова О.М., Тульчинська С.О. Удосконалення процесу бізнес-планування. Актуальні проблеми економіки та управління: Збірник наукових праць молодих вчених. 2014. № 8. С. 83–86.

22. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 2. С. 81–84.

23. Джелла А.Н. Стратегічне планування діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки : науковий економічний журнал. Київ: Національна академія управління, 2012. С. 38–46.

24. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса : ОНЕУ, 2014. 218 с.

25. Каторжин А.Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. Управління розвитком. 2013. № 16. С. 109.

26. Кваша О.С. Особливості бізнес-планування в організації. 2014. С. 81–85.

27. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с

28. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес плану підприємницького проекту. Формування ринкової економіки в Україні. 2009. №19. С. 434–438.

29. Чичун В.А., Паламарчук В. Д. Бізнес планування як фактор успішної підприємницької діяльності. Соціум. Наука. Культура. 2010. № 21(18). С. 58–63

30. Бабець Є.К., Максимчук А.Г., Стасюк В.П. та ін. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2017. 496 с.

31. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

32. Лаврук В. В. Методичні основи бізнес-планування в контексті формування

- галузевої стратегії. Стратегія інноваційного розвитку економіки. 2012. №3. С. 15-20.
33. Яременко О.Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики: монографія. Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2013. 587 с.
34. Михайленко, О., Годун, В., & Юхименко, Є. (2021). РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА. Молодий вчений, 6 (94), 211-214. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43>.
35. Грачев С. А. Бізнес-планування: навч. Посібник. Вид-во: «ВлГУ», 2017. 78 с.
36. Москаленко М. О. Для чого потрібен бізнес-план. Управління розвитком. 2011. № 12 (109). С. 25-27
37. Стандарти BFM GroupUkraine для бізнес-плана. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.bfm-ua.com/index/0-17>
38. Офіційний сайт ЄБРР. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ebrd.com/russian/pages/country/ukraine.shtml>.
39. Стандарти UNIDO для бізнес-плана. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.forum-investor.com/files/UNIDO_standards.pdf.
40. «BFM BusinessPlanTemplate.» BFM GROUP, n.d. <https://www.bfmgroup.net/business-plan-template>.
41. «IFC Performance Standards on Environmental and Social Sustainability.» International Finance Corporation, 2012. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c8b69f804a9820c9b60afdf99865d30c/IFC_Performance_Standards_2012.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jllmq3T.
42. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення техніко-економічного обґрунтування забезпечення ефективного використання об'єктів права державної та комунальної власності, що пропонуються до передачі. Мінекономрозвитку України; Наказ, Рекомендації від 27.12.2013 № 1591. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text>
43. Шкурко В.Є., Бізнес-планування у підприємницькій діяльності: [навч. посібник]. 2016. 172 с
44. Коюда В.О., Пасько М.І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 9. С. 212.
45. Мамчин Р.О. Теоретичні засади бізнес-планування в торговельному бізнесі. URL:http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/138/1/31_203-210_Vis_720_Menegment.pdf
46. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія. за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. Львів:

Вид-во ННБК «АТБ», 2019. 552 с.

47. Перевозова І.В., Кафка С.М., Запухляк І.Б. Експертиза бізнес-плану як ключовий елемент успіху підприємницької ідеї. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2016. № 8. С. 89–96.

48. Сакс Е.І. Впровадження бізнес планування на підприємствах харчової промисловості як напрям підвищення їх ефективності. Ефективна економіка. 2015. № 7. С. 34–39.

49. Свириденко С.В. Бізнес-план як ефективний інструмент планування інвестиційних заходів в умовах мінливого зовнішнього середовища. Стратегія інноваційного розвитку економіки. 2012. № 5. С. 17-25.

50. Воронкова Т. Є., Притуленко А. В. Міжнародний туризм і його вплив на соціально-економічний розвиток України. Ефективна економіка. Стаття, 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8359> (дата звернення: 24.02.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.83.

51. Господарський кодекс України (в поточній редакції). Кодекс України; Закон, Кодекс, 16.01.2003. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/436-15>.

52. ДСТУ 4268:2003. Національний стандарт України. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги. Чинний від 01.07.2004р. Держспоживстандарт України. С. 12. URL: <https://uhra.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3-4268.pdf>.

53. ДСТУ 4269:2003. Національний стандарт України. Послуги туристичні. Класифікація готелів. Чинний від 01.07.2004 р. Держспоживстандарт України. С. 16. URL: <https://uhra.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3-4269.pdf>.

54. ДСТУ 4527:2006. Національний стандарт України. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення. Чинний від 01.10.2006р. Держспоживстандарт України. С. 10. URL: <https://uhra.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3-4527.pdf>.

55. Порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) (в поточній редакції). Постанова Кабінету Міністрів України, 15.03.2006 р. № 297. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/31648977>.

56. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг. Наказ Державної туристичної адміністрації України, 16.03.2004 р. (в поточній редакції). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04>.

57. Закон України. Про туризм. Відомості Верховної Ради України, 1995. № 31, ст.24). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

58. Цивільний кодекс України (в поточній редакції). URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/435-15>.

59. Форма №1-КЗР. ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ. Роз'яснення щодо форми державного статистичного спостереження. №1-КЗР (річна). Звіт про діяльність колективного засобу розміщування, 04.12.2014. №17.4-12/59. RL:https://ips.ligazakon.net/document/view/FN007633?an=2&ed=2014_12_04.
60. Зорін І. В., Квартальнов В.А. Енциклопедія туризму. Довідник. Фінанси та статистика, 2003. С. 368.
61. Цалікова М. Б. Правове регулювання діяльності з надання готельних послуг: Дис. ... канд. юр. наук: 12.00.03, 2007. С. 171.
62. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. Центр учбової літератури. 2-вид. перероб. та дод., 2012. С. 472.
63. Кабушкін Н. І. Менеджмент готелів та ресторанів. Підручник для студ. спец. «Економіка та управління соціально-культурною сферою» вузів. Мінськ. ТОВ «Нове знання», 2003. С. 368.
64. Основи індустрії гостинності. Д. І. Єлканова, Д. А. Осипов, В. В. Романов, Є. В. Сорокіна. Видавничо-торгівельна корпорація «Дашков і Ко», 2009. С. 248.
65. Маначинська Ю. А. Суть та специфіка готельних послуг, класифікація засобів розміщення туристів. Стаття. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Випуск 4, 2010. С. 211–217.
66. Всесвітня туристична організація. URL: <https://www.unwto.org/ru>.
67. Згрупування готельних організацій за ознаками та визначення сутності поняття «готельні послуги». В. М. Ячменьова, Л. А. Кальченко. Стаття. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка» № 720, 2011. С. 283–289.
68. Міжнародний валютний фонд. URL: imf.org.
69. Всесвітній банк. URL: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/about/annual-report/covid-response>.
70. Організація економічного співробітництва і розвитку. URL: <https://www.oecd.org/>.
71. Пріоритети ВООЗ в подоланні кризи. Організація Об'єднаних Націй. Стаття. 15.01.2020. URL: <https://news.un.org/ru/story/2020/01/1370612>.
72. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: <https://www.euro.who.int/en/countries/ukraine>.
73. Національна Туристична Організація України. URL: <https://www.ntoukraine.org/>.
74. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні (оновлення до документу «дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні»). Документ. С. 28. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/ntou-book-strategic-ebrd-covidreport.pdf>.
75. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року.

Департамент туризму та курортів. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Проект. С. 11. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/ntou-book-strategic-ukraine-tourismstrategy2026.pdf>.

76. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/>.

77. Всесвітня туристична організація ООН (UNWTO). URL: <https://www.unwto.org>.

78. Щодо розвитку туризму в Україні в умовах підвищених епідемічних ризиків. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична записка, 2020. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/turyzm-v-ukraini.pdf>.

79. COVID-19 та соціальний діалог в туристичній галузі: практика ЄС та український реалії. Публікація. Українська національна платформа Форуму громадянського суспільства Східного партнерства. Київ, 2020. URL: <http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/COVID-19-TA-SOTSIALNIY-DIALOG-V-TURISTICHNIY-GALUZI-PRAKTIKA-YES-TA-UKRAYINSKI-REALIYI.pdf>.

80. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні (оновлення до документу «дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні»). URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/ntou-book-strategic-ebrd-covidreport.pdf>.

81. Світовий атлас даних. Статистичні дані. URL: <https://knoema.ru/atlas>.

82. Хетагурова Д. О., Тітова В. Д. Сучасний стан і перспективи розвитку туризму. Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії. Тези конференції. Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, 2017. С. 49-51.

83. Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентствами (за видами туризму), 2010-2019 рр. Статистичні дані. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

84. Внутрішній туризм. Визначення. URL: <https://uk.wikipedia.org>.

85. Динаміка подорожувань українців. Статистичні дані. URL: <https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/ef4e05ee-33c4-49af-b70b-ddb7f5568c68/page/w55UC>.

86. Прикордонна служба України. Статистичні дані. URL: <https://dpsu.gov.ua/ua/news/2020-y-kudi-podorozhuvali-naychastishe-ukrainci-zvidki-pribuvali-inozemci/>.

87. Горбань Ю. До речі, в туризмі Україна не пасе задніх. Аналітика. Стаття, 2019. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2664756-do-reci-v-turizmi-ukraina-ne-pase-zadnih.html>.

88. Доходи від надання туристичних послуг. Статистичні дані. URL: <https://money.comments.ua/news/economy/turizm-v-usloviyah-voyny-cho-proishodit-s-otraslyu-i-kakie-perspektivy-na-nyneshniy-sezon-699311.html>.

