

УДК 331.3:654

JEL O32

DOI 10.32782/2786-8273/2024-5-23

**Уманець Т.В.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувачка відділу розвитку підприємництва,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень  
Національної академії наук України України»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8852-4540>

**Tatiana Umanets**

State Organization «Institute of Market and Economic & Ecological Research  
of the National Academy of Sciences of Ukraine»

**Клевцевич Н.А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
с.н.с. відділу розвитку підприємництва,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень  
Національної академії наук України України»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2010-4814>

**Natalia Klevtsyevych**

State Organization «Institute of Market and Economic & Ecological Researches  
of the National Academy of Sciences of Ukraine»

## ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

### DIGITALIZATION AND ITS IMPACT ON MANAGEMENT METHODS OF ENTERPRISES OF THE REAL SECTOR OF THE ECONOMY

**Анотація.** У статті визначено, що диджиталізація призводить до стрімких змін у технологічному ландшафті, вимагаючи від підприємств реального сектору економіки постійного оновлення своїх стратегій та методів управління для ефективного використання нових можливостей. Доведено, що за допомогою диджиталізації підприємства отримують доступ до великого обсягу даних, що вимагає розвитку аналітичних здібностей та використання передових методів аналізу даних для прийняття стратегічних управлінських рішень. Зазначено, що диджиталізація вимагає від керівництва підприємства нових навичок та компетенцій, включаючи розуміння цифрових технологій та їхній вплив на бізнес, що робить актуальним вдосконалення методів управління. Зроблено висновок, що розвиток методів управління бізнес-процесами підприємств реального сектору економіки зорієнтовано на досягнення адаптивності, інтеграції, збалансованості та активної взаємодії з працівниками та ринковим середовищем.

**Ключові слова:** методи, прийоми, підходи управління, бізнес-процеси, реальний сектор економіки, цифровізація, диджиталізація.

**Abstract. Introduction.** Issues related to the management of enterprises in the conditions of digitalization have recently become more and more relevant. **The purpose** of the article is to research modern methods of managing business processes and justify the feasibility of using a symbiosis of their advantages as a theoretical and methodological basis for the formation of an organizational and economic mechanism of adaptive management of business processes, in the context of the effective use of digital technologies. The theoretical basis of this scientific work consists of the best examples of business process management of enterprises in the real sector of the economy in the conditions of digitalization, which are covered in theoretical and practical works. **Methods.** To achieve the goal, the article uses methods of graphic interpretation of the results of analysis and generalization, methods of monographic analysis, synthesis. **The results.** It was determined that digitalization leads to rapid changes in the technological landscape, requiring enterprises in the real sector of the economy to constantly update strategies and management methods for effective use of new opportunities. It has been proven that with the help of digitization, enterprises gain access to a large amount of data, which requires the development of analytical abilities and the use of advanced data analysis methods for making strategic management decisions. It is noted that digitalization requires new skills and competencies from the company's management, including an understanding of digital technologies and their impact on business, which makes it urgent to improve management methods. All methods of business process management studied by the authors are divided into concepts aimed at improving the operation of the enterprise, those aimed at radical transformation of its activities, and intermediate ones. The positive and negative sides of methods of managing business processes of the enterprise in conditions of digitalization are systematized. It is proven that to achieve the goal of the research, it is advisable to apply a system-activity approach based on reflection, which will eliminate the shortcomings of the considered management methods and can be applied by many enterprises, regardless of the field of activity, complex and management system. **Conclusions.** It was concluded that the development of methods of managing business processes of enterprises in the real sector of the economy is aimed at achieving adaptability, integration, balance and active interaction with employees and the market environment.

**Keywords:** methods, techniques, management approaches, business processes, the real sector of the economy, digitization, digitalization.

