УДК 658.5:338.3

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.63-15>**Ищейкін Т.Є.**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

*Полтавський державний аграрний університет***Кривчун Р.Ю.**

студент

*Полтавський державний аграрний університет***Ishcheikin Timur**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Senior Lecturer at Department of Management

*Poltava State Agrarian University***Kryvchun Rostyslav**

Student

Poltava State Agrarian University

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Ищейкін Т.Є., Кривчун Р.Ю. Теоретико-методичні засади управління операційною системою підприємства. Висвітлено сутність понять «операція», «операційна система підприємства», «управління операційною системою». Систематизовано погляди науковців на поняття «операція», «операційна система підприємства» та «управління операційною системою». Досліджено різні наукові-теоретичні погляди на поняття «операційний менеджмент». Охарактеризовано різні наукові методи управління операційною системою підприємства відповідно до сфери використання. Визначено критерії оцінки ефективності управління операційною системою. Здійснено класифікацію операційних систем на функціональні блоки. Запропоновано визначення управління операційною системою підприємства як постійного безперервного процесу планування, організації та контролю над перетворенням матеріальних ресурсів на кінцевий товар або послугу, що спрямовані на задоволення потреб кінцевого споживача.

Ключові слова: операція, операційна система, операційний менеджмент, підприємство, методи управління, класифікація операційних систем.

Иштейкин Т.Е., Кривчун Р.Ю. Теоретико-методические основы управления операционной системой предприятия. Освещена сущность понятий «операция», «операционная система предприятия», «управление операционной системой». Систематизированы взгляды ученых на понятия «операция», «операционная система предприятия» и «управление операционной системой». Исследованы различные научно-теоретические взгляды на понятие «операционный менеджмент». Охарактеризованы различные научные методы управления операционной системой предприятия в соответствии со сферой использования. Определены критерии оценки эффективности управления операционной системой. Осуществлена классификация операционных систем на функциональные блоки. Предложено определение управления операционной системой предприятия как постоянного непрерывного процесса планирования, организации и контроля над преобразованием материальных ресурсов в конечный товар или услугу, которые направлены на удовлетворение потребностей конечного потребителя.

Ключевые слова: операция, операционная система, операционный менеджмент, предприятие, методы управления, классификация операционных систем.

Ishcheikin Timur, Krivchun Rostyslav. Theoretical and methodological foundations of enterprise operating system management. In modern conditions of market management, there is a constant increase in competition among producers of goods and services for the best conditions for production and marketing of products. And more competitive enterprises are those whose products and services meet the needs of consumers and their expectations to a greater extent. The competitiveness of products, first of all, depends on the effective management of the operating system of the enterprise. Therefore, the study of enterprise operating system management becomes relevant in the modern competitive environment and market conditions of management. Effective management of the operating system will provide the company with opportunities to improve product quality, reduce its cost, increase labor productivity and, as a result, strengthen its competitors' position in the market. An example of effective management of the operating system of enterprises is one of the most developed countries in the world – Japan, which today is ahead

of the United States in terms of quality, competitiveness and quantity of manufactured products in most industrial sectors. The merit of this is primarily effective operational management. Operational management is one of the three fundamental functions of an organization, the main goal of which is the production of consumer products. Its main feature is the purposeful solution of the main production tasks that are strategically necessary for the organization. In the article the essence of the concepts of operation, enterprise operating system, and operating system management is highlighted. The article systematizes the views of scientists on the concepts of operation, enterprise operating system and operating system management. Various scientific and theoretical views on the concept of operational management are studied. Various scientific methods of managing the enterprise's operating system in accordance with the scope of use are described. Criteria for evaluating the effectiveness of operating system management are defined. Operating systems are classified into functional blocks. The definition of enterprise operating system management as a constant continuous process of planning, organizing and controlling the transformation of material resources into a final product or service aimed at meeting the needs of the end user is proposed.

Key words: operation, operating system, operational management, enterprise, management methods, classification of operating systems.

