

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*Толстова А.В., к.е.н., доцент,  
Мизников І.О., магістр (УкрДУЗТ)*

*В статті розглянуто принципи цифровізації системи управління. Визначено ключові проблеми інформаційно-управлінських систем. Одним із важливих елементів системи управління підприємства є структура системи управління. Вона системоутворюючим відношенням, таким, що відповідає прийнятому концепту. Одною з основних умов цифровізації процесу управління підприємства є застосування підприємством процесного підходу під яким розуміють підхід, який визначає розгляд діяльності підприємства як мережі бізнес-процесів, нерозривно пов'язаних з її основними цілями, завданнями та місією.*

**Ключові слова:** *підприємство, система управління, цифровізація, інформаційно-управлінські системи.*

## PECULIARITIES OF THE FORMATION OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION

*Tolstova A.V., Candidate of Economics, Associate Professor,  
Myznikov I.O., Master (USU of RT)*

*In modern business conditions, the use of digital and information technologies in enterprise management is an objective necessity. The article discusses the principles of digitization of the management system. The introduction of advanced digital and information technologies into the enterprise management system in modern conditions of digitalization of the economy should be carried out on the basis of a system of basic and additional principles.*

*The main result of the introduction of digital and information technologies into the management system is the creation of information management systems that allow for the automation of management decisions.*

*The key problems of information management systems are identified: the opacity of the lower level when establishing a hierarchy; problems of decision-making on the profitability of projects of a specific type; decrease in the quality of project management due to unreliability of information about the progress of works; presenting the results of the work of various departments in a way that is inconvenient for the general analysis of the enterprise's activities. One of the important elements of the enterprise management system is the structure of the management system. It is a system-forming relationship that corresponds to the accepted concept. The main principles of building organizational structures of the management system are based on the concept of elements and connections between them (horizontal, vertical). The construction of any organizational management structure is based on single principles, the application of which makes it possible to avoid a large number of mistakes. The construction of organizational structures takes place in stages.*

*One of the main conditions of the digitization of the enterprise management process is the application of the process approach by the enterprise, which is understood as the*

*approach that determines the consideration of the enterprise's activity as a network of business processes inextricably linked with its main goals, tasks and mission.*

**Keywords:** *enterprise, management system, digitalization, information management systems.*

### **Постановка проблеми.**

Трансформація світової економіки в напрямі бурхливого розвитку і практичного впровадження цифрових технологій створює принципово нову модель економічних відносин та призводить до суттєвих змін у діяльності підприємств. На сучасних підприємствах відбувається цифрова трансформація бізнес-процесів, у тому числі й управлінського.

Слід зазначити, що спроби впровадження цифрових технологій, автоматизації управлінських процесів розпочались разом з виникненням комп'ютерної техніки та процесами її активного використання в економіці. Але невідповідність бізнес-моделей та технічних можливостей призвела до неефективного використання різноманітних технічних рішень автоматизації систем управління. Сьогодні можливості різноманітних цифрових платформ, Інтернет-технологій також не використовуються в повній мірі. Причиною цього є низький рівень синергетики знань загального та інформаційного менеджменту на підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень та виділення невирішених питань загальної проблеми.** Дослідженню питань управління підприємствами в умовах цифровізації, визначенню проблем та формуванню систем управління присвячено багато робіт, серед яких роботи вчених: Баранов В.В., Болтак О.Л., Бубенко П.Т., Дикань В.Л., Обруч Г.В., Кондратюк К.В., Куца Я.О., Токмакова І.В., Шлапак О.А., Руденко О.А. [1-11] та інші. Однак, забезпечення ефективності діяльності підприємств потребує визначення особливостей формування системи

управління підприємством в умовах цифровізації та її удосконалення за рахунок впровадження цифрових технологій. Розвиток процесів цифровізації сприятиме зростанню ефективності функціонування підприємств на основі підвищення швидкості, точності й якості прийнятих управлінських рішень.

