

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., професор Кузнецова Інна Олексіївна
“___” _____ 20__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**«Удосконалення технології управління підприємством на засадах
процесного підходу»**

Виконавець:
студент 64 групи ФМОІТ
Винниченко В.І.

/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н, доцент
Балабаш О.С.

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ	
ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ	
ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ	
	5
1.1. Сутність та особливості удосконалення технології управління підприємством	5
1.2. Процесний підхід до управління	14
1.3. Технології управління за процесним підходом	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО	
СЕРЕДОВИЩА КП «ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ МІСТА ОДЕСИ»	
	35
2.1. Аналіз стану ринку теплопостачання України	35
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану КП «Теплопостачання міста Одеси»	47
2.3. Аналіз внутрішнього середовища КП «Теплопостачання міста Одеси».....	59
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КП	
«ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ МІСТА ОДЕСИ»	
	72
3.1. Розробка заходів з удосконалення технології управління КП «Теплопостачання міста Одеси» на засадах процесного підходу.....	72
3.2 Економічна ефективність заходів з удосконалення технології управління КП «Теплопостачання міста Одеси».....	82
3.3. Розрахунок тривалості етапів реалізації грантового проекту за участю КП «Теплопостачання міста Одеси».....	92
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Актуальність теми. Проблеми стійкості підприємств та їх розвиток є актуальними для вітчизняного підприємництва. Необхідні технології управління, побудовані на якісно іншому, процесному підході до розвитку організації, який пов'язаний з постійним аналізом діяльності її бізнес-процесів, що пов'язують структурні ланки компанії в єдиний цільовий механізм.

Зміст процесів удосконалення системи управління бізнес-організацій залежить від пріоритетів розвитку як окремих організацій, так і підприємницьких структур галузі в цілому, що визначається, насамперед, технологічними змінами на ринку, інформаційною прозорістю управління, а також збереження корпоративного контролю, факторів державного регулювання організацій та галузі.

Недостатня теоретична та методична розробленість цієї проблеми, її актуальність та зростаюча практична значимість визначили вибір теми та основних напрямів дослідження.

Мета та завдання роботи. Метою дослідження є розробка напрямків удосконалення технології управління підприємством на засадах процесного підходу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність та особливості удосконалення технології управління підприємством;
- проаналізувати стан ринку та розвитку ринку теплопостачання України;
- охарактеризувати фінансовий стан КП «Теплопостачання міста Одеси»;
- здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- проаналізувати процеси управління на КП «Теплопостачання міста Одеси»;
- надати пропозиції щодо покращення процесів управління на підприємстві з урахуванням участі в проекті підвищення енергоефективності.

Об'єктом дослідження виступає КП «Теплопостачання міста Одеси»;

Предметом дослідження є процес удосконалення технології управління підприємством КП «Теплопостачання міста Одеси»;

Методи дослідження. В процесі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища КП «Теплопостачання міста Одеси» використано методи горизонтального та вертикального аналізу, рядів динаміки, коефіцієнтний аналіз, PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз та SNW-аналіз, діаграму Парето, мережевий графік. В процесі пошуку можливостей для удосконалення технології управління КП «Теплопостачання міста Одеси» використано прогностичний метод, метод декомпозиції та інші. В процесі формування висновків використано методи наукової абстракції та узагальнення. Для оформлення результатів дослідження застосовано табличний та графічний методи.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в удосконаленні технології управління КП «Теплопостачання міста Одеси» на засадах процесного підходу шляхом проведення декомпозиції бізнес-процесів підприємства;

Практична значущість дослідження полягає в оцінці впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність КП «Теплопостачання міста Одеси», проведенні декомпозиції бізнес-процесів підприємства, розробці дерева цілей, розробці проекту оновлення теплових мереж за участю КП «Теплопостачання міста Одеси», формулюванні рекомендацій щодо зміни лінійно-функціональної структури управління на матричну організаційну структуру.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження можна зробити наступні висновки.

1. За результатами систематизації наукових джерел з даної тематики, встановлено, що удосконалення технології управління підприємством – це здійснювана суб'єктом управління послідовність дій щодо вибору найбільш доцільних процедур та виконання відповідних їм інформаційних перетворень та управлінських впливів, співвіднесених із соціально-економічною ситуацією або проблемою, що виникла на підприємстві.