Постановка проблеми. Сьогодні істотних змін зазнають економіка та промисловість виробничих підприємств, тому постійно необхідно слідкувати за новими підходами до управління підприємством. Особливу увагу слід сконцентрувати на управлінні операційною системою підприємства. Це необхідно для підвищення її ефективності в умовах конкурентного та динамічного ринкового середовища господарювання. Яскравим прикладом ефективного управління операційними системами є одна з найрозвинутіших країн світу – Японія, яка випереджає США за показниками якості, конкурентоспроможності та кількості виготовленої продукції у більшості промислових галузей. Численна кількість вітчизняних і зарубіжних наукових джерел підтверджує, що Японія вже давно розробила і використовує найефективнішу технологію операційного управління [1, с. 98]. Це є підтвердженням того, що чим вища ефективність управління операціями, тим вищою буде конкурентоспроможність того чи іншого підприємства. Тому метою даної статті є дослідження сутності поняття «операційна система» та методів управління операційною системою підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що дослідження, які здійснювалися, є дуже різнобічними. Так, А. Стерлігова та А. Фаль досліджували зміст і характеристики операційних систем виробничих підприємств та сучасних інтегрованих концепцій управління організаціями на відміну від Р. Рассел та Б. Тейлор, які провели аналіз теоретико-методологічних аспектів створення вартості в ланцюгу харчування. На нашу думку, цікавою є робота Р. Чейза, у якій він проаналізував і детально охарактеризував найуживаніші методики проектування процесів, прогнозування, планування, постачання, збуту і розміщення виробництва. Але питанням дослідження сутності поняття управління операційною системою підприємства та забезпечення її ефективної діяльності сьогодні приділено недостатньо уваги.

Формулювання завдання дослідження. Перед розглядом сутності поняття операційна система необхідно дати визначення таким категоріям, як «операція» та «операційний менеджмент». Цим термінам приділяється багато уваги в наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених. Ми ж розглянемо основні поняття та наведемо їх визначення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «операція» є часто вживаним в управлінських та еко-

номічних сферах і відноситься здебільшого до промислових і сільськогосподарських підприємств [3, с. 123]. У Сучасному економічному словнику Б. Райзберга операція трактується як універсальне визначення, яке означає напрям діяльності, підприємницьку угоду, залежність взаємопов'язаних дій для вирішення певного економічного завдання чи проблеми. На відміну від економічних програм операційний проект менш масштабний і має меншу тривалість послідовних дій.

В інших наукових джерелах наведено визначення поняття «операції» як власних господарських дій, які спричиняють зміну в обсязі, складі, розташуванні залучених засобів, а також зміну у складових елементах і призначенні цих засобів.

А. Азриліан пояснює термін «операція» так: «Це дії, спрямовані на вирішення різноманітних завдань: кредитних, фінансових, виробничих, товарних, страхових». На його думку, операція – це фінансова течія, яка зображує створення, переробку, обмін та передачу фінансової вартості, передачу права власності товарами чи активами [2, с. 35].

Інше джерело стверджує, що операція є різноманітною виробничою діяльністю, а саме виробництво, яке пов'язане з процесом створення продукції чи послуг.

Американські економісти Р. Пейтон та Дж. Бодді розуміють поняття «операція» як систему, у результаті діяльності якої різноманітні вхідні ресурси, переробляються з метою досягнення необхідної вигоди (чи результату).

Як висновок із наведених визначень можна зазначити, що операція складається з таких процесів, як: цільове перетворення фізичних і хімічних властивостей засобів праці; збір та розподіл ресурсів на окремі складові елементи; підготовка елементів до наступних технологічних, транспортних та контрольних операцій для подальшого збереження, розподілу чи технологічної обробки [5, с. 229].

Однозначне визначення поняття «операційна система» у сучасній науковій літературі також відсутнє. У більшості словників та підручників це визначення найчастіше пояснюється як програмне забезпечення для роботи комп'ютерів. Операційна система впроваджується та використовується відповідно до стратегії операційної діяльності, яка є однією з функціонально-стратегічних елементів розвитку підприємства.

Щоб краще зрозуміти сутність поняття «управління операційною системою підприємства», необ-

хідно звернути увагу на визначення іноземних та українських науковців такого найбільш подібного поняття за суттю та змістом, як «операційний менеджмент підприємства». У табл. 1 наведено різні наукові визначення понять «операційний» та «виробничий» менеджмент.