**Постановка проблеми.** Сучасні технології та цифрові інновації перетворюють традиційні бізнес-процеси та вимагають нових підходів та методів до управління. Диджиталізація призводить до стрімких змін у технологічному ландшафті, вимагаючи від підприємств реального сектору економіки постійного оновлення своїх стратегій та методів управління для ефективного використання нових можливостей. За допомогою диджиталізації підприємства отримують доступ до великого обсягу даних, що вимагає розвитку аналітичних здібностей та використання передових методів аналізу даних для прийняття стратегічних управлінських рішень. Цифрові трансформації вимагають від керівництва підприємства нових навичок та компетенцій, включаючи розуміння цифрових технологій та їхній вплив на бізнес, що робить актуальним вдосконалення методів управління. У цілому, у контексті диджиталізації актуальність поставленої проблеми визначається необхідністю підприємств адаптуватися до технологічного середовища, що швидко змінюється та забезпеченням їхньої конкурентоспроможності в новій цифровій ері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання підвищення ефективності бізнес-процесів, що здійснюються на підприємствах реального сектору економіки, в умовах диджиталізації та методів управління ними дуже актуалізуються останнім часом. Основні підходи до управління такими процесами в діловому середовищі в своїх роботах розглядають Ляшенко Р.В., Машкаринець М.С., Феєр О.В., Товт Т.Й. Позитивні аспекти використання процесного методу управління компаніями досліджує Перерва І.М. Гур'янов А.Б. в своїх наукових розробках, серед іншого, зосереджує увагу на системному методі стратегічного управління підприємством. Колектив авторів – Швець К.М., Крейдич І.М., Івата В.В., аналізує основоположні засади реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. Специфіку рефлексивного управління інформаційним суспільством розглядає Горбенко Ю. Особливості методології бенчмаркінгу в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств в своїх роботах досліджують Варгатюк М.О., Попович О.М., Добрянська Н.А. Разом із цим, питання практичного застосування методів управління підприємствами реального сектору економіки в умовах диджиталізації бізнес-процесів потребують додаткового дослідження.

**Метою статті** є дослідження сучасних методів управління бізнес-процесами та обґрунтування доцільності використання симбіозу їх переваг як теоретико-методологічної основи формування організаційно-економічного механізму адаптивного управління бізнес-процесами, в контексті ефективного використання можливостей цифрових технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

### **1. Групування методів до управління бізнес-процесами за характерними ознаками.**

Вище зазначене спонукає до пошуку нових теоретико-методологічних прийомів для забезпечення ефективного управління бізнесом в умовах диджиталізації. Оскільки концепції часто є абстрактними та загальними ідеями, які потребують конкретизації та перетворення на конкретні дії, в даній науковій роботі зосереджено увагу на опрацюванні наукових методів управління бізнес-процесами на підприємствах реаль-

ного сектору в умовах диджиталізації, як конкретних методах, способах дії, що використовуються для реалізації цих ідей.

В теорії та практиці функціонування підприємств виділяють різні наукові методи управління. Зокрема виділяють: функціональний, процесний, ситуаційний, системний, стратегічний, рефлексійний методи, а також метод проведення трансформацій, метод заснований на реінжинірингу, метод заснований на методології бенчмаркінгу, метод сценарного моделювання тощо. Усі досліджені методи можна розділити на концепції, спрямовані на вдосконалення роботи підприємства, або ті що передбачають поступовий розвиток, ті що спрямовані на докорінне перетворення його діяльності, або ті що передбачають інноваційний розвиток, та проміжні, або ті, що є симбіозом двох попередніх підходів. Віднесення концепції управління до методу, що передбачає поступовий чи інноваційний розвиток зазвичай залежить від ступеня радикальності змін, які вона вносить у вже існуючі практики та структури управління підприємством. До критеріїв, які можна використовувати для такого розмежування можемо віднести: характер змін, ступінь ризику, залучення ресурсів, напрямок перетворень.

### **2. Сучасні методи управління бізнес-процесами підприємств реального сектору економіки в умовах диджиталізації**

Методи першої групи передбачають поступовий розвиток, постійний вдосконалення і адаптації до змін в оточенні.

– *Функціональний метод.* Функціональний метод довгий час вважався єдиним для організації операційної та управлінської діяльності як для виробничих підприємств, так і для підприємств сфери послуг [1]. В умовах диджиталізації, застосування цього методу передбачає зосередженість на функціях та процесах (використання цифрових інструментів для оптимізації різних функцій та бізнес-процесів підприємства, таких як виробництво, маркетинг, продажі, логістика тощо).