Тому **метою** статті є дослідження особливостей формування системи управління в умовах цифровізації.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах господарювання використання цифрових та інформаційних технологій в управлінні підприємством є об'єктивною необхідністю. Вони стали одним із загальноприйнятих інструментів контролю господарської діяльності, підвищення рентабельності та успішного протистояння в конкурентній боротьбі. Їх головне призначення - побудова інформаційного простору підприємства, що дозволяє відображати стан бізнес-процесів в управлінській, бухгалтерській, виробничій та адміністративній системах управління організацією [4,10].

Впровадження передових цифрових та інформаційних технологій в систему управління підприємством в сучасних умовах цифровізації економіки повинно здійснюватися на основі системи принципів [10].

М.В. Руденко до базових принципів системи управління підприємств в умовах цифровізації виділяє [9]:

1) ефективність, передбачає застосування системного підходу до цифровізації управління та забезпечує мінімізацію витрат ресурсів, а також максимізацію доходів від процесів діджиталізації управління;

2) оптимальність, відповідає за послідовність та першочерговість

виконання завдань щодо цифровізації управління в межах усієї системи, так і за окремими елементами;

3) комплексність, включає поєднання управлінських рішень в єдину систему, що дозволяє окреслити пріоритети, забезпечити взаємодію та прослідкувати виконання завдань щодо цифровізації за кожним окремим елементом системи;

4) результативність, націлена на одержання позитивних (кількісних та якісних) результатів за всіма показниками як абсолютними, так і відносними, в управлінні елементами системи при здійсненні заходів щодо цифровізації діяльності;

5) гнучкість, дозволяє своєчасно адаптуватися та пристосовуватися до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища, що потребує постійного коригування управлінських рішень;

6) інтегрованість, забезпечує інтегрованість процесу цифровізації управління із загальною системою управління підприємства;

7) контроль, проявляється в узгодженні дій з виконання управлінських рішень в межах завдань щодо цифровізації управління з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Серед додаткових принципів цифровізації системи управління підприємствах виділимо:

1) раціональність, проявляється в обґрунтованому управлінні всіма елементами системи з метою вирішення завдань, які ставить перед підприємством цифрова революція;

2) альтернативність, базується на необхідності аналізу та обґрунтуванні декількох варіантів досягнення поставлених цілей;

3) безперервність, передбачає безперервну роботу в напрямку удосконалення системи управління;

4) динамізм, забезпечує швидкість реагування на галопающий розвиток

технологій як у виробництві, так і в управлінні;

б) об'єктивність, дозволяє керівній ланці управління застосовувати знання об'єктивних законів в розрізі можливостей цифровізації окремих елементів системи управління.

На думку М.В. Руденко [8, 9], окреслена вище сукупність базових та додаткових принципів цифровізації системи управління підприємства, найбільш повно відображає зміст і завдання процесу цифрової трансформації та повністю описує ключові вимоги до побудови сучасної цифрової управлінської системи. Розглянуті вище принципи, безперечно, мають загальний характер. Значущість та важливість принципів цифровізації управління визначається особливостями роботи як окремої системи управління, так і станом зовнішнього середовища, яке має властивість змінюватися у часі.

Головним результатом впровадження цифрових та інформаційних технологій в систему управління є створення інформаційно-управлінських систем, які дозволяють автоматизувати управлінські рішення.

Слід зазначити, що проблема більшості сучасних інформаційно-управлінських систем полягає в тому, що вони або є системою для великих підприємств, або проектується, спираючись на стандарти і методології, призначені для крупного і середнього підприємництва. Причому в більшості випадків ці системи орієнтовані на закордонні аналоги, яким властиві інша юридична поле і інша модель бізнесу [12].

