

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ОСНОВІ ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕНИХ СИСТЕМ

THE EUROPEAN VECTOR OF DEVELOPMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION AT THE ENTERPRISE BECAUSE OF THE THEORY OF LIMITED SYSTEMS

УДК 005.5:621

<https://doi.org/10.32843/infrastruct44-16>

Маковоз О.С.

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та оподаткування Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Яценко О.М.

к.пед.н., доцент кафедри менеджменту та оподаткування

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Задесенець Д.В.

магістрант

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Maikovoz Oksana

Yatsenko OIha

Zadesenets Dmitry

National Technical University

“Kharkiv Polytechnic Institute”

У статті досліджено та охарактеризовано особливості сучасного вектору розвитку бізнес-адміністрування на підприємстві на основі теорії обмежених систем. Автори у процесі дослідження дійшли висновку, що бізнес-адміністрування повинно забезпечувати координацію діяльності та синхронність виконання всіх робіт у системі управління сучасним підприємством. Розглянуто теорію обмежених систем щодо побудови ефективної системи бізнес-адміністрування на підприємстві, яке має базуватися на принципах процесного підходу, стратегії планування ресурсів, оцінювального виробництва та сертифікації систем управління підприємств за стандартами ISO. Охарактеризовано сутність теорії ТОС у бізнес-адмініструванні, яка полягає у виявленні обмеженості бізнес-системи, підпорядкуванні усієї роботи підприємства особливостям і потребам вузького місця, усуненні його і пошуку чергового обмеження для подальшого удосконалення системи.

Ключові слова: менеджмент, адміністративний менеджмент, система управління підприємством, бізнес, бізнес-адміністрування, теорія обмежень.

В статье исследованы и охарактеризованы особенности современного век-

тора развития бизнес-администрирования на предприятии на основе теории ограниченных систем. Авторы в ходе исследования пришли к выводу, что бизнес-администрирование должно обеспечивать координацию деятельности и синхронность выполнения всех работ в системе управления современным предприятием. Рассмотрена теория ТОС по построению эффективной системы бизнес-администрирования на предприятии, которая должна базироваться на принципах процессного подхода, стратегии планирования ресурсов, бережного производства и сертификации систем управления предприятий по стандартам ISO. Охарактеризована сущность теории ТОС в бизнес-администрировании, которая заключается в выявлении ограниченности бизнес-системы, подчинении всей работы предприятия особенностям и потребностям узкого места, устранении его и поиска очередного ограничения для дальнейшего совершенствования системы.

Ключевые слова: менеджмент, административный менеджмент, система управления предприятием, бизнес, бизнес-администрирование, теория ограничений.

In article it is investigated and it is characterized features of a modern vector of development of business administration at the enterprise on the basis of the theory of limited systems. Authors during the research came to a conclusion that business administrations has to provide coordination of activity and synchronism of performance of all works in a control system of the modern enterprise. The control system is understood as a system which influence is directed to object of management with its simultaneous transformation in wished a state according to certain quantitative and qualitative parameters and also which consists of elements that the functioning united by a common goal. At the same time productive activity of the enterprise can be provided due to introduction of a system of administrative management which is intended to simplify management process, raising quality indicators of work that allows without essential investments in modernization of production to reduce product cost, to liquidate a shortcoming and to provide long-term competitiveness. At the present stage of development of economy of Ukraine when the enterprises function in the conditions of aggravation of the crisis phenomena and geoeconomic instability, big the value gets introductions of rational and effective forms and methods of management of the enterprise. The relevance of a research is that today the value of business administration constantly grows as in modern conditions of managing the corresponding approaches to the solution of problems of increase in effectiveness of activity of the enterprises and the detailed representation of essence and forms of management processes taking into account limitation of resources are necessary. It is considered the theory of TOC on creation of an effective system of business administration at the enterprise which has to be based on the principles of process approach, strategy of planning of resources, careful production and certification of control systems of the enterprises for the ISO standards. The essence of the theory of TOC in business administrations which consists in identification of limitation of a business system, submission of all work of the enterprise to features and requirements of a bottleneck, its elimination and search of the next restriction for further improvement of a system is characterized.