– *Процесний метод.* Відповідно до процесного методу, управління – це серія взаємопов'язаних та універсальних управлінських процесів планування, організації, мотивації, контролю, комунікації та прийняття рішення [2]. Процесний метод управління в умовах диджиталізації покликаний забезпечити ефективну координацію цих бізнес-процесів за допомогою цифрових інструментів та технологій.

– *Ситуаційний метод.* Даний метод передбачає, що головні причини того, що відбувається всередині організації (у внутрішньому середовищі), необхідно шукати у ситуації, у якій ця організація змушена діяти [3]. Ситуаційний підхід до управління в умовах диджиталізації акцентує увагу на гнучкому реагуванні на змінні умови та використанні цифрових технологій для адаптації бізнес-стратегій до конкретних ситуацій.

– *Системний метод.* Системний підхід розглядає підприємство як систему, елементи якої взаємозв'язані між собою, що дозволяє ефективно управляти усією системою на основі налагодженої роботи кожного з елементів [4]. Системний підхід до управління в умовах диджиталізації ґрунтується на забезпеченні інтеграції та злагодженості різних функціональних підрозділів та процесів в межах підприємства за допомогою цифрових технологій.

Інші методи передбачають радикальні зміни у традиційних методах управління, що сприяють перетворенню підприємства та його культури.

– *Метод заснований на реінжинірингу.* Реінжиніринг – це завжди зміни, внаслідок яких підприємство набуває процесно-орієнтовану структуру бізнесу. Однією з основних особливостей застосування даної методології є комплексна реструктуризація підприємства з наступною переорієнтацією функцій, що виконуються персоналом на самі процеси [5]. Метод, заснований на реінжинірингу, до управління в умовах диджиталізації, спрямований на радикальне переосмислення та перетворення бізнес-процесів з використанням цифрових технологій.

– *Метод заснований на системній трансформації.* Системна трансформація стає необхідною умовою подальшого розвитку промислових підприємств [6]. Метод, заснований на системній трансформації управління в умовах диджиталізації, включає в себе широкий спектр стратегій та практик, спрямованих на глибокі зміни у внутрішній структурі, процесах та культурі підприємства з метою адаптації до цифрових технологій та отримання переваги на ринку.

– *Стратегічний метод.* Термін «стратегічне управління» введено у науковий обіг на межі 60–70-х років. Похідною стратегічного управління є стратегія, яка представляє собою деталізований план дій підприємства щодо досягнення поставлених цілей та головної мети [7]. Стратегічний метод до управління в умовах диджиталізації передбачає розроблення і реалізацію цілісної стратегії, спрямованої на використання цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

– *Рефлексивний метод.* Рефлексія передбачає, що для здійснення ефективної політики управління підприємством, побудованої на комплексному використанні чинників впливу на поведінку споживача, необхідним стає її прогнозування та відповідне управління, що передбачає дослідження і використання механізмів формування та прийняття рішень [8]. Рефлексійний метод до управління в умовах диджиталізації ґрунтується на систематичному аналізі, самооцінці та навчанні на основі власного досвіду та досвіду інших, з метою постійного вдосконалення стратегій, процесів та практик управління.

Існують методи управління, які можна вважати проміжними, тобто вони не є чітко такими, що передбачають поступовий розвиток та такими, що передбачають інноваційний розвиток. Ці підходи можуть включати елементи інновацій та поступових змін, але не передбачають повного перетворення або радикальних розривів в управлінській стратегії.

– *Методологія бенчмаркінгу.* Її суть полягає в аналізі та порівнянні ключових характеристик діяльності компанії з основними конкурентами на ринку [9]. Методологія бенчмаркінгу в управлінні в умовах диджиталізації передбачає порівняння процесів, стратегій, практик та результатів власної компанії з провідними практиками та досягненнями інших компаній, особливо тих, які успішно впроваджують цифрові ініціативи.

