

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 330.3:332
JEL Classification: O33

ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

©2022 АЛЕКСАНДРОВА В. О., МАНОЙЛЕНКО О. В.

УДК 330.3:332
JEL Classification: O33

Александрова В. О., Манойленко О. В.

Теоретичні передумови формування організаційно-економічного забезпечення реорганізації діяльності суб'єкта господарювання

Розглянуто основні теоретичні підходи до визначення сутності поняття «реорганізація діяльності суб'єкта господарювання». Дослідження сучасного інструментарію та підходів до реформування соціально-економічних систем (реінжиніринг, реструктуризація, модернізація, оптимізація та інші) показало їх обмеженість і концентрацію на певних компонентах їх діяльності або систем управління. Проведено теоретико-морфологічне дослідження пов'язаних дефініцій, що характеризують перетворення та реформування суб'єктів господарювання, визначено їх взаємозв'язок і взаємобумовленість. Обґрунтовано теоретико-методичний базис та компонентний склад проведення реорганізації суб'єкта господарювання з урахуванням особливостей побудови технологічних мереж і ланцюгів створення споживчої цінності, системи управління, фінансових потоків та ключових компетенцій його діяльності. Розроблено ключові елементи організаційно-економічного забезпечення проведення реорганізації діяльності суб'єкта господарювання з точки зору виділення контурів: управління, основної та допоміжної діяльності, діагностики та оцінки, формування складу засобів та інструментарію проведення реорганізації. Зважаючи на ключовий параметр діяльності господарюючих суб'єктів – віддачі капіталу, що вкладено інвесторами, доведено необхідність використання показника економічної доданої вартості як цільового критерію оцінки функціонування та розвитку суб'єкта господарювання при прийнятті а отже, й потреби у проведенні реорганізації його діяльності. Крім того, такий підхід дозволяє прогнозувати наслідки запровадження інструментарію реорганізації діяльності, що дозволяє оцінювати її доцільність та формувати найбільш ефективні організаційно-економічні заходи.

Ключові слова: реорганізація діяльності суб'єкта господарювання, організаційно-економічне забезпечення реорганізації, економічна додана вартість.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-1-76-82>

Рис.: 3. Бібл.: 18.

Александрова Вікторія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічного аналізу та обліку, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: vik_al07@ukr.net

Манойленко Олександр Володимирович – доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, корп. У1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: aleksvman@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5979-4077>

UDC 330.3:332
JEL Classification: O33

Aleksandrova V. O., Manoilenko O. V. Theoretic Prerequisites for Creating Organizational and Economic Support for Business Entities to Reshape Their Activities

The main theoretic approaches to defining the concept of «reshaping a business entity» are considered. The study of modern tools and approaches to reforming socio-economic systems (reengineering, restructuring, modernization, optimization, etc.) has shown their limitation and concentration on certain components of their activities or management systems. A theoretical and morphological study of related definitions that characterize the transformation and reform of economic entities is carried out, their interrelation and interdependence are determined. The theoretical and methodological basis and stages of reshaping a business entity are substantiated, taking into account the peculiarities of its technological network structure, consumer value chains, management system, financial flows and key competencies within its activity. The key components of organizational and economic support for reshaping the activity of a business entity in terms of profile determination are identified, namely: management, main and auxiliary activities, diagnosis and evaluation, the formation of the means and tools used for reshaping. Given the key parameter of business entities, i.e. the return on capital brought in by investors, it is proved necessary to use the indicator of economic value added as a target criterion for assessing the functioning and development of such entities and, consequently, necessary to reshape its activity. In addition, this approach allows predicting the consequences of introducing tools of reshaping, thus making it possible to assess its feasibility and set up the most effective organizational and economic measures.

Keywords: *reshaping of a business entity, organizational and economic support for reshaping, economic value added.*

Fig.: 3. **Bibl.:** 18.

