

УДК 005:640.43

**Інна Олексіївна КУЗНЕЦОВА**

*доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту організації, Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: inna.stream@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>*

**Артем Андрійович КІМ**

*керівник аналітичного відділу ресторанної компанії Synergy Group, Україна, e-mail: scandalishe@gmail.com*

## **ОЦІНЮВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЗМІН**

Кузнецова, І. О., Кім, А. А. Оцінювання технології управління підприємством ресторанного бізнесу в умовах змін. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2023. № 1-2 (84-85). С. 83–93.

**Анотація.** У статті розкрито сутність поняття технологія управління як сукупності формалізованих знань про виконання процесу управління. Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні рекомендації щодо технології управління ресторанами в умовах змін бізнес-середовища. Метою статті є дослідження основних технологій управління з огляду на тенденції зрушень бізнес-середовища та формування методу оцінювання доцільності використання технології для ресторанного бізнесу. За методологічну основу проведення дослідження взято системний аналіз, з використанням якого проведено оцінку розвитку ресторанної галузі та теорію нечіткої логіки для формування методу оцінювання технологій. З використанням методу динамічних рядів проаналізовано розвиток ринку ресторанних послуг. Систематизовано низку факторів, які визначають привабливість ресторанного бізнесу для підприємців. До них віднесено: фінансову привабливість, популярність бізнесу серед населення, гнучкість у величині необхідних інвестиційних вкладень в бізнес, можливість мережевого розвитку, привабливість для іноземних інвесторів, розвиток франчайзингу, розвиток компліменторів, невисокі вхідні бар'єри. Систематизовано фактори, які вплинули на розвиток ресторанного бізнесу в період пандемії. Виокремлено нові технології, які стали активно розвиватися в умовах змін бізнес-середовища. Доведено, що ключовою конкурентною перевагою ресторанного бізнесу в умовах пандемії та війни стали гнучкість і здатність швидко адаптуватися. Доведено важливість систематизованих технологій в період війни. З використанням апарату нечіткої логіки запропоновано метод оцінювання доцільності впровадження інноваційної технології у ресторанний бізнес, яка враховує конкурентні переваги ресторану, цінність технології для споживачів та можливості підприємства впровадити інноваційну технологію.

**Ключові слова:** технологія управління; ресторанний бізнес; зміни бізнес-середовища в умовах пандемії та війни; привабливість бізнесу; конкурентна перевага; нечітка логіка.

**Inna KUZNETSOVA**

*Doctor of Economics, Professor, Head of Management of Organizations Department, Odessa National Economic University, Ukraine, e-mail: inna.stream@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>*

**Artem KIM**

*Manager of Analytical Department of the restaurant company Synergy Group, Ukraine,  
e-mail: scandalishe@gmail.com*

## **ASSESSMENT OF RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISE MANAGEMENT TECHNOLOGY IN CONDITIONS OF CHANGE**

Kuznetsova, I., & Kim, A. (2023). Assessment of restaurant business enterprise management technology in conditions of change [Otsiniuvannia tekhnolohii upravlinnia pidpriemstvom restorannoho biznesu v umovakh zmin], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 1-2 (84-85), pp. 83–93.

**Abstract.** *The article reveals the essence of the management technology concept as a set of formalized knowledge about the implementation of the management process. The subject of the research is theoretical provisions and practical recommendations for restaurant management technology in the conditions of changes in the business environment. The purpose of the article is to study the main management technologies in view on the shifts trends in business environment and formation of a method for assessing the feasibility of technology using for the restaurant business. The methodological basis of the research was system analysis, which was used for evaluating of the restaurant industry development and theory of fuzzy logic for forming a technology evaluation method. The development of the restaurant services market was analyzed with using of the dynamic series method. Factors that determine the attractiveness of the restaurant business for entrepreneurs are systematized. These include: financial attractiveness, popularity of business among the population, flexibility in the amount of necessary investments in business, the possibility of network development, attractiveness for foreign investors, development of franchising, development of complimenterers, low entry barriers. The factors that influenced on the restaurant business development during the pandemic are systematized. New technologies that began to develop actively in the conditions of changes in the business environment are singled out. It was proven that the key competitive advantage of the restaurant business in the conditions of a pandemic and war has become flexibility and the ability to quickly adapt. The importance of systematized technologies during the war has been proven. The method for evaluating the feasibility of introducing innovative technology into the restaurant business, which takes into account the competitive advantages of the restaurant, the value of the technology for consumers, and the company's ability to implement innovative technology, is proposed with using the apparatus of fuzzy logic.*