2. Встановлено, що ринок теплопостачання в Україні є надмірно регульованим, та недостатньо конкурентним, оскільки переважна більшість підприємств, що надають послугу постачання тепла є монополістами на місцевому ринку. При цьому обладнання підприємств, які займаються теплопостачанням, є надмірно зношеним і не модернізованим, що обумовлює суттєві втрати тепла. Тарифи встановлюються централізовано, а система теплопостачання значно постраждала в результаті воєнних дій. В цілому зовнішнє середовище негативно впливає на стан функціонування ринку теплопостачання.

3. За результатами аналізу КП «Теплопостачання міста Одеси» встановлено, що організаційна структура підприємства характеризується лінійно-функціональним типом. Головною проблемою є значні нерозподілені збитки. В 2021 році діяльність підприємства є прибутковою, але обсяги чистого прибутку скорочуються. Натомість основна діяльність підприємства є збитковою, що вимагає розробки комплексу заходів щодо підвищення фінансової стійкості. Найскладнішим питанням для КП «Теплопостачання міста Одеси» є також фінансовий стан. Показники ліквідності підприємства не відповідають нормативним вимогам. Фінансова стійкість також є низькою, що підвищує ймовірність банкрутства. Водночас в динаміці фінансовий стан незначно покращується порівняно з попередніми періодами.

4. На основі дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища КП

«Теплопостачання міста Одеси», обґрунтовано, що підприємство має суттєві проблеми з внутрішнім середовищем, які необхідно вирішувати у поточний момент. За результатами проведеного SNW та SWOT-аналізу, положення на ринку та персонал підприємства вважаються його сильними сторонами, в той час як маркетинг, виробництво та фінанси є слабкими. Для подолання існуючих проблем слід приділити увагу оновленню основних засобів та матеріально-технічному постачанню, питанням ціноутворення та загальній системі маркетингу, фінансовому стану і фінансовій стійкості КП «Теплопостачання міста Одеси».

5. КП «Теплопостачання міста Одеси» запропоновано для удосконалення технології управління використати методику декомпозиції, яка передбачає розділення задач на більш прості складові. Для цього сформовано дерево цілей, де найвищою метою діяльності КП «Теплопостачання міста Одеси» є отримання прибутку при задоволенні потреб територіальної громади у постачанні теплової енергії. Цілі наступних порядків дозволяють виокремити різні бізнес-процеси. Здійснено декомпозицію напрямків діяльності КП «Теплопостачання міста Одеси», запропоновано для декомпозиції інших бізнес-процесів використовувати окремі інструментарії, зокрема Process Classification Framework, EPC-діаграми, а також відповідне програмне забезпечення. Для КП «Теплопостачання міста Одеси» розроблено EPC-діаграму будівництва теплових мереж, яка дозволила сформулювати проблеми, які виникають в ході бізнес-процесів. За допомогою діаграми Парето виділено проблеми, які найбільше впливають на діяльність підприємства, а саме часті поломки теплових мереж через високий % зносу, затримки при отримання дозволів, високі експлуатаційні витрати обслуговування мереж, необхідність участі у тендерах, неповнота та застарілість проектної документації, неефективна логістика, затримки у доставці.

6. За результатами проведеного дослідження встановлено, що проблеми КП «Теплопостачання міста Одеси» щодо забезпечення досягнення прибутковості можна вирішити шляхом залучення потужностей підприємства

до участі в грантовому проекті «Енергодім», за яким відбувається термореновації багатоквартирних будинків на умовах часткового фінансування державним фондом Енергоефективності. КП «Теплопостачання міста Одеси» може приймати участь в тій частині, яка стосується безпосередньо тепломережі, але у тісній співпраці з іншими підприємствами та установами, які будуть займатися іншими роботами щодо підвищення енергоефективності будинків. Участь в проекті дозволить поліпшити диспропорції в структурі капіталу за рахунок збільшення прибутку, зменшити валову збитковість та підвищити фінансову стійкість. За проведеними розрахунками, реалізація проекту є вигідною для КП «Теплопостачання міста Одеси». Зроблено декомпозицію бізнес-процесів участі в цьому проекті з використанням міжнародного стандарту PMBOK Guide та з'ясовано варіанти отримання економічного ефекту від такої участі для ОСББ та КП «Теплопостачання міста Одеси». Визначено основні етапи реалізації проекту з розбивкою їх на бізнес-процеси. Побудовано мережевий графік з розрахунком тривалості операцій проекту.