89. Державне агентство розвитку туризму. Статистичні дані. <https://www>.

tourism.gov.ua.

90. Туристична діяльність в Україні у 2017 році. Стат. Збірник. відповід. за вип. О. О. Кармазіна. Київ. Державна служба статистики України, 2018. С. 90. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_td_2017.pdf.
91. Туристична діяльність в Україні у 2018 році. Стат. збірник. Київ. Державна служба статистики України, 2019. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
92. Туристична діяльність в Україні у 2019 році. Стат. збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2020. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
93. Кількість колективних засобів розміщення за 2018-2020 рр. Статистичні дані. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
94. Динаміка кількості осіб, що перебували в колективних засобах розміщення. Статистичні дані. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>.
95. План заходів щодо розвитку туризму. Розбудова туристичної інфраструктури. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/uryad-zatverdiv-plan-zahodiv-na-2021-2023-rik-shchodo-rozvitku-turizmu2018-2020> рр.
96. Тесленок Ірина Миколаївна. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах Covid-19. Економіка та суспільство, № 33. Стаття, 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/891>.
97. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/268/pdf/31-43.pdf>.
98. Balabash O. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry. M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash. URL: <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1992>.
99. Хетагурова Д. О., Балабаш О. С. Стратегічний аналіз середовища готельної галузі. Стаття. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, №1-2 (290-291), 2022. С. 95-101. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/pdf/95-101.pdf>.
100. Ачкасова Л. М. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах. Економіка трансп. комплексу: зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, ХНАДУ; редкол.: В. Г. Шинкаренко (відп. ред.) та ін. Харків, 2021. Вип. 37. С. 36-48.
101. Алькема В.Г., Кириченко О.С., Філатов С.А. Логістичний консалтинг. Навчальний посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020. 344 с.
102. Струк Н. Р. Матеріальні потоки як об'єкт логістичного управління. Наукові записки. 2016. № 2 (53). С. 244–250.

103. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Логістика. Навчальний посібник. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
104. Гарафонова О. І. Особливості потокового управління в логістичних системах промислових підприємств. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 4. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_4_10
105. Плиева Н.М. Логистика. Учебное пособие. 1-е изд. Магас, 2019. 48 с.
106. Мельникова Н. В., Благой В. В. Теоретичний базис логістичного управління прямими і зворотними матеріальними потоками. Економічний аналіз. Тернопіль, 2018. Том 28. № 4. С. 206-211.
107. Вахович І. М., Волинчук Ю.В., Пушкарчук І. М. Теоретико-методичні аспекти логістичного управління матеріальними потоками підприємств. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління, 2014. Вип. 2. С. 81-88 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2014_2_14
108. Загорна Т. О., Полднева А.В. Управління реалізацією продукції в логістичній системі підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2008. № 628. С. 512–518.
109. Трушкіна Н.В. Матеріальні потоки в логістичній діяльності підприємства: теоретичний аспект. Економічні інновації, 2020. Том 22. Вип. 1 (74). С. 140-151.
110. Безсмертна О. В., Мороз О.О., Білоконь Т.М., Шварц І.В. Логістика. навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2018. 161 с.
111. Кучмєєв О.О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 30-1. С. 99-103.
112. Ковалева Н.А. Основы логистики. Учебное пособие. Ростов, 2017. 153 с.
113. Залознова Ю.С. Удосконалення управління матеріальними потоками на вугільному підприємстві. Вісник економічної науки України, 2018. № 1 (34). С. 36-41.
114. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент. навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
115. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика. Підручник. Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
116. Круш П. В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств. П. В. Круш, Ю. В. Орлюк. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2017. № 14. С. 239-245. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_38.
117. Чуприна Л. В. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством. Л. В. Чуприна, В. М. Намазова. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 784-788. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4_184.
118. Касьян В. В. Оперативне управління запасами як можливість для створення

регулярного менеджменту. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 14(2). С. 72-75. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14\(2\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14(2)_21).

119. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія. В. І. Перебийніс, Я. А. Дроботя. Полтава: ПУЕТ, 2012. 279 с.

120. Тюріна Н. М. Логістика: Навч. посіб. Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.

121. Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент: учеб. 8-е изд. Москва: Вильямс, 2003. 704 с.

122. Chapman, S.N., Arnold, J.R.T., Gatewood, A.K. & Clive L.M. (2017). Introduction to Materials Management (Eighth ed.). United States of America, Boston: Pearson Education, p. 465.

123. Образцова К. В. Системи та моделі управління запасами підприємства. К. В. Образцова, А. В. Шульга. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. 2012. Вип. 3. С. 70-73

124. Потапова Н. О. Особливості системи управління запасами на підприємствах сільського господарства. Н. О. Потапова, Д. С. Головка. Молодий вчений. 2017. № 6. С. 479-484. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_6_111.