Aleksandrova Viktoriia O. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Economic Analysis and Accounting, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: vik_al07@ukr.net

Manoilenko Oleksandr V. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Director of the Educational and Scientific Institute of Economics, Management and International Business of the National Technical University (building U1, 2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: aleksvman@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5979-4077>

Вступ. Перебіг науково-технічного прогресу, формування нових підходів до управління соціально-економічними системами, зміна структури ринків збуту та потреб споживачів, євроінтеграційна спрямованість національної економіки та зміна масштабів діяльності вимагає реформування не тільки структури, а й діяльності (функціонування та розвитку) суб'єктів господарювання, особливо промислової сфери. Хронічна їх збитковість у структурі національної економіки національної економіки (коливається на рівні 30 % протягом останніх 10 років), зміна та структурна перебудова ринків збуту та циклічні коливання споживчого попиту вимагають розробки нових підходів до управління суб'єктами господарювання. Необхідно зазначити, що наявні сьогодні напрацювання у сфері реформування соціально-економічних систем та їх функціонування і розвитку розглядають процеси реструктуризації, реорганізації, реінжинірингу, концентруючись переважно або на удосконаленні та оптимізації певних бізнес-процесів суб'єктів господарювання, або на зміні організаційної структури. Але в сучасній економіці, за умов глобалізації та інтеграції ринків збуту і джерел залучення ресурсів без формування єдиних ланцюгів створення доданої вартості, технологічних мереж виробництва продукції, спрямованої на кінцеве споживання, і, відповідно, пошук в них свого місця суб'єктом господарювання промислового сектора економіки України, мають обмежені можливості щодо розвитку та досягнення цільового рівня ефективності. Ще однією площиною проблемних питань стає залучення інвестицій та запровадження інновацій, причому найбільш гостро постає проблема визначення напрямків та оцінки доцільності їх реалізації. Як наслідок, це потребує визначення цільового індикатора ефективності діяльності суб'єкта господарювання з точки зору можливості отримання інвестиційного доходу й оцінки його вартості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемне коло питань з реформування діяльності суб'єктів господарювання знайшло відображення в наукових дослідженнях вітчизняних і закордонних науковців: Б. З. Мільнер [1], В. Г. Крижанівський, В. І. Ламешков, В. І. Люттер [2] Н. Є. Брюховецька [3], З. Герасимчук [4]. Необхідно зазначити, що більшість досліджень відносилися до реструктуризації, реорганізації, реінжинірингу, модернізації саме у промисловому секторі. У цих дослідженнях практично не знаходить відображення поняття «реорганізація діяльності суб'єкта господарювання», визначення основних теоретико-методичних положень щодо формування організаційно-економічного забезпечення реорганізації

діяльності, а також формування ключового індикатора доцільності й ефективності її проведення.

Мета статті полягає в науковому обґрунтуванні визначення сутності поняття «реорганізація діяльності суб'єкта господарювання», визначенні основних елементів організаційно-економічного забезпечення проведення та обґрунтуванні цільового індикатора її реалізації.

Виклад основного матеріалу. Серед безлічі наявних методів до найбільш вживаних у діяльності суб'єктів господарювання національної економіки з точки зору формування ланцюгів створення доданої вартості та технологічних мереж необхідно віднести процесний та ресурсний підходи, підхід на основі виділення ключових компетенцій суб'єкта господарювання, утворення доданої економічної вартості, прийняття управлінських рішень, формування ланцюгів створення доданої вартості та життєвих циклів продукування споживчої вартості.

Найбільш охоплюючим терміном, що характеризує зміни у структурі, функціонуванні та розвитку будь-якої соціально-економічної системи, є перетворення. Розглядаючи будь-який суб'єкт господарювання як соціально-економічну систему, яка має взаємозв'язані структурні елементи та здійснює свою діяльність з метою отримання економічного ефекту, можна виділити два напрями проведення перетворень: зміна структури та організації (як процесу) діяльності. З цих позицій діяльність можна представити як сукупність процесів з перетворення вхідних ресурсів у споживчу цінність на найбільш ефективний спосіб.

Зважаючи на те, що суб'єкт господарювання має ринкову вартість – його можна представити як суб'єкта соціально-економічних відносин, що генерує додану вартість. Це викликає необхідність проведення оцінки його діяльності з двох сторін: з точки зору ефективності здійснення продукування споживчої цінності та як суб'єкт ринкових відносин, що генерує додану вартість на інвестований капітал [5].