Існуючі програмні системи управління справляються з завданнями обліку. Стратегія управління такого бізнесу залежить в основному від прибутку підприємства за наданими послугами з наперед заданого переліку. Але крім підприємств, що надають тільки послуги, існують підприємства з виробництвом. В таких підприємствах, як

правило, використовується проектна форма ведення бізнесу. При розширенні підприємства, зростанні чисельності працівників з'являються проблеми, пов'язані з завданнями управління, становленням і розвитком інформаційно-управлінських потоків. Ключові з них:

- непрозорість нижнього рівня при становленні ієрархії. Незважаючи на те, що керівник верхнього рівня повинен мати можливість перевіряти хід робіт на будь-якій ділянці свого підприємства, при появі керівників відділів він починає багато в чому покладатися на їх звіти. Якщо керівник відділу починає надавати недостовірну інформацію, то керівник верхнього рівня змушений впроваджуватися в роботу цілого відділу, щоб виявити проблеми. Таке впровадження незручно, а часто і надзвичайно складно (наприклад, компанія містить кілька офісів);

- проблеми прийняття рішень по рентабельності проектів конкретного типу. У підприємства, що працює в проектній формі, накопичується багато проектів, схожих один на одного. В цьому випадку керівнику необхідно вміти визначати, чи буде вигідно братися за черговий проект. Керівник приймає рішення, ґрунтуючись на інформації про прибуток і витрати по аналогічним виконаними проектами. Основний акцент робиться на результативність підприємства через показники рентабельності, розрахунок яких заснований на співвіднесенні величини отриманого прибутку з розмірами виручки [13];

- зниження якості управління проектом через недостовірність інформації про хід робіт. При роботі над кількома проектами важко відслідковувати проблеми, які виникають в ході робіт. Керівнику необхідно володіти актуальною інформацією і бачити, де виникають проблеми;

- представлення результатів роботи різних відділів у вигляді, незручному для

загального аналізу діяльності підприємства. Співробітники і керівники відділів пишуть про результати своєї роботи і роботи свого відділу в зручній для них формі. Але часто це незручно для керівників верхнього рівня, якщо звітність надходить до них в різномірних формах. Різномірна форма звітів - це природно, так як бухгалтер мислить зовсім не тими категоріями, якими мислить керівник виробництва або складу.

Одним із важливих елементів системи управління підприємства є структура системи управління. Вона системоутворюючим відношенням, таким, що відповідає прийнятому концепту. Структура системи управління необхідно розглядати як цілий клас відношень, що співвідносяться зі змістом, який виражений обраним концептом даної системи. Наприклад, вибраним концептом управління буде розуміння процесу цифрової трансформації підприємства як результату управлінського рішення. Структурою такого концепту може бути поточний стан цифрової зрілості, фінансові можливості підприємства тощо. Це відношення утворює з них систему зв'язків підприємства і дає можливість оцінити ефективність цифрової трансформації підприємства.

Під структурою також розуміють сукупність відношень між елементами, а не тільки системоутворюючі відношення. Одна й та ж структура може бути у різних систем, що відрізняються своїми субстратами. Наприклад, одні й ті ж просторові структурні відношення можна знайти у різних господарюючих суб'єктів [14].

Організація управління передбачає вирішення наступних питань:

- створення структури підприємства,

- розподіл повноважень.

На всіх рівнях управління приділяють величезну увагу принципам і методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур.

Багатосторонність змісту структур керування передбачає безліч принципів їх формування.

Основні принципи побудови організаційних структур системи управління базуються на понятті елементів і зв'язків між ними (горизонтальними, вертикальними). Побудова будь-якої організаційної структури управління опирається на єдині принципи, застосування яких дає змогу уникнути великої кількості помилок. Головні із цих принципів можуть бути сформульовані в наступний спосіб (табл. 1) [15].

Застосування названих принципів у комплексі допомагає оптимізувати кількість рівнів управління і зв'язків між ними. Завищення обсягу рівнів і зв'язків – це зайві витрати на виконання необхідних функцій управління і ріст некерованості організаційної системи. Прискорення росту витрат на реалізацію організаційних зв'язків і кількості рівнів управління побічно свідчить про недотримання цих принципів. Тому перевірка дотримання перелічених принципів рекомендується як один із найважливіших напрямів управлінського аналізу існуючих організаційних структур управління ресурсами.