Key words: management, administrative management, enterprise management system, business, business administrations, theory of constraints.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки України, коли підприємства функціонують в умовах загострення кризових явищ та геоекономічної нестабільності, великого значення набуває впровадження раціональних та ефективних форм і методів управління підприємством. З огляду на світові тенденції вітчизняні менеджери повинні втілювати у життєві реалії вже сьогодні нові управлінські технології та інші підходи до прийняття управлінських рішень. При цьому результативну діяльність підприємства можна забезпечити за рахунок упровадження системи адміністративного менеджменту, яка признана спростити процес управління, підвищуючи якісні показники роботи, що дає змогу без істотних

вкладень у модернізацію виробництва знизити собівартість продукції, ліквідувати брак і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Актуальність дослідження полягає в тому, що сьогодні значення бізнес-адміністрування постійно зростає, оскільки в сучасних умовах господарювання необхідні відповідні підходи до вирішення проблем підвищення результативності діяльності підприємств та деталізоване уявлення сутності та форм процесів управління з урахуванням обмеженості ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність та особливості управління підприємствами, його теоретичні та практичні аспекти досліджуються в працях багатьох науковців,

а саме в роботах А. Альберта, Д. Андерсона, І. Ансофа, Н. Арабаджийські [1], М. Вебера, С. Велешука [2], М. Войнаренко [3], А. Герберта, Е. Голдратт, Кокс Дж. [4], О. Замазій [5], О. Лозовського [6], М. Новікової [7], Ю. Плієвої, М. Портера, Т. Світличної [8], Ф. Тейора, В. Тітяєва [9], А. Файоля та багатьох інших. Більшість учених досліджують загальні питання ефективного адміністративного менеджменту, висвітлюють особливості процесів аналізу та розроблення шляхів покращення функціонування систем адміністративного менеджменту в ринкових умовах [10, с. 53]. Проте сьогоднішня та євроінтеграційні перетворення національної економіки актуалізують потреби в подальших дослідженнях процесів бізнес-адміністрування на мікрорівні, а також залишаються невирішеними проблеми побудови ефективного системи адміністративного менеджменту підприємства на базі управління бізнес-процесами, що мають власні особливості, притаманні певному суб'єкту господарювання.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення сутності, особливостей сучасного вектору розвитку бізнес-адміністрування на підприємстві на основі теорії обмежених систем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теорія обмежень системи (ТОС) – це філософія управління бізнесом, націлена на досягнення амбітних фінансових результатів. Прихильники ТОС стверджують, що за умови використання теорії обмежень протягом чотирьох років можна підвищити прибуток компанії до величини її нинішнього обороту [3]. Сутність ТОС можна розглядати у двох аспектах – у сфері мислення та в аспекті конкретних прикладних рішень [5]. Саме останній аспект утворює предмет досліджень в економіці та управлінні підприємствами. Отже, актуальною для досліджень проблемою є виявлення можливостей теорії обмежень Е. Голдратта [4] у забезпеченні результативності підприємства, що діє в умовах високої непередбачуваності ринкових процесів.

Система управління є сукупністю підсистем, які відображають окремі аспекти управління, а саме цілі, функції, принципи, методи, органи управління, персонал, техніку й технологію, а призначенням її є розроблення та реалізація управлінського впливу на виробництво відповідно до об'єктивних законів загального розвитку. Отже, під системою управління розуміється система, вплив якої спрямовано на об'єкт управління з одночасною його трансформацією в бажаний стан відповідно до певних кількісних та якісних параметрів, яка складається з елементів, що об'єднані загальною метою функціонування. З управлінського погляду діяльність підприємств є системою, яка складається з економічних, соціальних, технічних та організаційних взаємопов'язаних елементів, які виступають складниками таких підсистем: такою,

що управляється (керована), та такою, що управляє (керуюча), тобто це об'єкт і суб'єкт управління. Ефективність діяльності керуючої підсистеми змінюється залежно від цілей, що постають перед комплексною системою управління підприємством. Тому варто її структуру змінювати так, щоб управлінська праця максимальною мірою сприяла високому рівню ефективності, якості і достатній цілеспрямованості функціонування керованого об'єкта (а отже, і всієї системи загалом) [11].