**Keywords:** *management technology; restaurant business; changes in the business environment during a pandemic and war; business attractiveness; competitive advantage; fuzzy logic.*

**JEL classification:** *M110*

**DOI:** [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(84-85\).2023.83-93](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(84-85).2023.83-93)

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У бізнес-ландшафті вітчизняних підприємств відбуваються істотні зміни, які спершу були спричинені умовами пандемії коронавірусної хвороби, а на сьогодні – воєнною агресією Російської Федерації. За таких обставин гостро постає проблема сталого розвитку підприємств сфери обслуговування, діяльність яких є джерелом наповнення державного бюджету та утримання робочих місць для населення. У довоєнний період ресторанний бізнес у сфері обслуговування був найбільш привабливим

сегментом для підприємництва та мав найбільші темпи зростання. Зміна умов господарювання, у першу чергу, потребує застосування інноваційних технологій управління.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Вирішенню сучасних проблем управління підприємствами присвячено наукові праці багатьох вітчизняних вчених, таких як: О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник [1], О. В. Раєвнева [2], О. М. Ястремська [3, с. 214–226]. Загальні підходи до технології управління надано в працях В. А. Верби [4, с. 148–156], А. Е. Воронкової, С. К. Козаченко [5], В. Й. Жежухи [6, с. 3–5], І. М. Чмутової, Ж. О. Андрійченко [7, с. 322–329]. Науковцями визначено місце та роль управлінських технологій в розвитку підприємства, систематизовано сучасні технології, визначено еволюцію їх розвитку та рейтинг їх застосування.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Підприємства ресторанного бізнесу у довоєнному періоді динамічно розвивалися та були найбільш привабливими для інвестицій підприємців. У довготривалих змінах бізнес-середовища цей бізнес потребує відповідних змін управління.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, що збагачують теорію та практику менеджменту організацій, проблеми інноваційних технологій управління в сучасних умовах змін бізнес-середовища з урахуванням специфіки діяльності підприємств ресторанного бізнесу залишаються недостатньо дослідженими і розробленими. З огляду на це, доцільним є фокусування уваги на оцінюванні та виборі таких технологій.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження основних технологій управління з огляду на тенденції зрушень бізнес-середовища та формування методу оцінювання доцільності використання технології для ресторанного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** 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: 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 [7, с. 322–329].

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

У цьому випадку автор розглядає технологію виробничих процесів. Вони охоплюють етапи перетворення вхідної сировини на продукцію, які можуть мати характер:

- фізичного перетворення як результат виробництва;
- зміни місця розташування як результат транспортування;
- складське зберігання як результат складського обслуговування [9, с. 20].

Тобто базовими складовими технології виробничих процесів виступають формалізовані вимоги до: обладнання завдяки якому відбувається процес;

сировини, напівфабрикатів та засобів їхнього оброблення на кожній технологічній операції та до кваліфікації персоналу, що виконує технологічні операції.

Сьогодні поширеною точкою зору є ототожнення технології управління з процесом прийняття управлінського рішення [10, с. 237]. Вважаємо, що 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], що на погляд авторів порушує поняття менеджменту.

Цікавим є акцентування уваги у визначенні технології на знаннях й інтелекті людини для реалізації засобів 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.

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

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

Враховуючи вищезазначене, 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.

Ринок ресторанних послуг та громадського харчування в довоєнні роки та до пандемії був одним із найбільш динамічних. Він почав досить інтенсивно розвиватися з початку дев'яностих років після набуття Україною незалежності. Цей ринок надзвичайно чутливий до економічної ситуації в країні, оскільки має високу залежність від платоспроможності населення, тому відповідно відреагував спадами у кризові 2014 та 2015 роки. Після цього періоду ринок ресторанних послуг активно відновлюється. У 2019 році фахівці оцінювали його обсяг як більше ніж 30 млрд. грн. та прогнозували оптимістичні перспективи його розвитку. Проте, у 2020 році з початком пандемії, введенням карантину і «зонуванням» України, обсяг послуг скоротився вдвічі (рис. 1).