125. Рыжко А. Л. Информационные системы управления производственной компанией: учебник для академического бакалавриата. А. Л. Рыжко, А. И. Рыбников, Н. А. Рыжко. М.: Издательство Юрайт, 2016. 354 с.

126. Гаджинский А. М. Логистика: Учебник. 20-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. 484 с.

127. Trade Master. Логистика. Эффективная система управления запасами в PROSTOR как инструмент для роста прибыли. Электронный ресурс. URL: <https://trademaster.ua/logistic/313253>.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

1. Масааки Имаи. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. Пер. с англ. «Альпина Бизнес Букс», 2005. 346 с.
2. Лазоренко Т.В., Тимошук С.П. Kaizen: японська стратегія для успішного розвитку українського підприємництва. Молодий вчений. № 12 (64). 2018. С. 283-287.
3. Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S. Attractive Quality and Must-Be Quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control. №41. 1984. P. 39-48.
4. Кузнецова І. О., Карпенко Ю.В. Управління якістю. ПромАрт: 2018. 264 с.
5. Нагорний Є. І., Березова С. М. Методичні засади діагностики споживчого капіталу для оцінювання ринкових перспектив товарних інновацій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. №33(1). 2020. С. 119-123.
6. Мельник І.М., Химич Т.В. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах. Економіка та управління підприємствами. №14. 2017. С. 155-161.
7. Щеголев В.В. Применение методики Кано для оценки потребительской ценности продукции промышленного назначения. Проблемы маркетинга. Логистика. №4 (48). 2013. С. 233-236.
8. Двуліт З.П., Микитюк О.П., Мазник Л.В. Вивчення поведінки споживачів транспортних послуг в умовах діджиталізації. Theoretical and applied issues of economics. №2(43). 2021. С. 74-85.
9. Эванс Д.Р. Управление качеством: уч. Пер. с англ. Э.М. Короткова. ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 671 с.
10. Кане М. М., Иванов Б. В., Корешков В. Н., Схиртладзе А. Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: уч. Питер, 2008. 560 с.
11. Дудко П.М. Переваги та загрози від застосування методу QFD (структурування функції якості) на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. №12 (199). 2017. С. 110-114.
12. Субота М. В., Демидова М. М. Моделювання процесів надання якісних санаторно-курортних послуг як передумова сталого розвитку підприємств. Економічний вісник університету. № 47. 2020. С. 105-111.
13. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества: учебное пособие. под ред. С. В. Пономарева. Стандарты и качество. 2005. 248 с.
14. Пунчак Л.А. Формування якості продукції на основі розгортання функції якості. Інтелект XXI. № 5. 2014. С. 26-32.
15. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление качеством: уч. Высш.шк., 2003. 334 с.
16. Рамперсад Х.К. Общее управление качеством: личностные и

организационные изменения. Пер. с англ. Олимп – Бизнес, 2005. 256 с.

17. Матусевич О. О. Методологічні підходи підвищення ефективності системи технічного обслуговування і ремонту тягових підстанцій на основі безперервного вдосконалення FMEA. Вісник НТУ «ХПІ». №12 (1121). 2015. С. 265-269.

18. Панюков Д.И., Скрипачев А.В. Инженерные методы управления качеством. Анализ видов, причин и последствий потенциальных дефектов (FMEA): уч. ТГУ, 2007. 133 с.

19. Вісич С. Ю., Русанова С. В., Андрюкова Л. М., Доровський О. В. Проведення аналізу та оцінки ризиків методом FMEA/FMECA для процедури біовейвер. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. № 4 (52). 2017. С. 4-11.

20. Гуржій Н.М., Воробйов К.С. Управління дефектними ризиками в процесі кавового виробництва. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. №33. 2018. С. 50-58.

21. Верещак В.О., Доброва В.Є. Удосконалення системи менеджменту центрів надання дослідницьких послуг шляхом застосування методу FMEA. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. № 4 (06). 2018. С. 8-19.

22. Ванько В., Приходько О. Матричний метод проведення FMEA-аналізу як інструмент прогнозування якості продукції. Вимірювальна техніка та метрологія. №78. 2017. С.80-84.

23. Rampersad H. K. Total Quality Management: An Executive Guide to Continuous Improvement. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag, 2001. 190 p.

24. Траченко Л. А. Ризик-орієнтований підхід у проектуванні як важливому процесі системи управління якістю підприємства сфери інжинірингу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 3 (94). С. 118-129.

25. Управление качеством. Робастное проектирование. Метод Тагути. под ред. Леона Р., Шумейкера А. Пер. с англ. «Сейфи», 2002. 384 с.