На нашу думку, найбільш точним трактуванням поняття «операційний менеджмент» є визначення американського вченого Р. Крейтнера, який розглядає операційний менеджмент як одну з трьох фундаментальних функцій підприємства, основною ціллю якої є виробництво споживчої продукції. Ознакою операційного менеджменту є цілеспрямоване вирішення основних завдань виробництва, які є стратегічно необхідними для підприємства.

Отже, проаналізувавши різні наукові погляди на сутність поняття «операційний менеджмент», пропонуємо розглядати управління операційною системою підприємства як постійний безперервний процес планування, організації та контролю над перетворенням матеріальних ресурсів на кінцевий товар або послугу, що спрямовані на задоволення потреб кінцевого споживача.

На рис. 1 чітко видно, що операційна система є одним з основних елементів системи управління підприємством. Операційна система діє у різноманітних економічних обставинах, саме тому потрібно обережно проводити оцінку процесу діяльності даної системи.

У сьогоденнішніх реаліях відбувається постійна зміна підходів до діяльності операційної системи як невід'ємної частини діяльності підприємства, тому необхідно дати визначення поняття «операційна система». Операційна система (виробнича система) – це система, яка залучає операційні запаси організації, щоб переробити вхідні ресурси у готову продукцію.

Операційна система є широким поняттям, оскільки є керуючим елементом. Операційна система впроваджується та використовується відповідно до стратегії операційної діяльності, яка не суперечить елементам розвитку підприємства.

Операційна система підприємства потребує величезної відповідальності внаслідок прийняття ефективних управлінських рішень та якісного їх виконання, тому необхідно здійснити класифікацію операційних систем за допомогою поділу на відповідні функціональні блоки:

- виробничий блок (забезпечення підприємства матеріальними, інформаційними, людськими, інтелектуальними, технічними та технологічними ресурсами; обслуговування робочих місць працівників (ремонт обладнання, надання інструментарію, ремонт невиробничих елементів));
- управлінський блок (система планування та оперативного управління);
- якісний блок (самостійний контроль якості на робочих місцях, контроль технічних якостей завершених операцій виробництва, випробування та перевірка продукції, зворотний зв'язок зі споживачами);
- персональний блок (відбір та розподіл персоналу, задіяного у виробництві, слідкування за дотриманням технічних норм виробництва та мотивацією робітників);
- організаційний блок (стеження за складанням маршрутів, побудова графіків виконання роботи).

Виходячи з наведеної класифікації, стає зрозумілим, що якою б досконалою не була операційна система, вона не буде коректно працювати без цілеспрямованої діяльності людини, саме тому потрібно з'ясувати, які функції повинен виконувати «операційний менеджер» на підприємстві. До основних функцій операційних менеджерів можна віднести такі: плану-

Таблиця 1

Трактування поняття «операційний менеджмент»

Вчені	Трактування операційного менеджменту
Р. Крейтнер	Це процес розроблення методів управління та контролю над системами, задіяними у виробництві, спрямований на перетворення ресурсів на необхідні послуги чи товар
В. Василенко, Т.Ткаченко	Синонім до визначення «виробниче управління організацією»
М. Мескон	Одна з важливих складових частин управління діяльністю підприємства
Я. Плоткін	Сукупність фундаментальних методів, форм та засобів керування виробництвом, метою якого є збільшення ефективності та підвищення прибутку організації
С. Лі, М. Шнайдер	Методи, які використовують керівники під час процесу впровадження та використання операційної системи
Б. Прикін	Процес, спрямований на поліпшення операційної системи без вагомих змін у напрямі досягнення кінцевої мети підприємства
С. Неймас	Процес керування матеріальними та людськими ресурсами для виготовлення продукції чи послуг
К. Пасс, Б. Лоус	Організація та керування кадрами і матеріальними ресурсами підприємства задля виконання поставленої мети
Л. Гелловей	Управління процесами постачання ресурсів, їх переробка в готову продукцію і збут даної продукції. Будь-який вид робіт, що пов'язаний із перетворенням ресурсів у на товар для реалізації кінцевому споживачу
В. Козловський, В. Макаров	Процес, який спрямований на виготовлення продукції та послуг через переробку ресурсів у необхідні товари чи послуги
Дж. Іванцевич	Операційний менеджмент зосереджений на технології виробництва, запасах, плануванні господарської діяльності. Операційний менеджмент схожий на виробничий, більше того, він містить у собі об'ємне коло проблем, включаючи банківські установи, медичні заклади, військові заклади, які здійснюють операційну діяльність, але не виробляють продукції для споживання