Динаміка обсягів реалізації послуг співпадає з динамікою чисельності підприємств ринку, яка також знаходиться у прямій залежності від економічної ситуації в країні та платоспроможності населення. Кількість закладів після кризових років впевнено збільшувалася до 2020 року. Після пом'якшення карантину не відкрилося приблизно 15% ресторанів. У наступному 2021 році

ситуація покращилася. Варто зазначити, що бізнес у сфері громадського харчування на неокупованих територіях почав відроджуватися одним із перших.

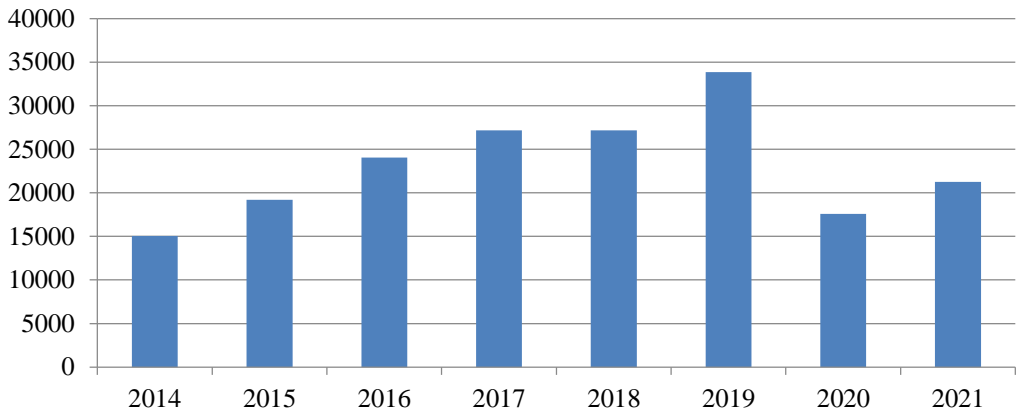


Рис. 1. Динаміка обсягів реалізації послуг в ресторанному бізнесі (млн. грн.)

Джерело: побудовано за даними [13]

Найбільша кількість ресторанів у довоєнний період знаходилася в Києві – майже 4,5 тисячі закладів. У шістьох найбільших містах України (Києві, Львові, Одесі, Харкові, Запоріжжі та Дніпрі) функціонувало приблизно 11 тисяч підприємств у сфері харчування.

Розвиток ресторанного бізнесу значною мірою залежить від споживачів та їх уподобань.

До пандемії спостерігалось збільшення відвідувань закладів громадського харчування. Вітчизняні споживачі стали замінювати традиції щодо домашнього харчування на нові: відвідування ресторанів та кафе стало розповсюдженням. Разом із змінами у поведінці, клієнти стали більш вимогливими до послуг ресторанного бізнесу та змісту концепцій і кухонь.

Ресторанний бізнес характеризується тим, що на цей ринок кожного року приходять багато нових підприємців. Водночас, він є найбільшим за кількістю невдалих спроб у перші кілька місяців роботи новачка, у першу чергу, через недооцінку вхідних бар'єрів та високу інтенсивність конкуренції.

Авторами статті систематизовано низку факторів, які визначають привабливість ресторанного бізнесу для підприємців. Вони представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Фактори привабливості ресторанного бізнесу

Фактори	Характеристика фактора
1. Фінансова привабливість	середня рентабельність ресторанного бізнесу коливається в межах 20%. До того ж бізнес має щоденну грошову виручку.
2. Популярність	масмедіа створили певну моду на ресторанний бізнес через популяризацію його в телешоу. У суспільстві створено привабливий для новачка образ ресторатора, який має свій бізнес та можливість регулярно постити світлини зі стравми й напоями.

Продовження табл. 1

3. Гнучкість у величині необхідних інвестиційних вкладень в бізнес	надзвичайно широкий діапазон інвестицій у відкриття ресторанного бізнесу. За оцінками фахівців він коливається від \$ 30 тис. і може бути вищим за \$ 1 млн.
4. Можливість мережевого розвитку	у довоєнний період з'явилася тенденція серед рестораторів, які зайняли стійку конкурентну позицію і закріпилися на ринку, розширювати власний бізнес як мережу та охоплювати нові регіони
5. Привабливість для іноземних інвесторів	у довоєнний період з'явилася тенденція збільшення іноземних інвестицій в ресторани за рахунок успішних в своїх країнах рестораторів та впровадження ними власних готових рішень щодо інтер'єру, меню і технологічних карт
6. Розвиток франчайзингу	у довоєнний період франчайзинг та його популяризація стрімко збільшувала кількість бажаючих інвестувати у відкриття власного ресторану під брендом, що вже знають споживачі.
7. Розвиток компліменторів	на ринку зростає кількість пропозицій у сумісних видах бізнесу (компліменторах), а саме: поставка та комплексне обслуговування професійного кухонного обладнання, індивідуальна розробка інтер'єру, розробка меню і т.п.
8. Невисокі вхідні бар'єри	інвестиційні витрати є привабливими для підприємців