7. На основі економічних розрахунків доведено, що для того, щоб КП «Теплопостачання міста Одеси» ефективно працювало на ринку в напрямку досягнення статутної мети запропоновано перейти з лінійно-функціональної організаційної структури управління до матричної. Це дозволить підприємству збільшити участь у різноманітних проектах, які фінансуються сторонніми організаціями, підвищити якість послуг та збільшити виручку при одночасному скороченні витрат. Для цього КП «Теплопостачання міста Одеси» запропоновано схему матричної структури управління з застосуванням процесного підходу, а також здійснено декомпозицію процесу переходу з лінійно-функціональної до матричної структури управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандурка С. С. Поняття промислового підприємства. *Європейські перспективи*. 2014. № 1. С. 110-112.
2. Береда Т. М. Доцільність SWOT-, SNW-аналізу для оцінки можливостей для оцінки можливостей впровадження дистанційного навчання в середній освіті. *Публічне управління та адміністрування*. 2022. №4. С. 127-132.
3. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41-45.
4. Біла книга щодо трансформації централізованого теплопостачання в Україні: оцінка та рекомендації. Проект енергетичної безпеки (ESP) Серпень, 2020. URL: https://energysecurityua.org/wp-content/uploads/2021/04/050G-DH_White-Paper_for_DEC-2021-02-02-UKR.pdf (дата звернення 03.09.2023).
5. Борисова Л. Є. Процесний підхід до формування організаційної структури підприємства залежно від стадії життєвого циклу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 59-65.
6. Бусел В. Г. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Ірпінь: ВТФ «Перун», 2017. 1440 с.
7. В Україні другий місяць поспіль фіксують дефляцію. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/09/8/704105/> (дата звернення 03.09.2023).
8. Валовой внутренний продукт (ВВП) в Украине 2023. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/> (дата звернення 03.09.2023).
9. Волкова М. В. Контролінг: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 152 с.
10. Гавловська Н. І. Застосування сучасних технологій управління інноваційним

- розвитком вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2(1). С. 117-119.
11. Гаврильченко О. В. Удосконалення бізнес-процесів підприємства з використанням методів експертного аналізу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 270-276.
 12. Гвоздь М. Я., Мицько В. І. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 811. С. 56-62.
 13. Гончаренко С. В. Процесний підхід до побудови процесно-орієнтованої системи управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 3. С. 150-152.
 14. Гриненко В. В. Управління та удосконалення бізнес-процесів: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 147 с.
 15. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216-224.
 16. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
 17. Дібніс Г. І. Функціональний та процесний підхід до адміністративного управління на підприємстві. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2010. № 3. С. 162-168.
 18. Довбня С. Б. Процесний підхід у стратегічному управлінні персоналом. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12(2). С. 18-25.
 19. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7238> (дата звернення: 21.08.2023).
 20. Енергодім. Фонд енергоефективності. URL: <https://energodim.org/detalna-informatsiia/> (дата звернення 12.12.2023).
 21. Завадський Й. С., Осовська Г. В., Юркевич О. О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2019. 360 с.

22. Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. *Агросвіт*. 2015. № 20. С. 16-22.
23. Зяйлик М. Ф. Процесний підхід до менеджменту якості. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 191-194.
24. Карпенко Д. С. Розроблення наукових засад впровадження ринків теплової енергії в системах тепlopостачання: автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.14.01 – енергетичні системи та комплекси. Київ, 2020. 22 с.
25. Кількість боргів українців зросла майже на 30% за рік. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/debts-2021> (дата звернення 03.09.2023).
26. Ковчуг Д. А., Мироседі С. А. Шляхи вдосконалення технологій управління підприємством. *Символ науки*. 2016. №4. С. 147-149.
27. Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67> (дата звернення: 20.08.2023).
28. Козир С. В., Слесарев В. В., Ус С. А. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручник. Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.
29. Козлова І. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. №3. С. 60-66.
30. Комунальне підприємство «Теплопостачання міста Одеси». URL: <https://www.teplo.od.ua/> (дата звернення 03.09.2023).
31. Комунальне підприємство «Теплопостачання міста Одеси». URL: <https://omr.gov.ua/ua/city/enterprises/teplosnabjenie/> (дата звернення 17.09.2023).
32. Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 2. С. 24-29.
33. КП «Теплопостачання міста Одеси». URL: <https://www.facebook.com/odesateplo/> (дата звернення 03.09.2023).
34. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом підприємства: процесний підхід. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2019. Вип. 2. С. 277-285.