– *Метод на основі сценарного моделювання.* Особливістю сценарного методу є можливості проведення аналізу та моделювання різних варіантів розвитку

подій, визначення та обліку можливих факторів впливу на них, формування в результаті позитивного або негативного результату та заходів щодо їх усунення [10]. Сценарний підхід до управління в умовах диджиталізації передбачає розробку та аналіз різних можливих сценаріїв розвитку подій та їхніх впливів на бізнес-процеси та стратегії підприємства в цифровому середовищі.

**3. Переваги та недоліки методів управління бізнес-процесами підприємств реального сектору економіки в умовах диджиталізації.**

Зведену характеристику переваг та недоліків вищеподаних методів до управління підприємствами в контексті диджиталізації наведено в табл. 1.

**4. Системно-діяльнісний підхід управління бізнес-процесами на основі рефлексії в умовах диджиталізації.**

На думку авторів, для досягнення поставленої мети даного дослідження, доцільно застосовувати системно-діяльнісний підхід на основі рефлексії, який дозволить виключити недоліки вищевикладених підходів та може бути застосований багатьма підприємствами, незалежно від сфери діяльності, комплексу та системи управління.

Системно-діяльнісний підхід, який базується на рефлексії, є ефективним інструментом в розв'язанні різноманітних завдань у багатьох галузях. Серед аргументів на користь застосування цього підходу можемо навести такі.

*Комплексність систем.* Сучасний світ відзначається великою складністю та взаємозв'язаністю різних процесів та явищ. Системно-діяльнісний підхід дозволяє розглядати об'єкти як системи, вивчаючи їхню внутрішню структуру та взаємодії. Рефлексія при цьому є інструментом аналізу та осмислення цієї складності.

*Враховання взаємодії частин.* Вищезазначений підхід дозволяє розглядати систему як цілісний об'єкт, в якому частини взаємодіють та впливають одна на одну. Рефлексія допомагає розуміти, як ця взаємодія відбувається, і як вона може бути оптимізована для досягнення бажаних результатів.

*Адаптивність та виправлення помилок.* Даний підхід підтримує ідею постійного вдосконалення та адаптації. Рефлексія дозволяє виявляти недоліки та помилки в діяльності системи, розуміти їхні причини та вносити корективи для покращення ефективності.

*Управління змінами.* Системи постійно зазнають змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Рефлексія дозволяє розуміти, які зміни є необхідними для досягнення поставлених цілей, і як краще впроваджувати ці зміни в систему.

*Особистісний розвиток та навчання.* В контексті освіти та розвитку особистості рефлексія використовується для самоаналізу та осмислення власного досвіду. Це допомагає усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони, розвивати критичне мислення та постійно покращуватися.

*Забезпечення сталого розвитку.* Системно-діяльнісний підхід на базі рефлексії сприяє сталому розвитку, оскільки він спрямований на оптимізацію використання ресурсів та максимізацію результатів, з урахуванням впливу на навколишнє середовище.

Отже, такий підхід на основі рефлексії є важливим інструментом для розв'язання складних завдань та досягнення сталого розвитку в різних сферах діяль-