*Джерело: систематизовано авторами*

Пандемія стала істотним викликом для ресторанного бізнесу, оскільки значно вплинула на умови обслуговування клієнтів. Більш жорсткими стали санітарні вимоги та з'явилася низка нових. Клієнти стали приділяти більше уваги дотриманню гігієни приготування страв, обслуговуванню. Істотно постало питання зниження витрат через втрату частини клієнтів та додаткових витрат на засоби гігієни.

Бізнес стикнувся з відсутністю досвіду у вирішенні подібних завдань та вироблених і перевірених ефективних рішень у бізнес-середовищі, що зазнало кардинальних змін. Відбувся злам конкурентних переваг: напрацьовані за попередні роки репутації окремих закладів, прихильність постійних клієнтів, досконала кухня, вдалий інтер'єр, перестали бути джерелами стійкості на ринку. Місце звичних переваг зайняли гнучкість та вміння швидко реагувати на зміни бізнес-середовища. Відповідно, було запроваджено нові технології обслуговування клієнтів. Авторами статті систематизовано фактори, які вплинули на розвиток ресторанного бізнесу та нові технології, що були розповсюджені в період пандемії (рис. 2).

Ключовою конкурентною перевагою ресторанного бізнесу в умовах пандемії стала гнучкість і здатність швидко адаптуватися. Ця ключова перевага та систематизовані нами технології обслуговування клієнтів залишилися важливими і в період війни проти російської агресії.

Робота підприємств ресторанного бізнесу під час пандемії у першу чергу постраждала через обмеження контактів. Виживання за таких умов потребувало гнучкості щодо задоволення санітарних норм. У ресторанному бізнесі з'явилася низка технологій обслуговування клієнтів, що надала можливість працювати в умовах пандемії, а саме:

- безконтактність розрахунків з використанням QR-коду;

- наявність відкритих майданчиків;
- розвиток служби доставки;
- електронне меню на сайті та в соціальних мережах.

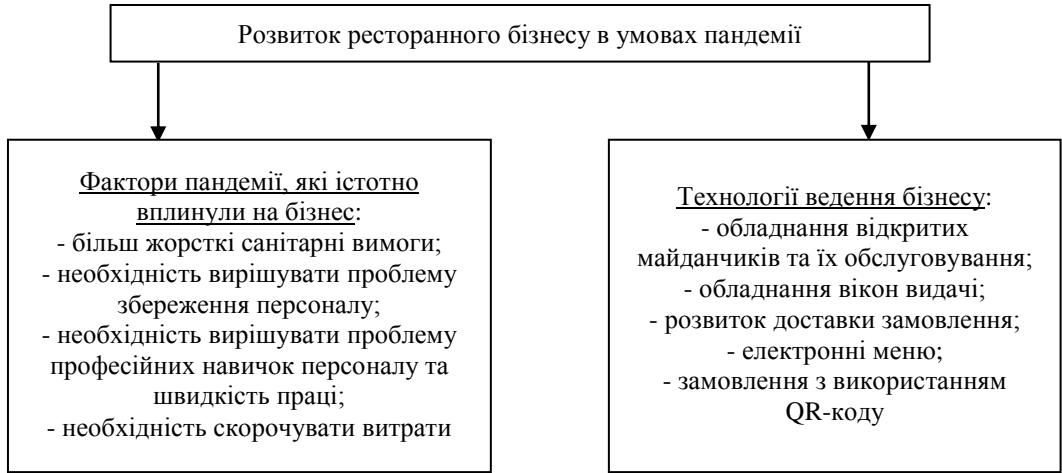


Рис. 2. Фактори бізнес-середовища та технології ресторанного бізнесу в умовах пандемії

*Джерело: систематизовано авторами*

Перелічені технології залишилися в обігу і є важливими для роботи у воєнному стані.