*Таблиця 1*

*Характеристика принципів проектування організаційної структури управління [15]*

Принцип	Характеристика принципу
1	2
Відповідність організаційної структури цілям управлінської діяльності, а не навпаки	Це основний принцип. Його дотримання допомагає значно скоротити витрати на управління
Оптимізація поділу праці	Мається на увазі створення повністю завантажених робочих місць, усунення протилежних функцій і т. д. Дотримання принципу дає змогу забезпечити нормальне завантаження кожного працівника, зберегти творчий характер роботи. Недотримання принципу може призвести до збільшення витрат на утримання організаційної структури за всіма статтями
Формування організаційної структури управління повинно супроводжуватися розробкою прав і обов'язків кожного працівника та підрозділу	При недотриманні цього принципу може виникнути дублювання функцій, втрата частини функцій і подовження циклу прийняття управлінського рішення
Дотримання відповідності повноважень обов'язкам	Невиконання цього принципу завдає економічної і моральної шкоди організаційній структурі управління
Відповідність організаційної структури управління зовнішньому середовищу	Невиконання цього принципу приводить до росту витрат часу на доведення управлінських рішень, втрат від завищення витрат на таке доведення

Побудова організаційних структур відбувається поетапно.

На першому етапі – ініціювання – відбувається постановка завдань організації, визначаються способи їх

вирішення та проектується система комунікацій.

На другому етапі – координації – визначаються необхідні види діяльності, визначається склад виконавців, створюються системи мотивації.

На третьому етапі – управління – здійснюється делегування повноважень та забезпечується їх виконання [16].

Розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватись таких основних вимог [17, 18]:

- адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

- перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;

- спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;

- узгодженість інтересів між усіма ланками управління;

- ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;

- простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;

- еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

На побудову організаційних структур управління впливає система факторів, яка стосується і об'єкта, і суб'єкта управління. Серед факторів є регульовані і нерегульовані, а також такі, що справляють безпосередній чи опосередкований вплив [19].

До найбільш вагомих факторів належать:

- розміри підприємства (середнє, мале, крупне);

- виробничий профіль (спеціалізація на виробництві одного виду продукції або широкої номенклатури виробів різних галузей);

- характер продукції, що виробляється, та технологія її виробництва (продукція видобувних чи обробних галузей, масове чи серійне виробництво);

- сфера інтересів (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок);

- масштаби зовнішньоекономічної діяльності і форми її здійснення (наявність дочірніх підприємств за кордоном, в тому числі виробничих, збутових тощо);

- характер об'єднання (концерн, фінансово-промислова група тощо). До факторів впливу на вибір управлінських рішень відносять:

- співвідношення лінійної, функціональної та інших форм організації управління виробництвом;

- співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління;

- рівень спеціалізації управлінських робіт;

- філософія вищого керівництва;

- залежність між кількістю підлеглих і можливостями контролю їх дій (норма керованості);

- поєднання спеціалізації процесів управління з концентрацією однорідних управлінських робіт;

- рівень механізації та автоматизації управлінських робіт;

- кваліфікація працівників та ефективність їх праці;

- рівень відповідності структури апарату управління ієрархічній структурі виробництва.

**Висновок.** Отже, основним шляхом забезпечення ефективного функціонування підприємств комунального господарства є формування системи управління на основі впровадження інформаційних, цифрових

технологій в управління та автоматизація процесу управління.

Слід розуміти, що процес цифровізації управління характеризується постійним впливом технологій на функціонування, як окремих управлінських структур, так і усієї системи в цілому, за для забезпечення узгодженої роботи та досягнення кінцевого бажаного результату. Одною з основних умов цифровізації процесу управління підприємства є застосування підприємством процесного підходу під яким розуміють підхід, який визначає розгляд діяльності підприємства як мережі бізнес-процесів, нерозривно пов'язаних з її основними цілями, завданнями та місією.