Таким чином, соціально-економічну систему можна представити у вигляді сукупності взаємозв'язаних процесів (бізнес-процесів). У найбільш узагальненому вигляді сутність поняття «бізнес-процес» визначається як специфічно-упорядкована сукупність робіт, завдань у часі та просторі, із зазначенням початку і кінця, з точним визначенням входів і виходів [6]. З точки зору продукування споживчої вартості можна виділити поняття «наскрізний бізнес-процес» – сукупність взаємопов'язаних основних, управлінських і тих, які забезпечують процеси, які спря-

мовані на повний цикл перетворення вхідних ресурсів на завершальну споживчу цінність для кінцевого або проміжного споживання (результат бізнес-процесу) та задоволення потреб клієнтів [7].

З цих позицій діяльність суб'єкта господарювання доцільно розглядати як сукупність наскрізних бізнес-процесів, що організовані у просторі та часі. З точки зору визначення ключових компетенцій наскрізний бізнес-процес відображає унікальний набір накопичених суб'єктом ринкових соціально-економічних відносин, вмінь і технологій,

знань і досвіду, що дозволяє як бути конкурентоздатним на ринку, так і задовольняти споживчі потреби [8; 9].

При цьому суб'єкт господарювання має організаційну структуру, що відображає основні функції продукування споживчої цінності (маркетинг, проектування, виробництво, закупівля та логістика, моніторинг якості, реалізація продукції, підтримка та супроводження), управління діяльністю соціально-економічною системою для забезпечення взаємозв'язку певних елементів, що пов'язані з техніко-технологічним циклом його функціонуванням (рис. 1).

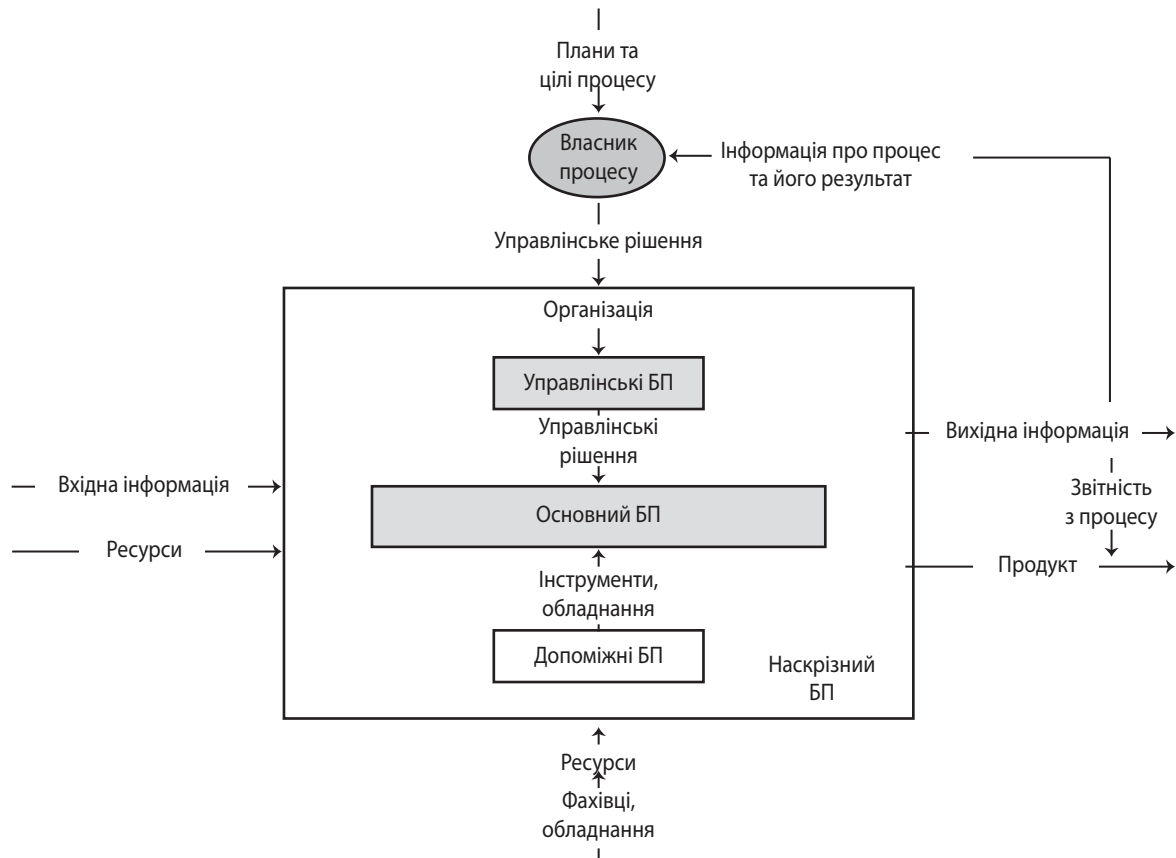


Рис. 1. Дослідження соціально-економічної системи з точки зору процесного підходу