Пропонуємо оцінювати доцільність застосування технології для ресторанного бізнесу з використанням методу нечіткої логіки. Вважаємо за доцільне визначити перелік характеристик для оцінювання, виходячи з допущення, що така оцінка є тотожною до визначення конкурентоспроможності інноваційної технології [14; 15].

Конкурентоспроможність інноваційної технології, з одного боку, визначається конкурентними перевагами ресторану, що є важливим для впровадження технології та просування її на ринку. А з іншого боку, вона визначається клієнтами, тобто цінністю для них. Третім важливим фактором для визначення конкурентоспроможності інноваційної технології є можливість ресторану надавати її, тобто можливість її впровадження.

Перелічені три характеристики покладено в основу математичної моделі.

Конкурентні переваги ресторану запропоновано оцінювати через низку характеристик: базові умови якості послуг, оригінальність концепції, вдале місцезнаходження та співвідношення ціна-якість. Цінність інноваційної технології для споживачів через низку характеристик: економія часу, дотримання вимог, зручність, простота, додаткові переваги. Можливості впровадити інноваційну технологію через характеристики: можливість швидкого впровадження, забезпечення навчання персоналу, можливість просування на ринку.

Нами запропоновано логічну модель (граф нечітких відносин) взаємозв'язку характеристик оцінювання доцільності впровадження технології для ресторанного бізнесу (рис. 3).

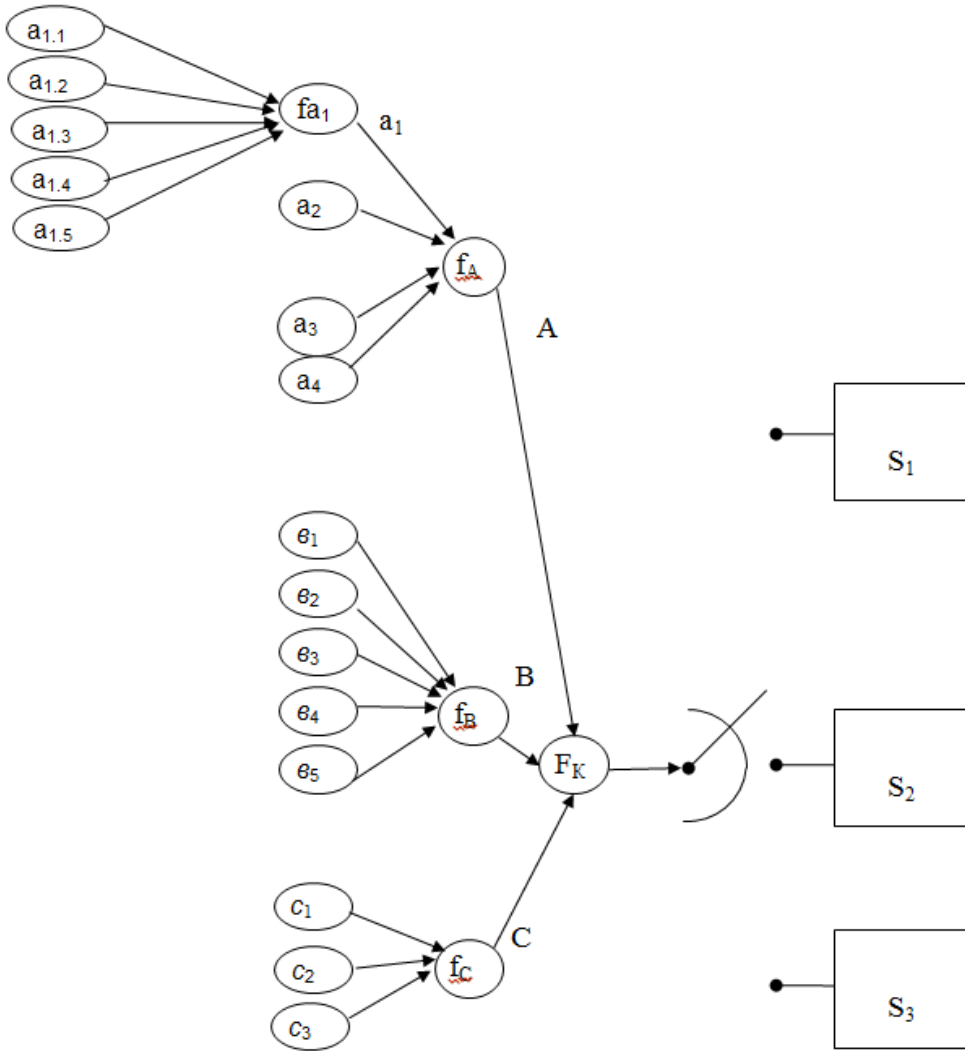


Рис. 3. Граф нечітких відносин оцінювання доцільності впровадження технології для ресторанного бізнесу  
 Джерело: запропоновано авторами