Відповідно до теорії Британської (Європейської) школи, саме адміністративний менеджмент і є напрямом, який орієнтований на оптимізацію та високу організацію під час виконання завдань, або його можна визначити як вид управлінської діяльності, який скеровано на оптимізацію дій за всіма функціональними напрямками в усіх підрозділах і структурних одиницях підприємства. Завдання адміністрування полягає у формуванні планів, регламентів та процедур, у встановленні правил, цілей і завдань тощо. Система адміністративного менеджменту – це менеджмент вищої управлінської ланки, який включає два компоненти: сучасне ділове адміністрування (яке передбачає глибоке розуміння законів і практики сучасного бізнесу, маркетингу, тенденцій розвитку міжнародного ринку) та сучасне публічне адміністрування (програма підготовки управлінців для вирішення проблем підприємства з урахуванням соціально-економічного і суспільно-політичного зовнішнього середовища) [6].

Практика ЄС свідчить, що в сучасних умовах господарювання підприємства адміністративний менеджмент трансформується у бізнес-адміністрування, яке концентрує увагу на сфері підприємницької діяльності та спрямовано на отримання прибутку. Використовуючи різні підходи до визначення сутності понять «бізнес» та «адміністрування», науковці намагаються розкрити зміст терміна «бізнес-адміністрування». Так, Н.З. Арабаджийські зазначає, що «бізнес-адміністрування – це адміністрування, яке обслуговує бізнес, а також допомагає органам управління та керівникам господарських підприємств та комерційних товариств. Комерційне підприємство може бути корпоративним або приватним, але адміністрація всередині цього підприємства, яка безпосередньо має організаційні або обслуговуючі функції щодо виробничої або торговельної діяльності, називається «бізнес-адміністрація» та займається бізнес-адмініструванням» [1, с. 94].

О.В. Замазій дає таке трактування досліджуваного поняття: «бізнес-адміністрування» – це така функція управління, що, керуючись чітко сформованими координативними методами, підґрунтям яких є практичний досвід, максимально ефективно при цьому використовує людський ресурс. За таких умов підприємство

розглядається не як технологічна ланка суспільного виробництва, а як соціальна підсистема ринкової економіки» [5, с. 245].

В. Тітяєв та Т. Дівенок вважають, що «бізнес-адміністрування – інноваційна понятійна категорія, яка нерозривно пов'язана з менеджментом і включає в себе широке коло завдань: аналіз конкурентоспроможності фірм і привабливості ринків, оцінку фінансового ринку, розроблення стратегічного плану управління компанією тощо» [8, с. 33]. Узагальнюючи викладене вище, вважаємо, що найбільш ґрунтовне визначення терміна «бізнес-адміністрування» дають М.П. Войнаренко та О.М. Костюк: «бізнес- адміністрування – це діяльність, спрямована на системний підхід до покрової та узгодженої організації всіх процесів господарської діяльності та аспектів функціонування підприємства з метою задоволення потреб споживачів та дотримання високих темпів зростання обсягів реалізації, формування та дотримання позитивного іміджу підприємства, ефективного використання всіх видів ресурсів, взаємодії з громадськими, профспілковими та державними установами, забезпечення мотивації удосконалення професійності та умов для кар'єрного зростання працівників в процесі досягнення цілей діяльності організації та зростання вартості компанії» [3, с. 50].

У бізнес-адмініструванні адміністративна функція підприємства (управління підприємством) відіграє основну роль. Бізнес-адміністрування припускає спрямованість всієї управлінської діяльності на внутрішнє середовище організації, на впорядкування відносин усередині самої організації для досягнення своїх цілей (оскільки бізнес-організації не можуть впливати на суспільні відносини шляхом прийняття і забезпечення за необхідності примусового виконання нормативно-правових актів; може йтися лише про взаємовигідні договірні взаємини підприємства із зовнішніми суб'єктами, дотримання законодавства і своїх зобов'язань перед державою, соціальної відповідальності підприємства) [7, с. 14].