- 35.Криворучкіна О. В. Ресурсно-процесний підхід до оцінювання продуктивності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32. С. 217-224.
- 36.Криворучко О. М. Інтеграція методів удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 25. С. 7-20.
- 37.Криворучко О. М. Інтегрований підхід до удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 32. С. 17-29.
- 38.Кудіна О. М. Процесний підхід до організації обліку виробничих запасів підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. С. 220-226.
- 39.Кузін М. Оперативна оцінка руйнувань та економічних втрат у секторі централізованого тепlopостачання, спричинених російською агресією в Україні. URL: <https://voxukraine.org/operatyvna-otsinka-rujnuvan-ta-ekonomichnyh-vtrat-u-sektori-tsentralizovanogo-teplopostachannya-sprychynenyh-rosijskoju-agresiyeyu-v-ukrayini> (дата звернення 03.09.2023).
- 40.Кузнецова І. О., Сокурєнко І. В. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5(268). С. 169-188.
- 41.Лопатіна П. А.Управління виробничою організацією з урахуванням процесного підходу. *Територія науки*. 2017. №1. С. 141-145.
- 42.Луцька Т. В. Методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг. *Економіка АПК*. 2011. № 4. С. 49-53.
- 43.Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 296-301.
- 44.Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2018. 846 с.
- 45.Майстришин В. Яка модель ринку теплової енергії потрібна Україні. URL: https://zn.ua/ukr/energy_market/yaka-model-rinku-teplovoyi-energiyi-potribna-ukrayini-.html (дата звернення 03.09.2023).
- 46.Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.
- 47.Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення

- управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6161> (дата звернення: 21.08.2023).
48. Мартиненко М. Г. Технологія менеджменту: підручник. Київ: МП «Леся», 2017. 800 с.
49. Методичні рекомендації для співвласників багатоквартирних будинків: розробка енергоефективних проєктів. URL: https://kam.gov.ua/ua/news/pg/150716692933099_p18 (дата звернення 12.12.2023).
50. Мобільні і повільні: країні варто прискорити закупку модульних котелень. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/mobilni-i-povilni-kraini-var-to-pryskoryty-zakupku-modulnykh-kotelen> (дата звернення 03.09.2023).
51. Мошек Г. Є. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2019. 550 с.
52. Наливайко Т. Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 95-102.
53. Напрями діяльності: централізоване тепlopостачання. URL: <https://energysecurityua.org/ua/napryamy-diyalnosti/czentralizovane-teplopostachannya/> (дата звернення 03.09.2023).
54. Наскільки подорожчало тепло та як працює ринок природного газу в Україні. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/01/06/infografika/suspilstvo/naskilky-podorozhchalo-teplo-ta-yak-pracyuye-rynok-pryrodnoho-hazu-ukrayini> (дата звернення 03.09.2023).
55. Настанова РМВОК. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/> (дата звернення 12.12.2023).
56. Огляд ринку централізованого тепlopостачання України. URL: <https://aea.org.ua/2014/05/oglyad-rinku-tsentralizovanogo-teplopostachannya-ukrayini/> (дата звернення 03.09.2023).
57. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові

- дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
- 58.Паливно-енергетичні ресурси України. 2020. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/Zb_per.pdf (дата звернення 03.09.2023).
- 59.Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 9. С. 44-49.
- 60.Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко В.І. Менеджмент. Навчальний посібник. Харків: Вид. ХДЕУ, 2022. 208 с.
- 61.Пинда Ю. В. Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. № 12. С. 24-28.
- 62.Попов О. В., Мехович С. А. Місце технологічного реінжинірингу в методології системного опису інновацій. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*. 2022. № 6. С. 3-19.
- 63.Приймак В. Реалізація управлінських рішень: процесний підхід. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2008. Вип. 99-100. С. 89-93.
- 64.Про затвердження Енергетичної стратегії України на період до 2030 р. : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 1071-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13#Text> (дата звернення 03.09.2023).
- 65.Про затвердження Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 № 605-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#n2> (дата звернення 03.09.2023).
- 66.Про затвердження Методики розроблення схем теплопостачання населених пунктів України: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 02.10.2020 р. №235. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1144->