26. Taguchi G. Experimental Design. 3d ed. Vols. 1, 2. Tokyo: Maruzen Publishing Company. (Japanese), 1976.

27. «Семь инструментов качества» в японской экономике. под ред. Зарезина И.В. Издательство стандартов, 1990. 88 с.

28. Русавська В.А., Таран М.Д. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. Економіка та суспільство. №31. 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-39>.

29. Криворучко О.В., Костюк Ю.В., Самойленко Ю.О., Савчук О.В. Сучасні комп'ютерні технології для статистичних методів управління якістю. Sciences of Europe. №. 68-1. 2021. С. 51-55.

30. Экономика качества. Основные принципы и их применение / под ред.

Дж. Кампанеллы. Пер. с англ. А. Раскина. Стандарты и качество, 2005. 232 с.

31. Говоровська О. Вплив суспільних запитів на появу та розвиток систем управління якістю вищої освіти у ХХ-ХХІ ст. *Humanitarium*. 2019. Т. 45. №2. С. 36-43.

32. Грицюк Н.О., Конюх І.М. Методи управління якістю продукції на підприємстві. *Економіка і суспільство*. №6. 2016. С. 106-111.

33. Осокіна А.В., Склим М. Д. Система операційного вдосконалення як інструмент постійного покращення бізнес-процесів компанії. *Економіка та суспільство*. №45. 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-70>.

34. Карпюк О.А. Методика застосування концепції «шість сигм» в системі управління якістю на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. №4. Т.1. 2014. С.22-27.

35. Бондаренко С. М. Система «бережливе виробництво плюс шість сигм» як інструмент підвищення якості бізнес-процесів та сталого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 17. 2022. С. 62-67.

36. Антонюк О.П. Використання методології lean six sigma для підвищення ефективності організації бізнес-процесів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. №9. Ч.2. 2014. С. 205-208.

37. Gitlow H. S., Melnyck R. J., Levine D. M. *A Guide to Six Sigma and Process Improvement for Practitioners and Students: Foundations, DMAIC, Tools, Cases, and Certification*. FT Press, 2015. 480 p.

38. Беспалюк Х. М., Процак К. В. Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. «*Journal of Lviv Polytechnic National University Series of Economics and Management Issues*» Vol. 5, No. 1, 2021 URL: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121>.

39. Дизайн-мислення: що це таке? Методи, етапи і інструмент дизайнерського мислення, технологія та принципи URL: <https://podarynok.com.ua/dizayn-mislennya-scho-ce-take-metodi-etapi-nstrument-dizayners-kogo-mislennya-tehnolog-ya-ta-principi/>

40. Дольська Є. Уроки історії: як виникло та розвивалось дизайн-мислення. Євгенія Дольська. *Platforma*. 2019. URL: <https://platfor.ma/specials/uroky-istoriyi-yak-vynuklo-ta-rozvyvalos-dyzajn-myslennya/>

41. Єфременкова Н. А. Дизайн-менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 3(23), 2020

42. Захарченко Н.В., Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56) URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/7.pdf>

43. Каравайна Анна Дизайн-мислення: як застосовувати метод на практиці 30

квітня 2018 <https://beetroot.academy/blog/general/dizajn-mislennya-yak-zastosovuvati-metod-na-praktitsi>.

44. Лігоненко Л. О., Гунько Н.В. Дизайн-менеджмент як новий підхід в управлінні International Scientific Journal «Internauka» URL: <http://www.internauka.com>

45. Лігоненко Л.О. Дизайн-менеджмент як методологія пошуку та впровадження інновацій/ Академічний огляд. 2020. № 2 (53)

46. Лігоненко Л. О. Дизайн в управлінні бізнесом: нові предметні сфери використання терміна С. 327–330. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2020. 357,[1] с. ISBN 978-966-926-325-1. 2020. С. 327. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf>

47. Папанек В. Дизайн для реального світу. URL: <http://booksonline.com.ua/view.php?book=134259>

48. Ситник Н.І. Дизайн-мислення: концептуальні засади, переваги й обмеження. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 44. 2021

49. Ткаченко А.М., Плинокос Д.Д., Дизайн-мислення, як нова парадигма розвитку стартапу. 2021. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2021, вип. 6(39) URL: [http://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/25.pdf](http://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/25.pdf)

50. Удріс Н. С. Дизайн-мислення та дизайн-менеджмент (нові парадигми інноваційного ведення бізнесу). Упаковка. 2012. №. 6. С. 57-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upravovka_2012_6_20

51. Шевчук Ірина Як зросла значимість дизайн-мислення для бізнесу 11.09.2018 URL: <https://nachasi.com/creative/2018/09/11/instrument-dyzajn-myslennya>

52. Яловега І. Г. Витоки дизайн-мислення: евристика в першій та другий етапи розвитку філософії та науки. Фізико-математическое образование. 2019. №. 4 (22). С. 150-156.