Джерело: узагальнено авторами

З цих теоретичних позицій при проведенні перетворень можна виділити сукупність пов'язаних понять: реструктуризація, модернізація, реінжиніринг, реорганізація, реформування [10; 11]. Кожна з вищезазначених дефініцій відображає певні характеристики процесів перетворень. Так, реформування – це зміна принципів дії, що сприяє поліпшенню управління, підвищенню ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції, продуктивності праці, покращенню фінансово-економічних результатів діяльності. «Реструктуризація» (лат. «ге» – префікс, який означає зворотну або повторну дію, і «structura» – внутрішня будова чого-небудь, певний взаємозв'язок складових частин цілого) буквально означає «зміну структури чого-чого» [12].

Реінжиніринг – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування соціально-економічної

системи та її найважливіших бізнес- процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність [13].

Реорганізація – перебудова організаційної структури управління при збереженні основних активів і техніко-технологічних процесів суб'єкта господарювання (злиття, приєднання, розділення, виділення і перетворення).

Узагальнюючи наведені підходи та комплекс зазначених понять, дефініцію «реорганізація діяльності» можна визначити як сукупність процесів, що на основі визначення ключових компетенцій функціонування та розвитку соціально-економічної системи дозволяють виділити наскрізні бізнес-процеси, які забезпечують безперервність технологічних ланцюгів і мереж створення споживчої цінності, з подальшою реструктуризацією їх взаємообумовле-

них компонентів з метою максимізації генерації доданої економічної вартості.

Взаємозв'язок понятійно-категоріального апарату проведення перетворень наведено на рис. 2.

Наступним елементом при формуванні організаційно-економічного забезпечення проведення реорганізації діяльності виступає цільова економічна настанова – генерація доданої вартості [14].

Оцінка економічної ефективності суб'єкта господарювання – складна задача, яка пов'язана з наявністю щонайменше трьох основних підходів до діагностики та оцінки діяльності суб'єктів господарювання: витратний; на основі оцінки маржинального доходу, фінансових потоків і капіталізації [15].

Зважаючи на необхідність залучення інвестицій, на яких базується діяльність і розвиток будь-якого суб'єкта господарювання національного промислового сектора, використання перших двох вважається обмеженим. Вони не відображають економічну ефективність здійснення інвестицій при розгляді суб'єкта як ринкового суб'єкта – об'єкта генерації доданої вартості. Здебільшого віддачу капіталу, а отже, ефективність інвестицій у підприємницьку діяльність, відображають підходи, пов'язані з оцінкою фінансових потоків та капіталізацією. З цих позицій в економічній науковій літературі найбільш поширеними стали такі цільові показники оцінки: Economic Value Added (EVA) – показник доданої економічної вартості; Shareholder Value Added (SVA) – показник акціонерної доданої вартості; Market Value Added (MVA) – показник доданої ринкової вартості [16].

Але, зважаючи на відсутність в Україні ефективного діючого ринку капіталу, використання останніх двох виявляється обмеженим. Як наслідок, показник доданої економічної вартості є найбільш відомим і широко використовується для оцінки вартості суб'єктів господарювання. Показник EVA є результатом досліджень, проведених консалтинговою компанією «Stern Stewart & Co», заснованої Б. Стюартом [17]. Основна сутність цього цільового показника полягає в тому, що «власний капітал повинен заробити принаймні ту ж саму норму повернення, як схожі інвестиції на ринках капіталу з урахуванням ризику». Фактично EVA «визначається як різниця між чистим операційним прибутком після податків і альтернативною вартістю інвестованого капіталу» [7; 18].

Як наслідок, цільовим індикатором щодо визначення ефективності діяльності суб'єкта господарювання можна визначити економічну додану вартість (EVA). Таким чином, при проведенні реорганізації діяльності суб'єкта господарювання необхідним вважається застосування як цільовий індикатор – зміну EVA.