Таблиця 1

## Переваги та недоліки управління підприємствами в контексті диджиталізації

Назва підходу	Переваги	Недоліки
<b>Методи орієнтовані на поступовий розвиток</b>		
Функціональний	- дозволяє чітко визначити функції кожного підрозділу та спеціаліста, що полегшує організацію та координацію діяльності в умовах складних технологічних процесів;	- поділ діяльності на функціональні області може призвести до того, що кожен підрозділ буде зосереджуватися виключно на своїх функціях, не враховуючи загальних цілей організації. конкуренція між підрозділами, що належать до різних функціональних структур;
Процесний	- з'являється єдина мова опису діяльності, доступна і зрозуміла всім учасникам процесу;	- зниження можливості професійного зростання та звуження компетенції робітників;
Ситуаційний	- сприяє гнучкості та адаптивності управлінського процесу, оскільки він дозволяє адаптувати стратегії та підходи до конкретних ситуацій та умов;	- може призвести до затримок у прийнятті рішень: занадто велика кількість факторів, які необхідно враховувати;
Системний	- допомагає передбачати можливі наслідки рішень і адаптуватися до змін в середовищі;	- у деяких випадках системний підхід може давати неоднозначні результати, оскільки взаємодія між різними компонентами може бути складно передбачити;
<b>Методи орієнтовані на інноваційний розвиток</b>		
Реінженірінг	- виявлення та усунення зайвих етапів чи дублюючих дій може призвести до значної економії витрат;	- зміни можуть викликати опір серед персоналу;
Системна трансформація	- може стимулювати впровадження нових технологій та інновацій в процесах;	- якщо інфраструктура чи системи не готові до трансформації, це може призвести до проблем та затримок;
Стратегічний	- робить компанію більш гнучкою та здатною адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;	- спроби реалізації стратегій можуть відволікати від поточних операцій та призводити до втрати оперативної ефективності;
Рефлексивний	- сприяє включенню персоналу в процес прийняття рішень та вирішення проблем; - може стимулювати появу нових ідей та інновацій у бізнес-процесах;	- може призводити до частих змін, що може вплинути на стабільність бізнес-процесів;
<b>Проміжні методи</b>		
Методологія бенчмаркінгу	- за допомогою бенчмаркінгу компанії можуть швидко знаходити оптимальні рішення та шляхи до покращення;	- вибір неправильних порівняльних об'єктів може призвести до неточностей у визначенні кращих практик;
Сценарне моделювання	- сценарії дозволяють уявити різні можливості розвитку подій та забезпечують простір для прогнозування та аналізу.	- залежність від інтерпретації та оцінки може призвести до суб'єктивних результатів.

Джерело: складено авторами на основі [1–10]

ності. В умовах цифровізації він визначається розглядом організації як системи, яка взаємодіє зі своїм оточенням та динамічно адаптується до змін. Рефлексія, в цьому випадку, вказує на постійний аналіз, оцінку та вдосконалення діяльності організації на основі отриманих даних і досвіду.

Такий підхід визначається як обґрунтований інтеграційний підхід до аналізу і управління системами. Він поєднує в собі ідеї системного підходу, що розглядає систему як цілісний об'єкт, та діяльнісного підходу, орієнтованого на дії та процеси. Додавання рефлексії в цей підхід вказує на постійне критичне осмислення та аналіз результатів та ефективності дій для подальшого вдосконалення. Основні аспекти системно-діяльнісного підходу на основі рефлексії включають в себе симбіоз характерних ознак підходів, представлених на рис. 1.

*Системний підхід:*

– уявлення про організацію як систему: організація розглядається як цілісна система, що складається з різних взаємодіючих елементів;

– врахування внутрішніх та зовнішніх взаємодій: усі компоненти організації та їх взаємодії розглядаються в контексті внутрішнього та зовнішнього середовища.

*Діяльнісний підхід:*

– акцент на діяльності та процесах: організація розглядається як сукупність взаємодіючих дій та процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей;  
– фокус на результаті: оцінка ефективності та досягнення результатів є основним критерієм успіху діяльності.

*Рефлексія:*

– постійне вивчення та аналіз: регулярний аналіз діяльності та результатів з метою виокремлення сильних та слабких сторін, виявлення можливостей для покращення;

– управління змінами: врахування інформації та вивчення з минулих досвідів для ефективного управління змінами та адаптації до нових умов.

*Інтеграція:*

– взаємодія всіх рівнів та підрозділів: управління взаємодією всіх елементів організації для досягнення загальних цілей;