Джерело: складено авторами на основі [6, с. 25; 8, с. 595]

Рис. 1. Структура системи управління підприємством

Джерело: побудовано авторами на основі [6, с. 23; 8, с. 125]

вання (визначення цілей та політики організації); організація (розвиток підрозділів для виконання завдань); керівництво (управління персоналом та його стимулювання до праці); контролінг (контроль над виконанням поставлених цілей та завдань, підтримка комунікації та зворотного зв'язку з працівниками). На сучасних підприємствах посада операційного менеджера відсутня, оскільки його функції виконуються керівниками виробничих підрозділів і вищим керівництвом підприємства.

Операційній системі підприємства необхідно приділяти величезну увагу, особливо під час прийняття рішень, пов'язаних з її ефективністю і якісним функціонуванням. Розгляд теоретичних та практичних елементів керування різноманітними об'єктами викликає невідкладне використання наукових підходів до процесу управління операційною системою підприємства. Велика кількість учених у своїх працях приділяє увагу системним підходам до управління операційною системою підприємства.

Я. Плоткін, використовуючи системний підхід до управління операційною системою підприємства, розглядає підприємство як систему взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють одне з одним у цілому процесі, створюючи якісний ефект, в якому задіяні й інші функціональні системи [9, с. 67].

М. Мескон виокремлює соціально-технічний метод управління операційною системою, в якому досліджує зв'язок між технічною системою та соціальною організацією, де виконується дана робота. На жаль, через автоматизацію виробничих процесів наукові методи управління операційною системою використовуються на підприємствах україни рідко.

Л. Гелловей виділив кількісні методи операційного менеджменту, теорія черг є часто використовуваною в операційному менеджменті, додавання елементів є випадковим явищем, як і вихід із неї [14, с. 43].

Лінійне програмування – метод, який використовується для оптимізації дефіцитних ресурсів. Сучасне господарювання, спрямоване на ринкові зв'язки; підприємство повинне оперативно реагувати на зміни у попиту, а виробництво продукції повинно відповідати потребам ринку.

Під час розроблення стратегічних рішень використовуються методи, які спрямовані на складання господарського портфеля, що містить у собі напрями діяльності і продукти підприємства. У процесі розроблення

оперативно-тактичних рішень доцільно користуватися кількісними методами, спрямованими на оптимізацію виробничих програм підприємства, які не суперечать напрямам його діяльності. У табл. 2 згруповано різні методи, які може використовувати операційний менеджер у процесі управління операційною системою підприємства залежно від сфери використання.

Таблиця 2

Методи управління операційною системою підприємства

Сфера використання	Методи
Робота операційної системи	<ul style="list-style-type: none"> – модель оптимізації запасів – статистичний розподіл – оптимізоване використання дефіцитних ресурсів – порівняльні методи – моделювання – програмування
Підсистема виробництва	<ul style="list-style-type: none"> – програмування – моделювання – теорія «Черги» – ABC-аналіз – статистичний розподіл – оптимізація процесів виробництва – виробничо-оперативне планування дискретного виробництва – метод графіків
Планування та контроль	<ul style="list-style-type: none"> – моделювання – порівняння – проєктне управління – прогнозування – метод графіків – економічний аналіз – побудова стратегії

Джерело: складено авторами на основі [7, с. 231; 8, с. 143]

Завдяки системному підходу кожна система є сукупністю взаємозалежних елементів, які мають певний кінцевий результат. Щоб утілити свою мету в життя, будь-яке підприємство використовує виробничі та організаційні структури.

Існують різноманітні способи створення виробничої структури, менеджер повинен постійно вибирати структуру чи прийом управління операційною системою, який буде найбільш удалим та доречним. Через

часті ситуативні зміни менеджер має вирішувати питання, як необхідно перебудувати структуру, щоб ефективність виробництва продукції не знизилася.