- 20#Text (дата звернення 17.09.2023).
- 67.Про затвердження статуту КП «Теплопостачання міста Одеси»: Рішення Одеської міської ради від 22.11.2011 р. №1535-VI. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/OD110542> (дата звернення 12.12.2023).
- 68.Про комбіноване виробництво теплової та електричної енергії (когенерацію) та використання скидного енергопотенціалу: Закон України від 05.04.2005 р. №2509-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2509-15#Text> (дата звернення 03.09.2023).
- 69.Про теплопостачання: Закон України від 02.06.2005 р. №2633-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2633-15#Text> (дата звернення 03.09.2023).
- 70.Процесно-орієнтований підхід до управління. URL: <https://academy.tms.ua/blog/procesno-orientovani-j-pidhid-do-upravlinnja/> (дата звернення 12.12.2023).
- 71.Пустьяк О. В. Аналіз забезпеченості комунального підприємства власним капіталом. *Ефективна економіка*. 2011. №9. С. 23-27.
- 72.Райко Д. В., Подрез О. І. Формування інструментів управління промисловими підприємствами за теоретичним і функціональним підходами. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 386-393.
- 73.Річні звіти Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. URL: <https://www.nerc.gov.ua/?id=11895> (дата звернення 03.09.2023).
- 74.Родцевич, О. М. Інструменти процесного управління. *Вісник БДЕУ*. 2015. № 5. С. 42-50.
- 75.Савіна Г.Г. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*. 2016. №12. С. 24-29.
- 76.Скрипник Л. В., Корнілова Н. В. Удосконалення технології управління туристичним підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 142-144.
- 77.Стец І. І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. №23. С. 161-167.

78. Стратегія економічного та соціального розвитку м. Одеси до 2022 року: Рішення Одеської міської ради №1321-VII від 07.12.2016 р. URL: <https://omr.gov.ua/ua/open-city/strategy/> (дата звернення 17.09.2023).
79. Структура системи стратегічного маркетингу та аналіз маркетингового середовища підприємств АПК. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=476196&chapterid=172526> (дата звернення 03.09.2023).
80. Сухачова О.О. Формування «дерева цілей» підвищення суми прибутку підприємств зв'язку. *Держава та регіони*. 2019. №6. С. 101-106.
81. Тарифи на опалення в Києві. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/kyev/warm/> (дата звернення 03.09.2023).
82. Теплозабезпечення великих міст України: поточний стан і напрями модернізації : кол. моногр. / за ред. М. О. Кизима, Є. І. Котлярова; авт. кол.: Кизим М. О., Котляров Є. І., Хаустова В. Є., Салашенко Т. І., Красноносова О. М., Костенко Д. М., Крячко Є. М., Пономаренко Є. В., Рудика О. В., Хаустов М. М. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 340 с.
83. Фонд Енергоефективності. URL: <https://eefund.org.ua/> (дата звернення 12.12.2023).
84. Фощан В. В. Процесний підхід до управління структурою капіталу конкурентоспроможного підприємства торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2016. Вип. 1. С. 36-47.
85. Хаджинова О. В. Процесний підхід в управлінні діяльністю мережевого об'єднання підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 1(1). С. 114-119.
86. Циганов В. В. Технології управління підприємствами сфери послуг. *Теорія та практика сервісу: економіка, соціальна сфера, технології*. 2018. №1 (11). С. 101-105.
87. Чернецова Г. М., Чернецова Г. М. Сутність технології управління організацією та її складові. *Культура народів Причорномор'я*. 2014. № 278. С. 42-45.
88. Швець В. Я. Процесний підхід до управління підприємством. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1. С. 74-78.

- 89.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
- 90.Шостаковська А. В. Процесний підхід до управління розвитком промислового підприємства. *Економіка і управління*. 2018. № 4. С. 45-51.
- 91.Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони*. 2014. № 1. С. 130-136.
- 92.Andersen В. Businessprocessimprovementtoolbox. Milwaukee: ASQ QualityPress, 2007. 312 p.
- 93.Harrington Н. J. BusinessProcessImprovement – Documentation, Analysis, DesignandManagementofBusinessProcessImprovement. NewYork: McGraw-Hill, 1997. 314 p.
- 94.Process Classification Framework for American Productivity&Quality Center. URL: <https://www.maxzosim.com/process-classification-framework-r-pcf/> (дата звернення 12.12.2023).