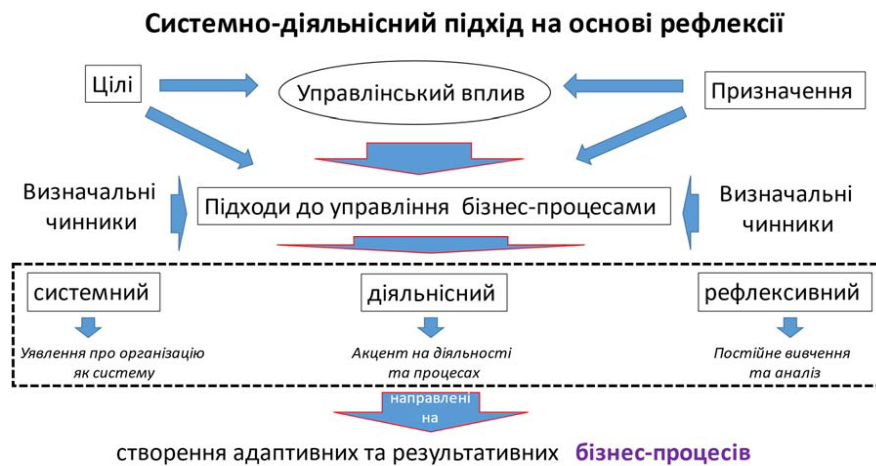


Рис. 1. Основні аспекти системно-діяльнісного підходу на основі рефлексії

Джерело: розроблено авторами

– забезпечення цілісності: підтримання цілісності та гармонії всієї системи підприємства.

*Взаємозв'язок із стратегією:*

– вирішення завдань стратегії: управління діяльністю та процесами з урахуванням стратегічних цілей організації;

– підтримка стратегічних рішень: рефлексія включає аналіз відповідності та підтримку стратегічних виборів.

Ці аспекти допомагають створити гнучку та адаптивну організацію, яка може ефективно реагувати на зміни у своєму оточенні та досягати стратегічних цілей. Рефлексивний підхід дозволяє системно аналізувати та вдосконалювати власну діяльність, що є ключовим для стійкого розвитку.

Такий підхід може допомогти підприємствам розглядати свою діяльність як систему, що розвивається, та постійно удосконалювати свої процеси і стратегії на основі аналізу дій та рефлексії над ними.

В управлінні підприємством системно-діяльнісний підхід, побудований на основі рефлексії, може мати численні позитивні аспекти, сприяючи ефективному функціонуванню та розвитку організації. Серед позитивних моментів можемо виділити:

– *комплексний огляд підприємства.* Системно-діяльнісний підхід дозволяє розглядати підприємство як цілісну систему, включаючи всі його структурні компоненти та взаємодії між ними. Рефлексія допомагає керівництву та співробітникам розуміти внутрішню логіку підприємства та виявляти можливості для оптимізації та удосконалення;

– *аналіз ефективності.* Системно-діяльнісний підхід сприяє впровадженню методів аналізу ефективності різних процесів та функцій підприємства. Рефлексія дозволяє оцінювати результати, виявляти проблемні ситуації та вносити виправлення для досягнення оптимальних результатів;

– *адаптивність до змін.* Рефлексія грає важливу роль у виявленні та аналізі змін в зовнішньому середовищі, таких як зміни в ринкових умовах, технологічних трансформаціях та інших факторах. Цей підхід дозволяє підприємству бути адаптивним та оперативно реагувати на нові умови;

– *покращення комунікації та взаємодії.* Системно-діяльнісний підхід сприяє розумінню внутрішніх комунікаційних процесів на підприємстві. Рефлексія дозволяє виявляти та вирішувати проблеми взаємодії між підрозділами, підвищуючи рівень співпраці та командної ефективності;

– *стимулювання інновацій.* Рефлексивний підхід допомагає виявляти можливості для інновацій та креативних рішень. Він сприяє створенню сприятливого середовища, в якому співробітники відчують вільність ділитися ідеями та пропозиціями для поліпшення діяльності підприємства;

– *система самооцінки та розвитку персоналу.* Рефлексія дозволяє керівництву та співробітникам підприємства розвивати систему самооцінки та визначати області для професійного зростання. Це сприяє покращенню якості роботи персоналу та створює сприятливі умови для їхнього розвитку.

Системно-діяльнісний підхід на основі рефлексії спрямований на створення адаптивних та результативних бізнес-процесів, забезпечуючи постійне вдосконалення та відповідь на змінність умов ринку. Організації, що використовують цей підхід, здатні ефективно адаптуватися до нових викликів та швидко реагувати на зміни.