Основним елементом моделювання є розуміння проблеми під час використання відповідних інструментів. Модель є інструментом розуміння того, які завдання вчений ставить перед собою, і, таким чином, він визначає основні питання й усе, що його цікавить. Застосування моделювання в управлінні операційною системою підприємства пояснюється великою кількістю завдань та проблем, детальний аналіз яких потребує великого обсягу часу та ресурсів. Завдяки постійному аналізу та моделюванню роботи операційної системи проводиться оцінка ефективності функціонування структурних підрозділів підприємства, на основі цих даних формуються напрями вдосконалення структур, поліпшення технологій, задіяних у виробництві, й усього підприємства у цілому.

Керування запасами також заслуговує на увагу операційного менеджера. Завдяки моделям можна розрахувати, яку кількість виробленої продукції необхідно залишити зберігатися на складі й яку необхідно відправити на збут. В операційному менеджменті можна використовувати і методи статистичного контролю керування якістю, до них входять: контрольні карти; гістограми; розширювання; портфельний аналіз; ABC-аналіз; SWOT-аналіз.

Критеріями для оцінки ефективності управління операційною системою підприємства можуть бути такі:

- ефективність виробництва;
- рівень забезпеченості матеріальними ресурсами;
- обладнання та інструментарій;
- рівень завантаження підрозділів, зайнятих у виробництві;
- затрати на виготовлення продукції;
- завантаженість агрегатів.

Для якісного та ефективного управління операційною системою підприємства операційний менеджер повинен у своїй діяльності використовувати різні методи впливу на своїх підлеглих, а також на виробничі, організаційні, економічні, технологічні процеси.

Висновки. Отже, методи управління операційною системою підприємства повинні включати в себе дотримання функцій управління і методів керування функціональними підсистемами. Основними проблемами під час формування управління операційною системою підприємства є: великі затрати, які спричинені наявністю неприбуткового виробництва, відсутність зворотного зв'язку між керівником та працівниками, слабе використання новітніх підходів до управління операційною системою підприємства, неповне оцінювання виробничих елементів підприємства, відсутність комплексної системи методів оперативного планування, нечітка постановка цілей і завдань для виробничих підрозділів в організації. Для виявлення та усунення перерахованих проблем потрібно провести аналіз функціонування підприємства, створити і запровадити певні заходи, які допоможуть підприємству усунути недоліки у своїй роботі та розпочати динамічний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2013. 532 с.
2. Декалюк О.В. Економічний механізм функціонування виробничого підприємства. *Матеріали Міжрегіональної науково-практичної конференції «Інноваційне підприємництво та молодь»*. Київ : МАУП, 2011. С. 36–42.
3. Декалюк О.В. Проблеми бізнесу на Хмельниччині. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Підприємство на Поділлі: стратегія, організація, ефективність»*. Хмельницький : Еврика, 2011. С. 14–17.
4. Декалюк О.В. Реформування системи управління підприємств машинобудівної галузі. *Сіверянський літопис*. 2012. № 4. С. 135–137.
5. Декалюк О.В. Використання інформаційних технологій в управлінні виробництвом. *Збірник наукових праць Національної академії ПВУ*. 2013. № 22. Ч. 2. С. 229–237.
6. Косин А.О., Третьяков О.В. Обґрунтування напрямків підвищення результативності управління в умовах децентралізованих організаційно-економічних форм. *Фондовий ринок*. 2010. № 44. С. 26–27.
7. Петрович Й.М., Захарчин Г.М., Теребух А.А. Організація підприємництва в Україні : навчальний посібник. Львів : Оскарт, 2000. 320 с.
8. Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Європ. ун-т, 2011. 147 с.
9. Старр. М. Управление производством / пер. с англ. Москва : Прогресс, 2008. 398 с.
10. Статистичний щорічник України / за ред. О.Г. Осауленка. Київ : Техніка, 2012. 598 с.
11. Фомичев С.К., Старостина А.А., Скрябина Н.И. Основы управления качеством. Киев : МАУП, 2002. 196 с.
12. Хаустова Є. Оптимізація матеріальних потоків в умовах гнучкої системи «виробництво – збут». *Економіст*. 2010. № 2. С. 52–54.
13. Цыганюк А.В. Системы управления производственным предприятием. *Корпоративные системы*. 2010. № 3. С. 18–24.
14. Чернецов Г. Возможности применения методов управления проектами при подготовке и реализации программы реструктуризации предприятия. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2009. № 3(139). С. 113–129.
15. Щелкунов В.И. Нераскрытый потенциал. *Компаньон*. 2009. № 48. С. 36–37.