Узагальнюючи наведені дослідження, структурно-організаційно-економічне забезпечення проведення реорганізації суб'єкта господарювання повинно включати сукупність заходів пов'язаних зі зміною структури, організації, техніко-технологічних властивостей продукування споживчої цінності, проведенням діагностики поточного стану з метою виявлення рівня його економічного розвитку (тобто визначення можливості застосування тих чи інших заходів, достатності ресурсів), економічної активності (ви-

значення можливості проведення змін або характеристики динаміки економічної активності), оцінки поточного стану економічної ефективності діяльності з точки зору генерації доданої вартості.

Таким чином, можна виділити контури та функціональні зони проведення реорганізації діяльності: управлінський (визначає цілепокладання та ефективність здійснення організації діяльності); операційний (включає сукупність бізнес-процесів, що формують наскрізний, з точки зору ключових компетенцій діяльності), допоміжний (включає дослідження ресурсозабезпеченості), контур діагностики та оцінки; контур формування складу фінансових інструментів та організаційних важелів (з визначенням обмежень щодо можливості їх застосування) проведення реорганізації діяльності з подальшим прогнозом визначення доцільності їх використання та досягненням цільових завдань проведення реорганізації (рис. 3).

Загалом наведений підхід щодо проведення реорганізації діяльності суб'єкта господарювання дозволяє проводити перетворення суб'єктів господарювання, особливо промислового сектора економіки, з точки зору забезпечення їх життєздатності у довгостроковій перспективі шляхом залучення внутрішніх та іноземних інвесторів, а також інтеграції у світові ланцюги створення споживчої цінності.

Висновки. У статті удосконалено визначення поняття «реорганізація діяльності суб'єкта господарювання» як сукупність дій, що на основі визначення ключових компетенцій функціонування та розвитку соціально-економічної системи дозволяють виділити наскрізні бізнес-процеси, які забезпечують безперервність технологічних ланцюгів і мереж створення споживчої цінності, з подальшою структурізацією їх взаємообумовлених компонентів з метою максимізації генерації доданої економічної вартості. На теоретичному рівні доведено, що ключовим індикатором визначення доцільності проведення реорганізації суб'єкта господарювання виступає економічна додана вартість. На методичному рівні визначено ключові складові елементи проведення реорганізації діяльності суб'єкта господарювання за функціональними складовими циклами продукування споживчої цінності з виділенням етапів генерації доданої вартості, контурів формування організаційно-економічного забезпечення її реалізації (управлінської, операційної (основної), допоміжної діяльності, діагностики та оцінки, формування організаційно-економічних заходів та прогнозування їх впровадження).

ЛІТЕРАТУРА

1. Мильнер Б. З. Теория организаций. Москва : ИНФРА-М, 1998. 326 с.
2. Крыжановский В. Г., Ламешков В. И., Люттер В. И. Антикризисное управление / под ред. С. Минаева, В. П. Панагушина. Москва : ПРИОР, 1999. 432 с.
3. Брюховецкая Н. Е. Антикризисное управление предприятием. Донецк : ИЭП, 1999. 180 с.
4. Герасимчук З. Комплексная оценка уровня устойчивого развития регионов Украины. *Економіка України*. 2002. № 2. С. 34–42.