Застосування системно-діяльнісного підходу на основі рефлексії в управлінні підприємством може значно поліпшити ефективність та конкурентоспроможність організації в сучасних умовах бізнесу. Цифрова трансформація вимагає не тільки впровадження нових технологій, але й переосмислення бізнес-процесів та структур управління. Системно-діяльнісний підхід на основі рефлексії може бути важливим інструментом для успішної цифрової трансформації (рис. 2).

Цифрова трансформація, що є основою на системно-діяльнісному підході з рефлексією, допомагає створити адаптивну та ефективну організацію, здатну швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі та використовувати цифрові можливості для досягнення стратегічних цілей.

**Висновки.** Розгляд різноманітних підходів до управління бізнес-процесами на підприємствах реального сектору економіки, дозволяє зробити кілька важливих висновків:

## Системно-діяльнісний підхід на основі рефлексії в цифровому середовищі

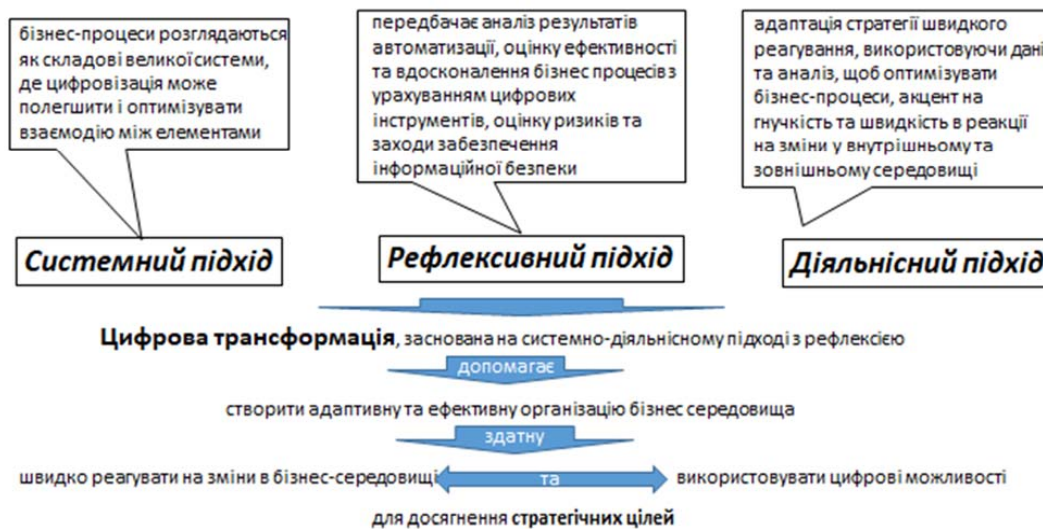


Рис. 2. Системно-діяльнісний підхід до управління бізнес-процесами на основі рефлексії в умовах цифрової трансформації

Джерело: розроблено авторами

1. Немає універсального підходу. Різні підприємства можуть вибирати різні методи управління в залежності від свого розміру, галузі, стратегії та внутрішніх особливостей. Немає одного ідеального методу, що підходить для всіх ситуацій.

2. Інтегровані підходи стають популярнішими. Сучасні управлінські концепції інтегрують різні підходи, враховуючи як елементи класичного управління, так і сучасні інноваційні та стратегічні підходи.

3. Спрощення та гнучкість. Багато організацій віддають перевагу простоті та гнучкості управлінських систем. Моделі, які дозволяють ефективно реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов, стають дедалі популярнішими.

4. Важливість залучення персоналу. Більшість підходів визнають важливість активної участі та залучення персоналу в управлінський процес. Успішні підприємства розвивають культуру, що сприяє комунікації та взаємодії між співробітниками.

5. Стійкість та сталість. Деякі підходи визначають стійкість як важливий аспект управління, зосереджую-

чись на довгостроковому успіху та сталому розвитку, а не тільки на миттєвих результатах.

6. Збалансований погляд. Багато сучасних підходів до управління намагаються збалансувати різні аспекти, такі як фінансові показники, задоволеність клієнтів, внутрішні процеси та розвиток персоналу, враховуючи їхню взаємодію.

7. Важливість адаптації до змін. Сучасне управління визнає необхідність адаптації до постійних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Гнучкість та швидке прийняття рішень стають ключовими факторами успіху.