53. Natalia Tilli. How to understand what is important to your customers, 2019 URL: <https://leosvit.com/art/empathy-map>

54. Yaroslav Zhmykhov. Empathy Map, 2022 URL: <https://ux.pub/zhmikhov/karta-iempatiyi-viiavliennia-insaitiv-ta-viznachiennia-potrieb-31p5>

55. Kolko J. The Divisiveness Of Design Thinking. ACM Interactions, 2018. May-June. URL: <http://interactions.acm.org/archive/view/mayjune2018/thedivisivenessof-designthinking>

56. Design Management (An Introduction) – Taking Charge of Processes and People. URL: <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-management-an-introduction-taking-charge-of-processes-and-people>.

57. Закон України «Про Концепцію Національної програми інформатизації» №

75/98 від 11.08.2013. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80>.

58. Гуренко А.В., Гашутіна О.Е. Напрями розвитку системи управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. Вип. 19, 2018. С. 739-745.

59. Кравченко М.О., Дідик А.О. Тенденції управління промисловим підприємством на засадах використання інформаційно-комунікаційних технологій. Економіка та суспільство. Вип. № 32. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/842/809>

60. Король С., Польовик Є. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. ModernEconomics. 2019. № 18. С. 67–73. URL: <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf>

61. Редькин А.С. Современные концепции корпоративного управления. Вестник социально-экономических исследований: Сб. науч. тр. Вып. 11, Одесса: ОГЭУ, 2002.

62. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. / Пер. с англ. М. Хаммер, Дж. Чампи. СПб.: Издательство С. Петербургского университета, 1997. 332 с.

63. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. Пер. с англ. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. 214 с

64. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М.: ЕКСИМО-Пресс, 2001. 465 с.

65. Кузнецова І. О. Інжиніринг в процесі управління діяльністю підприємства. І. О. Кузнецова. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський нац. екон. ун-т. Одеса, 2014. Вип. 1 (52). С. 216-223.

66. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. EconomicAnalysis. 2020. Volume 30. №. 1. Part 2. P. 45–52.

67. Огляд ринку ERP-систем в Україні. Спілка автоматизаторів бізнесу. URL: <https://kamala-soft.com/uk/blog/obzor-rynka-erp-sistem-v-ukraine/>

68. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. А.Г. Гончарук. Економіка: реалії часу. Одеса: Одеський національний політехнічний університет. 2007. № 1(27). С. 12–15.

69. Ростовцева І.Ф. Проблемы использования бенчмаркинга в управлении предприятием. И.Ф. Ростовцева. Предпринимательство: перспективы развития. 2005. № 4(27). С. 60–64.

70. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркінг в лучшем виде: 20 шагов к успеху. Х.Дж. Харрингтон, Дж.С. Харрингтон ; пер. с англ., 2004. 176 с.

71. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками. Киев: Ника-Центр, 2005. 511 с.

72. Брохун Н. С. Система контролінгу: об'єкт, суб'єкт та завдання. Вісник

ЖДТУ. 2008. № 2 (44). С. 22–30.

73. Кіпіоро І. М. Формування системи контролінгу на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. № 22 (2). URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/41.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/41.pdf)

74. Панас Я. В. Концепція контролінгу інноваційної діяльності підприємства. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 754: Проблеми економіки та управління. С. 197–205.

75. Загороднюк О.В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. О.В. Загороднюк. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. 2013. № 6. С. 121–127.

76. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки . 2009. № 6. Т. 3. С. 194–197. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/194-197.pdf

77. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 184 с.

78. Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монограф. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с.

79. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2006. 340 с.

80. Лозовський А.М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. Інтернаука. 2018. № 7(2). С. 41–44. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-7-3967.pdf>

81. Мельник А.О. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 4. С. 94–98. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/47_2018/22.pdf

82. Гладка О. І. Застосування грейдингу при формуванні привабливості компенсаційного пакету роботодавця. О. І. Гладка. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 275-280.

83. Романова А. Н. Грейдирование как инструмент стимулирования труда персонала. А. Н. Романова. Актуальные вопросы экономических наук. 2016. № 54. С. 91-96.

84. Кузнецов Е.А. Смысловая динамика розвитку професійного менеджменту в контексті технологічної конкурентоспроможності економіки. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Т. 20. Вип. 3 (46). С.11-35. DOI: 10.18524/2413-9998/2020.3(46).214098.

85. Балановська Т.І., Гавриш О.М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 1(31). С. 97-106. DOI:

10.31673/2415-8089.2020.019716.

86. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.
87. Котис Н. Дистанційний менеджмент як сучасна технологія управління персоналом. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. (Тернопіль, 28 травня 2021 року). 2021. Ч.1. С. 88-91.
88. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*, 2019. №18. С. 67-73. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-11).
89. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 61-67. DOI 10.26906/EiR.2021.1(80).2246.
90. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А., Попова Е.В. Модель интеграции финансового контура в стратегию организации. *Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова*. 2020. Т. 17. № 3 (111). С. 73-82. DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2020-3-73-82>.
91. Коваленко В. В., Кутищенко Р.С. Управління корпоративним бізнесом у банках в умовах цифровізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 7-8 (284-285). С. 54-61. DOI: 10.32680/2409-9260-2021-7-8-284-285-54-61.
92. Науменкова С., Міщенко С. Цифрова фінансова інклюзія: можливості та обмеження для України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 1-2 (274-275). С. 133-14. DOI: 10.32680/2409-9260-2020-1-2-274-275-119-132.
93. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2. С. 45-52. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.044>.
94. Маршев В. И. История управленческой мысли. М.: ИНФРА-М, 2005. 731 с.
95. Абдикеев Н. М. Технологии когнитивного менеджмента в цифровой экономике. *Мир новой экономики*. 2017. № 3. С. 24-28.
96. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond*. *Foreign Affairs*, 12 Dec. 2015. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>. (дата звернення 15.10.2021).
97. Tapscott D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill, 1996. 286 p.
98. Лисенко О. А. Автоматизация бюджетування – як основний елемент бізнес-планування діяльності підприємства. *Бюджетування як інструмент забезпечення*

- життєдіяльності підприємства: колект. моногр. Запоріжжя : ЗНУ, 2011. С. 146-159.
99. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY (Ernst & Young LLP). URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-forhuman-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resource_opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-forhuman-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resource_opportunities-and-functions.pdf). (дата звернення 23.01.2023).
100. Савчук С.В. Функції менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. Міждисциплінарні наукові дослідження: особливості та тенденції. 2020. Т. 1. С. 129-131.
101. Нагибина, Н. І., Щукина, А. А. HR-digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами. Интернет-журнал «Науковедение». 2017. Т.9. С. 17-26.
102. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрошук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>. (дата звернення 5.01.2023).
103. Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning_en. (дата звернення 15.01.2023).
104. J. Pinto, CFA, E. Henry, CFA, J. D. Stowe, CFA and T. R. Robinson, CFA Equity Asset Valuation, 2nded, John Wiley & Sons, New Jersey, USA, 2016.
105. D. Jansen van Vuuren «Valuing specialised property using the DCF profits method», Journal of Property Investment & Finance, vol. 34, no. 6, pp. 641-654, 2016. doi.org/10.1108/JPIF-06-2016-0047 Accessed on: Des. 25, 2022.
106. R. Farthing, The Valuation of Specialised Operational Assets - Unbundling Enterprise and Asset Value, no. 2, pp. 35-40, 2010. URL: <https://search.informit.com.au/documentSummary;dn=355667136990542;res=IELBUS> > ISSN: 0313-5934. Accessed on: Des. 15, 2022.
107. Жиглей І.В., Юхименко-Назарук І.А.: Розвиток облікової оцінки специфічних активів. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2017. №3(38), С. 61-70. URL. <http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/122258/117574.pdf> (дата звернення: 12.12.2022).
108. Корягін М.В. Бухгалтерський облік у системі управління вартістю підприємства: теоретико-методологічні концепції : монографія. Львів. 2012. 389 с.
109. Трішин В.Н. Про оцінку спеціалізованих та квазіспеціалізованих основних

засобів. Питання оцінки № 3. 2009. С. 20-28.

110. Зменшення корисності активів : МСБО 36. URL. https://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/IAS%2036_ukr_2016.pdf(дата звернення: 24.12.2023).

111. Основні засоби : МСБО 16. URL. https://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/IAS%2016_ukr_2016.pdf(дата звернення: 23.12.2022).

112. Загальні засади оцінки майна та майнових прав: Національний стандарт 1. URL.<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF>(дата звернення: 27.02.2023).

113. Большаков С.І. Оцінка об'єктів у матеріальній формі: оцінка ринкової вартості машин та обладнання: навч. посіб. Ч. 3. Одеса., 2009. 108 с.

114. Репушевська Ю. О. : Формування антикризових управлінських рішень у діяльності підприємств машинобудування: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2016. 20 с.

115. S. A. Puzenko The basis of estimation theory. The order of carrying out of independent estimation in Ukraine. Kyiv, Ukraine: FADA LTD, 2007.

116. Results of the placement of bonds of domestic government loans. URL. <https://bank.gov.ua/control/uk/bonds/list>. Accessed on: Des. 29, 2022.

117. Тітова С., Гребеник Л. Особливості процесу формування земельного сервітуту на землі оборонного призначення. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. 2018. № 2 (15). С. 65–70.