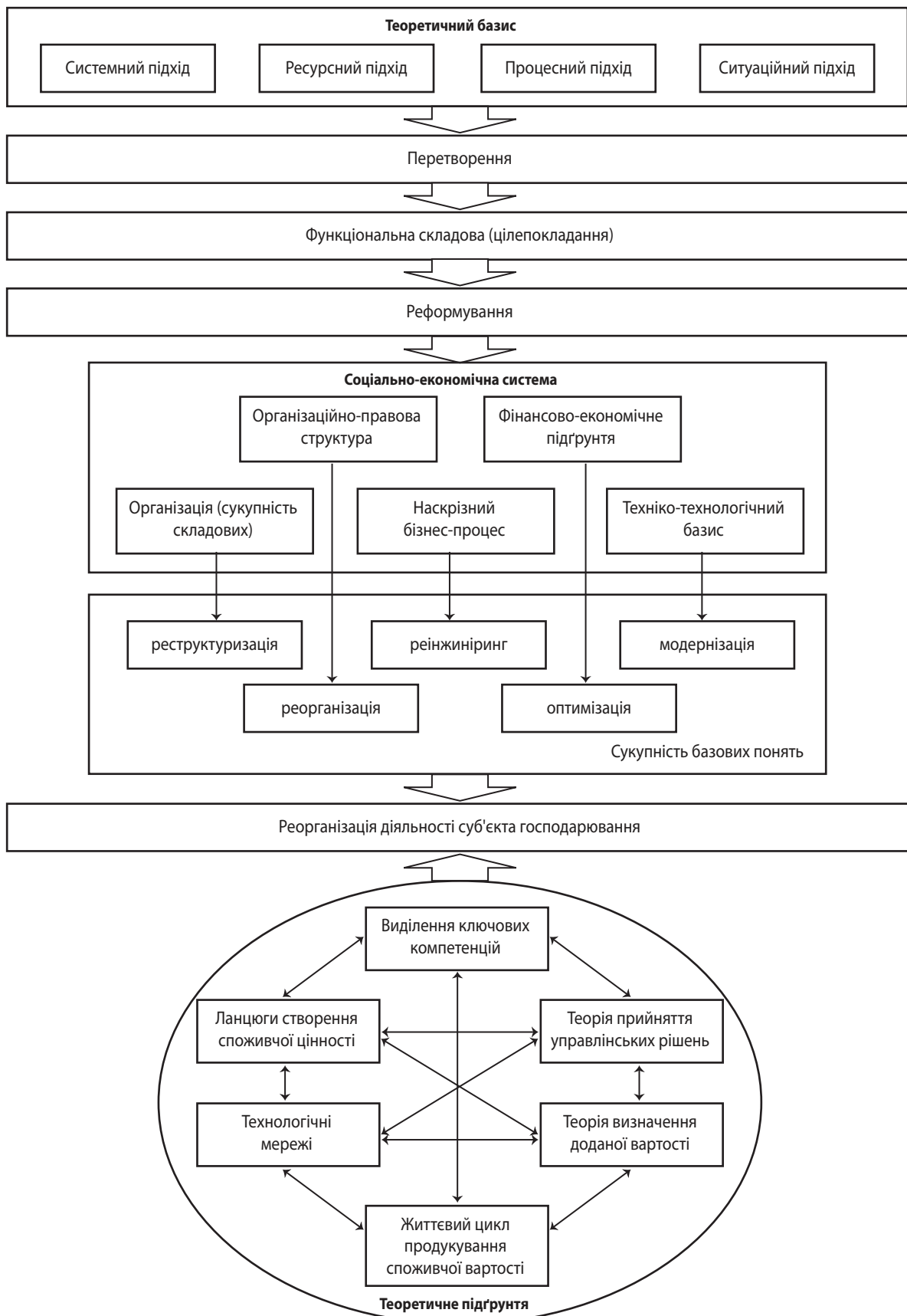


Рис. 2. Взаємозв'язок понятійно-категоріального апарату, пов'язаного з проведенням перетворень суб'єкта господарювання