8. Врахування контексту. Ефективні підходи до управління повинні враховувати специфіку галузі, ринкові умови та конкретні обставини функціонування підприємства.

Загалом, еволюція підходів до управління підприємствами відбувається в напрямку більшої гнучкості, інтеграції та активної взаємодії з персоналом та зовнішнім середовищем. При цьому важливо постійно вдосконалювати та адаптувати управлінські практики до сучасних викликів та можливостей.

## Бібліографічний список:

1. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 23–24.
2. Феєр О.В., Товт Т.Й., Машкаринець М.С. Аналіз теоретичних підходів до управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2021. Випуск 2(31). С. 173–176.
3. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. С. 1–8.
4. Гур'янов А.Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 274–277.
5. Крейдич І.М., Івата В.В., Швець К.М. Концептуальні положення реінжинірингу бізнес процесів на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5059> (дата звернення: 20.03.2024).
6. Негода Ю.В. Методологічні підходи до дослідження процесу системної трансформації аграрного сектору економіки. *Міжнародний науково-виробничий журнал сталій розвиток економіки*. 2019. № 4(45). С. 26–32.
7. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 2 (64). С. 44–50.
8. Горбенко Ю. Особливості рефлексивного управління інформаційним суспільством. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2020. Випуск 6. С. 49–55.

9. Добрянська Н.А., Попович О.М., Варгатюк М.О. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2016. № 11. С. 3–6.

10. Давидова О.Ю. Сценарне моделювання – оптимальний підхід до планування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск 2. С. 493–498.

#### References:

1. Liashenko R.V. (2018). Osnovni pidkhody do upravlinnia v biznesi [Basic approaches to management in business]. *Molodyi vchenyi*, vol. 12 (64), pp. 23–24

2. Feier O.V., Tovt T.I., Mashkarynets M.S. (2021). Analiz teoretychnykh pidkhodiv do upravlinnia pidpryiemstvom [Analysis of theoretical approaches to enterprise management]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Osvita i nauka»*, vol. 2(31), pp. 173–176.

3. Pererva I.M. (2021). Perevahy vprovadzhennia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpryiemstvom [Advantages of implementing a process approach to enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 29, pp. 1–8.

4. Hur'ianov A.B. (2011). Systemnyi pidkhid do stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom. [A systematic approach to strategic enterprise management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. vol. 34. pp. 274 – 277

5. Kreidych I.M., Ivata V.V., Shvets K.M. (2015). Kontseptualni polozhennia reinzhyrnyrnyhu biznes protsesiv na pidpryiemstvakh [Conceptual provisions of reengineering of business processes at enterprises]. *Efektivna ekonomika*, vyp. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5059> (accessed 20.03.2024)

6. Nehoda Yu.V. (2019). Metodolohichni pidkhody do doslidzhennia protsesu systemnoi transformatsii ahrarnoho sektoru ekonomiky [Methodological approaches to the study of the process of systemic transformation of the agrarian sector of the economy]. *Mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychyi zhurnal stalyy rozvytok ekonomiky*, vol. 4(45), pp. 26–32.

7. Kolesov O.S., Vatskivska A.V. (2012). Suchasni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva v umovakh hospodariuvannia [Modern approaches to strategic management of enterprise development in business conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU*, vol. 2 (64), pp. 44–50.

8. Horbenko Yu. (2020). Osoblyvosti refleksyvnoho upravlinnia informatsiinyim suspilstvom [Peculiarities of reflexive management of the information society]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya psikhologichni nauky*, vol. 6, pp. 49–55.

9. Dobrianska N.A., Popovych O.M., Varhatiuk M.O. (2016). Sut ta znachennia metodu benchmarkinhу vidnosno konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [The essence and significance of the benchmarking method in relation to the competitiveness of the enterprise]. *Ahrosvit*, vol. 11, pp. 3–6.

10. Davydova O.Iu. (2014). Stsenarne modeliuvannia – optymalnyi pidkhid do planuvannia [Scenario modeling is the optimal approach to planning]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 493–498.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024