Процесний підхід, на відміну від переважної в багатьох компаніях структурного підходу, орієнтований не на існуючу організаційну структуру підприємства, а на реальні бізнес-процеси, кінцевим результатом яких є створення послуги або продукту. Процесний підхід сприяє підвищенню гнучкості бізнесу, скорочення часу реакції на зміни кон'юнктури і поліпшенню результатів діяльності підприємства.

Автоматизацію процесу управління слід здійснювати на основі принципів: ефективності; комплексності; результативності; гнучкості; контроль; альтернативності; безперервності; об'єктивності.

Кожен бізнес-процес підприємства складається з набору окремих операцій з порядком виконання, що визначаються технологією або інструкціями. Необхідними характеристиками бізнес-процесу вважаються маршрути і правила, а також входи, виходи, споживані ресурси, учасники і власники.

Всі диференційовані бізнес-процеси можна потім інтегрувати в кілька основних напрямків, по кожному з яких можливе проведення цифровізації як в цілому, так і в рамках окремого процесу [65,66].

1 Управління: стратегічний менеджмент; економічна безпека; юридичне супроводження; управлінський облік; бюджетування; інформаційна безпека. Можна застосовувати систему програм «1С: Підприємство», модуль управління системи SAP R / 3.

2 Маркетинг і продажі: управління маркетинговою діяльністю; PR; управління рекламною діяльністю; управління продажами; управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Для автоматизації цього напрямку часто використовують ПО: CRM-системи - «Мегаплан», «1С: Бітрікс24», Clientbase.ru, управління рекламною діяльністю - EFSOL: AMS Управління рекламою, «Сізіфа», управління сайтом (CMS) - Bitrix, UMI. CMS, NetCat, HostCMS, AMIRO.CMS, DataLife Engine (DLE) і ін.

3 Виробництво: управління виробничими процесами; управління запасами підприємства; управління поставками матеріалів; управління виробничим обладнанням; система логістики. Програмні продукти: системи «Крафт», УВУ, виробничий модуль AVA ERP, VOGBIT, Sage, Супер Склад », «Склад і Реалізація ».

4 Управління якістю: система менеджменту якості (СМЯ); контроль якості продукції, що випускається і виробничих показників; робота з претензіями. Застосоване ПО: «Адміністратор показників», «Фінекс: Управління якістю», «Магістр: Управління якістю», Wonderware MES Software / Quality, ProdX.

5 Управління персоналом: підбір персоналу; навчання і розвиток персоналу; кадровий облік; мотивація і оплата праці Програмні продукти: «E-Staff Рекрутер» від Datex Software, «1С: Зарплата і Управління Персоналом», Oracle / Управління Персоналом, «Фараон», «Бос-кадровик».

6 Фінанси: бухгалтерський облік; Податковий облік; фінансове планування;

управління розрахунками з клієнтами; розрахунок заробітної плати співробітників підприємства. Програмне забезпечення для автоматизації: «1С: Бухгалтерія», «1С: Зарплата», «АудітЕксперт», «Майстер Фінансів Аналіз», «Фінгранд».