Джерело: складено авторами

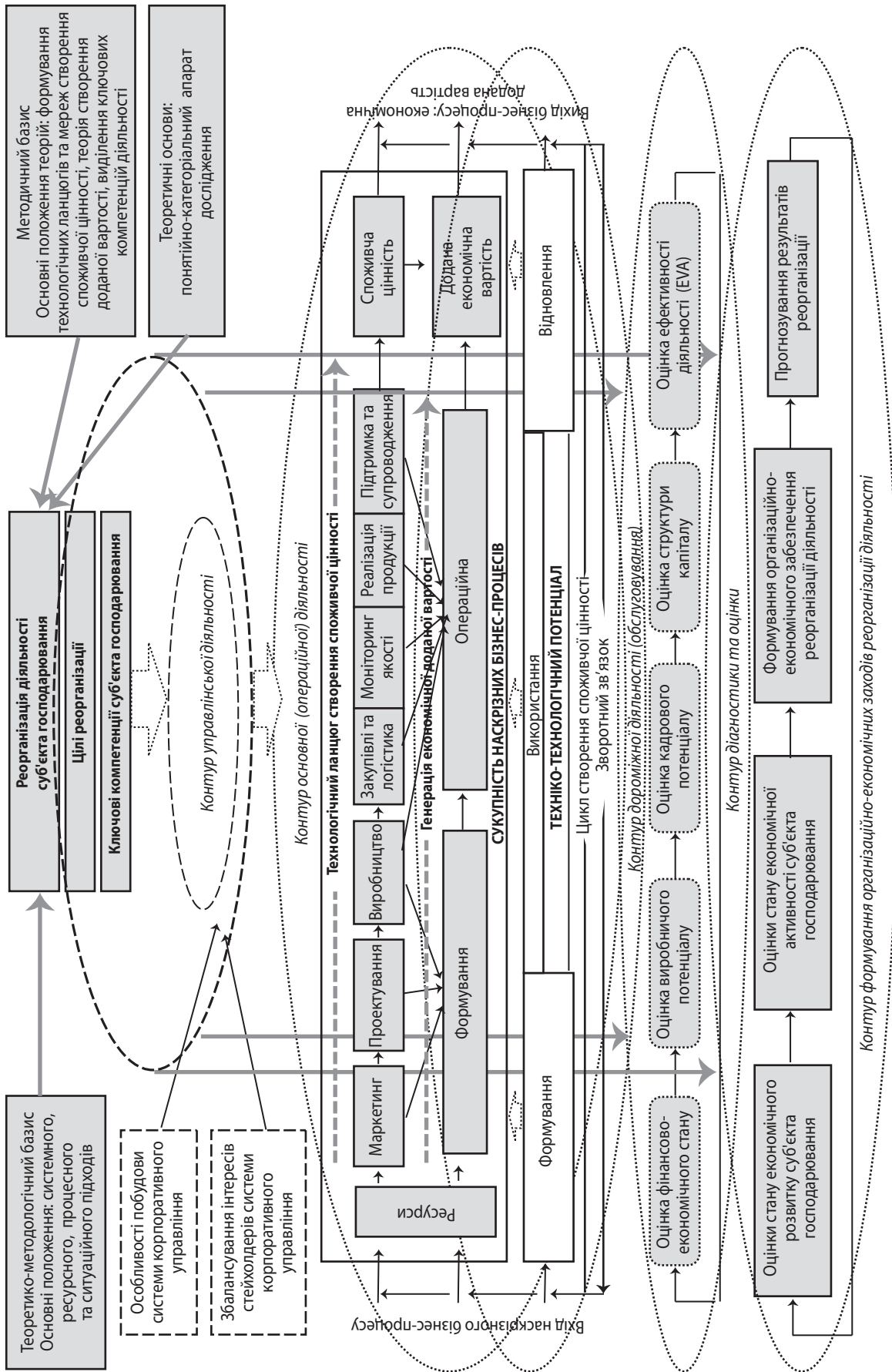


Рис. 3. Ключові елементи теоретико-методичного підходу проведення реорганізації діяльності суб'єкта господарювання