118. Положення про сервітутне (обмежене) землекористування та порядок визначення плати за землю при встановленні земельного сервітуту на території Тетіївської міської ради. URL: <http://tetiivmiskrada.gov.ua/uchast-gromadi/gromadski-obgovorennya/polozhennya-pro-servitutne-obmezhene-zemlekorustyvannia/>(дата звернення: 12.01.2023).

119. Скрипник В. Сервітут як спосіб здійснення речових прав. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 1. С. 44–48.

120. Перович Л., Губар Ю. Особливості оцінки часткових майнових прав на землю. Геодезія, картографія і аерографія. Вип. 71. 2009. С. 157-164.

121. Городиський М.П. Відображення в бухгалтерському обліку речових прав на чуже майно: суперфіцій, сервітут, емфітевзис. Міжнародний збірник наукових праць. Вип. 3(12). С. 139-145.

122. Свіржський Б. Сервітут і суперфіцій : некласичні способи користування чужою земельною ділянкою. Все про бухгалтерський облік. 2015. № 119. С. 23-26.

123. Волчек Р.М. Дискусійні питання визнання та оцінки вартості сервітуту як об'єкта бухгалтерського обліку. Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу в контексті євроінтеграції : матеріали VI Міжнародної науково-

- практичної конференції. Харків : Водний спектр Джі-Ем-Пі, 2018. С. 31-35.
124. Земельний кодекс України. Закон № 2768-III від 25 жовт. 2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>(дата звернення: 12.12.2022).
125. Про експертну грошову оцінку земельних ділянок. Постанова Кабінету Міністрів України № 1531 від 11.12.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1531-2002-%D0%BF>(дата звернення: 12.01.2023).
126. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>(дата звернення: 13.02.2023).
127. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи». URL. http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MU17052.html(дата звернення: 12.03.2023).
128. Нематеріальні активи в міжнародній системі бухгалтерського обліку та фінансовій звітності. URL: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/8159> (дата звернення: 02.03.2023).
129. Тресницький А.Б. організація обліку сервітутних операцій : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.12. Макеївка. 2009. 24 с.
130. Лісняк В. Г. Оцінка майна в Україні (нерухоме майно). Київ, 2009. 296 с.
131. Будівництво каналізаційного колектора смт. Лисець Тисменицького району (ДСТУ Б.Д.1.1-1:2013) (ДК 021:2015 - 45000000-7 – Будівельні роботи та поточний ремонт). URL: <https://prozorro.gov.ua/tender/UA-2019-10-24-001366-b>(дата звернення: 09.02.2023).
132. Брикало Ю. Земельний податок: ставки, пільги, відповідальність. 24.02.2020. URL: <https://dreamdim.ua/ru/zemelnyj-podatok-2020-stavky-pilgy-vidpovidalnist/>(дата звернення: 27.12.2022).
133. Крумеліс Ю.В., Сушко С.В. Питання оцінки майна у випадку його страхування URL: http://www.saleprice.com.ua/ua/publications/insurance_valuation.html(дата звернення: 12.02.2023).
134. Наливайко Д.В. Особливості визначення страхової суми під час страхування нерухомого майна. Вісник ОНУ ім. Мечнікова. 2016. Т. 21, № 10 (52). С. 93-96.
135. Кривошлик Т.Д., Михайлов М.М. Формування вартості у страхуванні автотранспортних засобів. Scientific collection «Interconf». 2020. № 1(34). URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/5511>(дата звернення: 05.02.2023).
136. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. С. 356.
137. Закон України «Про страхування» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text(дата звернення: 21.01.2023).

138. Закон України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1961-15#Text>(дата звернення: 12.02.2023).

139. Як працює автомобільне страхування в інших країнах? URL: <https://rg.ru/2017/08/20/kak-rabotaet-avtostrahovanie-v-ssha-germanii-francii-i-iaronii.html>(дата звернення: 31.01.2023).

140. Закон Німеччини «Про обов'язкове страхування для власників транспортних засобів». URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/pflvg/VJNR102130965.html>(дата звернення: 20.02.2023).

141. Автострахування в Німеччині – Автофівілка та КАСКО, додаткові опції <https://www.tupa-germania.ru/avtomobil/tipy-avtomobilnyh-strahovok.html>(дата звернення: 28.02.2023).

142. Методика товарознавчої експертизи та оцінки колісних транспортних засобів : Наказ Міністерства юстиції України від 24.11.2003 № 142/5/2092. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0724-09>(дата звернення: 12.02.2023).

143. Курочкін О. ТОП 10 правових висновків Верховного Суду у спорах по ДТП за 2018 рік. URL: <https://blog.liga.net/user/okurochkin/article/31989>(дата звернення: 02.02.2023).

144. Митний кодекс України: Закон України від 13 травня 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 11.01.2023).

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Монографія

Формат 60x84/16. Папірофсетний.
Друкцифровий. ГарнітураTimesNewRoman.
Підписано до друку 29.05.2023 р.
Наклад 100. Умовн. друк. арк. 21,5