7 Організація діяльності компанії: документообіг; секретаріат. Програмні продукти: «1С: Документообіг», «E1 Євфрат» від Cognitive Technologies, «Майстер Док» від Master Group, QPR 2014 року, Open Text.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранов В.В. Дослідження систем управління: навчальний посібник. [Текст] / В.В. Баранов, А.В. Зайцев, С.Н. Соколов. М.: Альпіна Паблішер, 2013. - 216 с.
2. Болтак О.Л. Шляхи удосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / О.Л. Болтак – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
3. Бубенко П.Т. Трансформація процесу управління комунальними підприємствами через розвиток державно-приватного партнерства [Текст] / П.Т. Бубенко, І.В. Покуца, В.А. Ващенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. - 2013. - Вип. 3. - С. 20-23.
4. Дикань В. Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки [Електронний ресурс] / В.Дикань, Г. Обруч // Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка». 2021. - Випуск 11 (22). - . – Режим доступу: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2>
5. Кондратюк К.В. Технологія менеджменту [Електронний ресурс] / К.В. Кондратюк, С.А.Бурий – Режим доступу : [http://bookss.co.ua/book\\_rozvitoksocialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-](http://bookss.co.ua/book_rozvitoksocialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transfor-ma-s-i-ukrani_782/6_tehnologiyamenedzhmentu)
6. Куца Я.О. Оптимізація структури управління підприємством (на прикладі ПРАТ -Львівобленерго!) [Електронний ресурс] / Я.О.Куца. – Режим доступу: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/11599/11474>
7. Шлапак О.А. Модель цифрового менеджменту для підприємств міжнародного рівня [Електронний ресурс] / О.А. Шлапак, О.О. Коваленко // Ефективна економіка. – 2021. - №1. – Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2021/85.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/85.pdf)
8. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи [Текст] / М.В. Руденко // Економіка та держава. 2018.- № 11. - С. 61–65.
9. Руденко М.В. Принципи цифровізації системи управління в сільськогосподарських підприємствах [Текст] / М.В. Руденко // Вісник Черкаського університету. 2019. - № 2. – С.95-103
10. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? [Текст] / Ю. Кабаков // Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2009. - № 2.- С. 39-42.
11. Токмакова І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки / І. В. Токмакова, Д. А. Шатохіна, С. В. Мельник // Вісник економіки транспорту та промисловості. - 2018. - № 64. - С. 283-291.
12. Болтак О.Л. Шляхи удосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / О.Л. Болтак – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
13. Єлісафенко М.Є. Особливості розробки систем керування підприємством [Електронний ресурс]. / М.Є. Єлісафенко, Т.С. Васючкова // Режим



доступу:

<http://7universum.com/ru/tech/archive/item/2005>

14. Перезова І.В. Теоретичні та організаційні засади економічної експертизи в управлінні підприємствами: дис....д-ра екон. наук. ІваноФранківськ, 2014. 406 с.

15. Кулакова С. Ю. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством [Електронний ресурс] / С.Ю. Кулакова, Є.І. Журавель // Ефективна економіка. 2014. - № 11. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3502>.

16. Небава Н.І. Менеджмент організацій та адміністрування [Електронний ресурс] / Н.І. Небава, О.Г. Ратушняк. - Режим доступу: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebaava\\_menedzhment\\_organizacij\\_administuvannya\\_ch1/index\\_lit.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebaava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_lit.htm)

17. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія і практика: підручник [Текст] / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. - 3-тє вид., перероб. і доп. - Тернопіль : Карт-бланш, 2005. - 486 с.

18. Шегда А. В. Менеджмент: підручник [Текст] / Шегда А. В. - К. : Знання, 2004. - 687 с.

19. Організаційні структури управління підприємствами, їх види і детальна характеристика [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5251742/page:3/>

## REFERENCES

1. Baranov V.V., Zaitsev A.V., Sokolov S.N.. (2013) *Doslidzhennya system upravlinnya: navchal'nyy posibnyk* [Study of management systems: a study guide]. M.: Alpina Publisher/

2. Boltak O.L. Shlyakhy udoskonalennya systemy upravlinnya pidpryyemstvom [Ways to improve the

enterprise management system]. Available at: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>

3. Bubenko P.T., Pokutsa I.V., Vashchenko V.A. (2013) *Transformatsiya protsesu upravlinnya komunal'nykh pidpryyemstvamy cherez rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva* [Transformation of the management process of communal enterprises through the development of public-private partnership]. *Scientific Bulletin of the Kherson State University*. Issue 3. - pp. 20-23.