References:

1. Vasylenko V.O., Tkachenko T.I. (2013) *Iyrobnychiy (operatsiyniy) menedzhment* [Production (operational) management]. Kyiv: Centr Uchbovoi Literaturi. (in Ukrainian)
2. Dekaliuk O.V. (2011) *Ekonomichnyi mekhanizm funktsionuvannya vyrobnychoho pidpryemstva* [Economic mechanism of functioning of a production enterprise]. *The proceedings of the Interregional scientific and practical conference "Innovative entrepreneurship and youth"*. Kyiv: MAUP, pp. 36–42.

3. Dekaliuk O.V. (2011) Problemy biznesu na Khmelnychchyni [Problems of business in Khmelnytsky region]. *The proceedings of the All – Ukrainian scientific and practical conference “Entrepreneurship in Podillia: strategy, organization, efficiency”*. Khmelnytskyi: NVP “Evryka” TOV, pp. 14–17.
4. Dekaliuk O.V. (2012) Reformuvannia systemy upravlinnia pidpriemstv mashynobudivnoi haluzi [Reform of the management system of machine-building industry enterprises]. *The Northern Chronicle*, no. 4, pp. 135–137.
5. Dekaliuk O.V. (2013) Vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni vyrobnytstvom [Usage of information technologies in production management]. *Collection of scientific papers. Khmelnytskyi: Vydavnytstvo Natsionalnoi akademii PVU*, no. 22, P. 2, pp. 229–237.
6. Kosyn A.O., Tretiakov O.V. (2010) Obgruntuvannia napriamkiv pidvyshchennia rezul'tatyvnosti upravlinnia v umovakh detsentralizovanykh orhanizatsiinoekonomichnykh form [Substantiation of directions for improving the effectiveness of Management in the conditions of decentralized organizational and economic forms]. *The Stock Market*, no. 44, pp. 26–27.
7. Petrovych Y.M., Zakharchyn H.M., Terebukh A.A. (2000) *Orhanizatsiia pidpriemnytstva v Ukraini* [Organization of entrepreneurship in Ukraine]. Lviv: Oskart. (in Ukrainian)
8. Sosnin O.S., Kazartsev V.V. (2011) *Vyrobnychi i operatsiinyi menedzhment* [Production and operational management]. Kyiv: Vydavnytstvo Yevropeyskogo Universitetu. (in Ukrainian)
9. *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy* (2012) [Statistical Yearbook of Ukraine]. Za red. O.H. Osaulenka. Kyiv: Tekhnika.
10. Starr M. (2008) *Upravleniye proyzvodstvom* [Production Management]. Moscow: Prohress. (in Russian)
11. Fomychev S.K., Starostyna A.A., Skriabyna N.Y. (2002) *Osnovy upravleniia kachestvom* [Fundamentals of quality management]. Kyiv: MAUP. (in Russian)
12. Khaustova Ye. (2010) Optymizatsiia materialnykh potokiv v umovakh hnuchkoi systemy “vyrobnytstvo-zbut” [Optimization of material flows in the conditions of a flexible system “production-sales”]. *The Economist*, no. 2, pp. 52–54.
13. Tsyhaniuk A.V. (2010) Systemy upravleniia proyzvodstvennym predpriiatyem [Production enterprise management systems]. *Corporate systems*, no. 3, pp. 18–24.
14. Chernetsov H. (2009) Vozmozhnosti pryimeneniia metodov upravleniia proektamy pry podhotovke y realizatsyyi prohrammy restrukturyzatsyyi predpriiatia [Possibilities of applying project management methods in the preparation and implementation of the enterprise restructuring program]. *Management in Russia and abroad*, vol. 139, no. 3, pp. 113–129.
15. Shchelkunov V.Y. (2009) Neraskrytyi potentsyal [Undisclosed potential]. *The Companion*, no. 48, pp. 36–37.