На підставі графічної моделі з використанням методики [14; 15] сформовано відповідну математичну модель:

$$\begin{aligned}
 K &= f_K (A, B, C); \\
 A &= f_A (a_1, a_2, a_3, a_4); \\
 a_1 &= fa_1 (a_{1.1}, a_{1.2}, a_{1.3}, a_{1.4}, a_{1.5}); \\
 B &= f_B (\theta_1, \theta_2, \theta_3, \theta_4, \theta_5); \\
 C &= f_C (c_1, c_2, c_3),
 \end{aligned}$$

де:

K – оцінка доцільності впровадження технології,  
 A – конкурентні переваги ресторану;



В – цінність технології для споживачів;

С – можливості підприємства впровадити інноваційну технологію;

$a_i, b_i, c_i$  –  $i$ -та характеристика відповідної складової (А, В, С);

$a_{ij}$  –  $j$ -та часткова характеристика  $i$ -тої характеристики відповідної складової (А).

У цій математичній моделі, як і в інших моделях нечіткої логіки, використовують шкалу лінгвістичних термів [14; 15]: Н – низький, С – середній та В – високий.

Таким чином, з використанням апарату нечіткої логіки та на підставі методик [14; 15] запропоновано метод оцінювання доцільності впровадження інноваційної технології у ресторанний бізнес, яка враховує конкурентні переваги ресторану, цінність технології для споживачів та можливості підприємства впровадити інноваційну технологію.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** У статті досліджено основні технології управління з огляду на тенденції зрушень бізнес-середовища та сформовано метод оцінювання доцільності використання технології для ресторанного бізнесу.

На основі проведеного дослідження можна виділити наступні результати:

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. Ринок ресторанних послуг та громадського харчування в довоєнні роки та до пандемії характеризувався динамічним розвитком. Систематизовано низку факторів, які визначають привабливість ресторанного бізнесу для підприємців, до яких віднесено: фінансова привабливість, популярність бізнесу серед населення, гнучкість у величині необхідних інвестиційних вкладень в бізнес, можливість мережевого розвитку, привабливість для іноземних інвесторів, розвиток франчайзингу, розвиток компліменторів, невисокі вхідні бар'єри.

3. Систематизовано фактори, які вплинули на розвиток ресторанного бізнесу в період пандемії та нові технології, які стали активно розвиватися: безконтактність розрахунків з використанням QR-коду; обладнання відкритих майданчиків; обладнання вікон видачі; розвиток служби доставки; електронне меню на сайті та в соціальних мережах. Доведено, що ключовою конкурентною перевагою ресторанного бізнесу в умовах пандемії та війни стали гнучкість і здатність швидко адаптуватися. Систематизовані технології обслуговування клієнтів залишилися важливими і в період війни проти російської агресії.

4. З використанням апарату нечіткої логіки запропоновано метод оцінювання доцільності впровадження інноваційної технології у ресторанний бізнес, яка враховує конкурентні переваги ресторану, цінність технології для споживачів та можливості підприємства впровадити інноваційну технологію.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на формалізацію логічних моделей інноваційних технологій управління бізнесом.

### Література

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Адамів М. Є. Антисипативне управління підприємствами: процесно-структурований підхід. *Економіка : реалії часу*. 2012. № 2 (3). С. 71–77.
2. Расвнева 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. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-214-226>.
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* : монографія / А. Э. Воронкова, А. В. Козаченко, С. К. Рамазанов, Л. Е. Хлапенев. Киев : 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. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 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. Москва : ИД «Вильямс», 2001. 704 с.
10. Василенко А. В. *Менеджмент устойчивого развития* : монографія. 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. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771> (дата звернення: 16.02.2023).
12. Ulrich R., Weiland G. *Organizational design and theory*. Homewood, IL : Irwin, 1990. 287 p.
13. *Державна служба статистики України* : сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 17.02.2023).
14. Кузнецова І. О., Артемова О. С. Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2016. № 10 (242). С. 54–72.
15. Кузнецова І. О. Формалізація моніторингу як стадії процесу стратегічного управління. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2013. № 1/10 (61). С. 167–169. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2013.6763>.