Джерело: складено авторами

5. Манойленко О. В., Строков Є. М., Ткаченко М. О. Управління інноваційними процесами: формування методичного підходу до подолання бар'єрів розвитку // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : кол. моногр. / ред. : М. О. Кизим, О. М. Тищенко. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2013. С. 139–158.
6. Business Process Management Journal. URL: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1463-7154>
7. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов / [Е. И. Всяких, А. Г. Зуева, Б. В. Носков и др.]. Москва : ДМК Пресс, 2008. 246 с.
8. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2004. 408 с.
9. Манойленко О. Особливості ранньої діагностики та оцінки ефективності управлінських впливів щодо попередження кризових явищ. *Підприємництво, господарство і право*. 2007. № 3. С. 75–78.
10. Гриньова В. М., Новікова М. В. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2010. 240 с.
11. Мазур И. И., Шапиро В. Ф., Титов С. А., Элькина Л. В. Реструктуризация предприятий и компаний : справоч. пособие для специалистов и предпринимателей. Москва : Высшая школа, 2000. 588 с.
12. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. Москва : Альпина Паблишер, 2002. 288 с.
13. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство / под ред. Н. Д. Эриашвили. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 222 с.
14. Ротер М., Шук Д. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 144 с.
15. Ковалев С. М., Ковалев В. М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов. *Консультант директора*. 2005. № 7. URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=52>
16. Chen S., Dodd J. Economic Value Added: An Empirical Examination of a New Corporate Performance Measure. *Journal of Managerial Issues*. 1997. Vol. IX (3). P. 318–333.
17. Stewart B., Stern D. The Quest For Value. The EVA management guide. New York: Harper Business, 1999.
18. Козенков Д. Е. Проективання бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2011. № 3. С. 126–136.
- Business Process Management Journal. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1463-7154>
- Chen, S., and Dodd, J. "Economic Value Added: An Empirical Examination of a New Corporate Performance Measure". *Journal of Managerial Issues*, vol. IX (3) (1997): 318-333.
- Gerasimchuk, Z. "Kompleksnaya otsenka urovnya ustoychivogo razvitiya regionov Ukrainy" [Comprehensive Assessment of the Level of Sustainable Development of the Regions of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 2 (2002): 34-42.
- Hrynyova, V. M., and Novikova, M. V. *Protses pidhotovky restrukturyzatsii pidpriemstv mashynobuduvannya: orhanizatsiia upravlinnia* [The Process of Preparation for the Restructuring of Machine-building Enterprises: The Organization of Management]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2010.
- Kovalev, S. M., and Kovalev, V. M. "Metody analiza i optimizatsii biznes-protsessov" [Methods of Analysis and Optimization of Business Processes]. Konsultant direktora. 2005. <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=52>
- Kozenkov, D. E. "Proektuvannya biznes-protsesiv yak osnova stvorennia arkhitektury pidpriemstva" [Designing Business Processes as a Basis for Creating Enterprise Architecture]. *Visnyk SumDU. Serii «Ekonomika»*, no. 3 (2011): 126-136.
- Kryzhanovskiy, V. G., Lameshkov, V. I., and Lyutter, V. I. *Antikrizisnoye upravleniye* [Crisis Management]. Moscow: PRIOR, 1999.
- Manoilenko, O. "Osoblyvosti rannoyi diahnostyky ta otsinky efektyvnosti upravlinskykh vplyviv shchodo poperedzhennia kryzovykh yavlyshch" [Features of Early Diagnosis and Evaluation of the Effectiveness of Managerial Influences to Prevent Crises]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, no. 3 (2007): 75-78.
- Manoilenko, O. V., Strokov, Ye. M., and Tkachenko, M. O. "Upravlinnia innovatsiynymy protsesamy: formuvannya metodychnoho pidkhodu do podolannya barrieriv rozvytku" [Management of Innovation Processes: Formation of a Methodical Approach to Overcoming Barriers to Development]. In *Konkurentospromozhnist ta innovatsii: problemy nauky ta praktyky*, 139-158. Kharkiv: VD «ІН-ЖЕК», 2013.
- Mazur, I. I. et al. *Restrukturyzatsiya predpriyatiy i kompaniy* [Restructuring of Enterprises and Companies]. Moscow: Vysshaya shkola, 2000.
- Milner, B. Z. *Teoriya organizatsiy* [Theory of Organizations]. Moscow: INFRA-M, 1998.
- Repin, V. V., and Yeliferov, V. G. *Protsessnyy podkhod k upravleniyu. Modelirovaniye biznes-protsessov* [Process Approach to Management. Modeling of Business Processes]. Moscow: RIA «Standarty i kachestvo», 2004.
- Robson, M., and Ullakh, F. *Reinzhiniring biznes-protsessov: Prakticheskoye rukovodstvo* [Business Process Reengineering: A Practical Guide]. Moscow: YuNITI-DANA, 2003.
- Roter, M., and Shuk, D. *Uchites videt biznes-protsessy. Praktika postroyeniya kart potokov sozdaniya tsennosti* [Learn to See Business Processes. The Practice of Building Value Stream Maps]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2008.
- Stewart, B., and Stern, D. *The Quest for Value. The EVA management guide*. New York: Harper Business, 1999.
- Vsiakikh, Ye. I. et al. *Praktika i problematika modelirovaniya biznes-protsessov* [Practice and Problems of Modeling Business Processes]. Moscow: DMK Press, 2008.

Стаття надійшла до редакції 07.03.2022 р.