4. Dykan V., Obruch G. (2021) *Formuvannya biznes-modeli zbalansovanoho rozvytku pidpryyemstv v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky* [Formation of a business model of balanced development of enterprises in conditions of digitalization of the economy]. *Electronic scientific publication "Adaptive management: theory and practice" Series "Economics"*. Issue 11 (22). Available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2>

5. Kondratyuk K.V., Bury S.A. *Tekhnolohiya menedzhmentu* [Management technology] Available at: [http://bookss.co.ua/book\\_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transfor-m-a-c-i-ukrani\\_782/6-tehnolohiya-menedzhmentu](http://bookss.co.ua/book_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transfor-m-a-c-i-ukrani_782/6-tehnolohiya-menedzhmentu)

6. Kutsa Ya.O. *Optymizatsiya struktury upravlinnya pidpryyemstvom (na prykladi PRAT "Lvivoblenerho")* [Optimization of the enterprise management structure (on the example of Lvivoblenergo PRJSC)] Available at: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/11599/11474>

7. Shlapak O.A., Kovalenko O.O. (2021) *Model' tsyfrovoho menedzhmentu dlya pidpryyemstv mizhnarodnoho rivnya* [Digital management model for international level enterprises] *Effective economy*. No. 1. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2021/85.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/85.pdf)

8. Rudenko M.V. (2018) *Tsyfrovizatsiya ekonomiky: novi mozhlyvosti ta perspektyvy* [Digitization of the economy: new opportunities and

- prospects] *Economy and the state*. No. 11. – pp. 61–65..
9. Rudenko M.V. (2019) Pryntsypy tsyfrovizatsiyi systemy upravlinnya v sil'skohospodars'kykh pidpryyemstvakh [Principles of digitalization of the management system in agricultural enterprises] *Bulletin of the Cherkasy University*. - No. 2. - pp.95-103
13. Kabakov YU. (2009) Napryamky udoskonalyuvannya system upravlinnya: standarty, metody abo tsili pidpryyemstva? [Directions of improvement of management systems: standards, methods or goals of the enterprise?] *Standardization. Certification. Quality*. - No. 2. - pp. 39-42.
14. Tokmakova I. V., Shatokhina D. A., Mel'nyk S. V. (2018) Stratehichne upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky [Strategic management of enterprise development in the conditions of digitalization of the economy]. *Bulletin of the economy of transport and industry*. - No. 64. - pp. 283-291.
12. Boltak O.L. Shlyakhy udoskonalennya systemy upravlinnya pidpryyemstvom [Ways to improve the enterprise management system] Available at: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
13. M.YE. Yelisafenko, T.S. Vasyuchkova Osoblyvosti rozrobky system keruvannya pidpryyemstvom [Peculiarities of the development of enterprise management systems] Available at: <http://7universum.com/ru/tech/archive/item/2005>
14. Perevozova I.V. (2014) *Teoretychni ta orhanizatsiyini zasady ekonomichnoyi ekspertyzy v upravlinni pidpryyemstvamy* [Theoretical and organizational principles of economic expertise in enterprise management]. thesis... Dr. Econ. of science IvanoFrankivsk, 2014. 406 p.
15. Kulakova S.YU., Zhuravel' YE.I. (2014) Teoretychni aspekty pobudovy optymal'noyi orhanizatsiynoi struktury upravlinnya pidpryyemstvom [Theoretical aspects of building an optimal organizational structure of enterprise management] / *Effective economy*. - No. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3502>.
16. Nebava N.I., Ratushnyak O.H. *Menedzhment orhanizatsiy ta administruvannya* [Management of organizations and administration]. Available at: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava\\_menedzhment\\_organizacij\\_administuvannya\\_ch1/index\\_lit.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_lit.htm)
17. Pushkar R. M., Tarnavs'ka N. P. (2005) *Menedzhment: teoriya i praktyka: pidruchnyk* [Management: theory and practice: textbook] 3rd ed., revised. and additional – Ternopil: Carte Blanche,– 486 p
18. Shehda A. V. *Menedzhment: pidruchnyk* [Management: a textbook] – K.: Znannia, 2004. – 687 p.
19. Orhanizatsiyini struktury upravlinnya pidpryyemstvamy, yikh vydy i detal'na kharakterystyka [Organizational structures of enterprise management, their types and detailed characteristics] Available at: <https://studfile.net/preview/5251742/page:3/>