### References

1. Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H., & Adamiv, M. Ye. (2012). Anticipatory management of enterprises: a process-structured approach [Antysypatyvne upravlinnia pidprijemstvamy: protsesno-strukturovani pidkhid], *Ekonomika: realii chasu*, No. 2 (3), s. 71–77 [in Ukrainian]
2. Raievneva, O. V. (2008). *Enterprise development management: methodology, mechanisms, models*: monograph [Upravlinnia rozvytkom pidprijemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli: monohrafiia], VD «INZhEK», Kharkiv, 632 s. [in Ukrainian]
3. Yastremska, O. M., & Yastremska, O. O. (2020). Enterprise development management: clarification of theoretical provisions [Upravlinnia rozvytkom pidprijemstv: utochnennia

- teoretychnykh polozhen], *Problemy ekonomiky*, No. 1 (43), s. 214–226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-214-226> [in Ukrainian]
4. Verba, V. A. (2014). Evolution of management technologies as a reflection of problems and tasks of enterprise development [Evolutsiia upravlinskykh tekhnolohii yak viddzerkalennia problematyky ta zavdan rozvytku pidpriemstv], *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, No. 34, s. 148–156 [in Ukrainian]
  5. Voronkova, A. E., Kozachenko, A. V., Ramazanov, S. K., & Khlapenov, L. E. (2007). *Modern industrial enterprise management technologies: monograph* [Sovremennye tekhnologii upravleniya promyshlennym predpriyatiem: monografiya], Libra, Kyiv, 256 s. [in Russian]
  6. Zhezhukha, V. Y., & Ovcharuk, V. V. (2013). Peculiarities of the technological management methods formation in the enterprise management system [Osoblyvosti formuvannia tekhnolohichnykh metodiv upravlinnia v systemi menedzhmentu pidpriemstv], *Ekonomika. Finansy. Pravo*, No. 7, s. 3–5 [in Ukrainian]
  7. Chmutova, I. M., Andriichenko, Zh. O. & Dovhopola, Yu. S. (2017). Evolution and modern trends in the development of technologies for managing financial and economic processes [Evolutsiia ta suchasni tendentsii rozvytku tekhnolohii upravlinnia finansovo-ekonomichnymy protsesamy], *Ekonomika i suspilstvo*, Vyp. 11, s. 322–329 [in Ukrainian]
  8. Henry, J. P. (1990). Making the technology-strategy connection, *International Review of Strategic Management*, Chichester, Wiley, 210 p.
  9. Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, R. F. (2001). Production and operational management. Trans. from Eng. [Proizvodstvennyy i operatsionnyy menedzhment; per. s angl.], Vilyams, Moskva, 704 s. [in Russian]
  10. Vasilenko, A. V. (2005). *Management of sustainable development: monograph* [Menedzhment ustoychivogo rozvitiya: monografiya], Tsentr uchebnoy literatury, Kiev, 648 s. [in Russian]
  11. Nechaieva, I. A., & Kabak, M. V. (2017). Peculiarities of enterprise's management based on modern technologies and management systems [Osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvom na osnovi vykorystannia suchasnykh tekhnolohii i system menedzhmentu], *Efektivna ekonomika*, No. 9. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771> [in Ukrainian]
  12. Ulrich, R., & Weiland G. (1990). *Organizational design and theory*. Irwin, Homewood, IL, 287 p.
  13. *State Statistics Service of Ukraine: website* [Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: sait]. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian]
  14. Kuznetsova, I. O., & Artemova, O. S. (2016). Evaluation of industrial enterprise competitiveness [Otsiniuvannia konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva], *Naukovyi visnyk ONEU*, No. 10 (242), s. 54–72 [in Ukrainian]
  15. Kuznetsova, I. O. (2013). Formalization of monitoring as a stage of the strategic management process [Formalizatsiia monitorynhu yak stadii protsesu stratehichnoho upravlinnia], *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, No. 1/10 (61), s. 167–169. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2013.6763> [in Ukrainian]