Як загальні принципи бізнес-адміністрування можна виділити системність; процесний підхід; розмежування функцій і повноважень; оперативність; можливість оцінки і контролюваність параметрів діяльності всіх учасників; орієнтацію на зміну конкурентного середовища і розвиток технологій [3, с. 50].

Отже, з урахуванням передового досвіду ЄС побудова ефективної системи бізнес-адміністрування на підприємстві має базуватися на таких принципах, як:

1) ощадливе виробництво (виявлення і виключення з процесу всіх зайвих матеріальних ресурсів, дій та операцій, які прямо не беруть участь у створенні нової споживчої вартості, а тільки завдають шкоди, збільшуючи собівартість продукції);

2) планування ресурсів (стає більш ефективним під час використання автоматизованої системи управління підприємством (АСУП), яка є інформаційною системою, що створена для обробки господарських операцій (бізнес-процесів), що сприяє збільшенню конкурентних переваг);

3) сертифікація систем управління підприємств за стандартами ISO серії 9000 (повинна охоплювати закупівлю сировини або комплектуючих, аналіз контракту, контроль якості, проектування, створення, обробку, доставку продукції, навчання персоналу, а також обслуговування і підтримку клієнтів);

4) «процесний підхід» (спрямований на зміну наявної на підприємствах адміністративної системи менеджменту з метою розмежування всіх процесів виробництва товарів і послуг) [6].

До основних найбільш вагомих функцій бізнес-адміністрування доцільно віднести проектувальну, організаційну, управлінську, виконавську та контрольну функції.

Проектувальна функція передбачає визначення напрямів розвитку організації, здійснення цілеспрямованої послідовності дій щодо синтезу систем або окремих її складників. Організаційна функція спрямована на впорядкування та підтримання раціональної структури з метою раціональної та збалансованої діяльності підрозділів організації. Управлінська функція зорієнтована насамперед на досягнення поставленої мети, забезпечення сталого функціонування і розвитку організації. Виконавська функція – забезпечення ефективного виконання завдань діяльності, які спрямовані на реалізацію визначених цілей та поставленої мети. Контрольна функція передбачає кількісну і якісну оцінку, а також облік результатів діяльності організації та виступає зворотнім зв'язком, оскільки за результатами контролю здійснюється корегування раніше прийнятих рішень, планів, а також норм і нормативів [2].

Розуміння сутності, принципів та функцій бізнес-адміністрування як складової системи управління підприємством в сучасних умовах дає змогу сформувати чітке уявлення про складність задач, які постають перед підприємствами сьогодні, та дає можливість використати бізнес-адміністрування як інструмент менеджменту для функціонування вітчизняних підприємств за умов кризових явищ, обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів, входження у світову економічну систему як рівноправних партнерів та конкурентів. Таким чином, побудова та функціонування системи бізнес-адміністрування відбувається на основі розглянутих вище принципів та функцій, а також шляхом здійснення процесу адміністрування всього комплексу робіт, який спрямований на формування і здійснення управлінської дії, що забезпечує необхідний рівень ефективності діяльності підприємства [9, с. 55].

В умовах високої нестабільності соціально-економічних процесів підприємства змушені долати безліч протиріч: між строками та якістю, вартістю та витратами, необхідною продуктивністю і наявними ресурсами. Одним з найефективніших інструментів, що дозволяють підприємству вирватися з рамок, що його обмежують, є теорія обмежень систем (Theory of Constraints, TOC), що розроблена у 1970-х рр. ізраїльським фізиком доктором Еліяшу М. Голдраттом [4]. Побудова процесу прийняття управлінських рішень на основі TOC передбачає концентрацію організаційних ресурсів на усунення обмежень (конфліктів), які заважають компанії повністю реалізувати її потенціал. На різних етапах свого розвитку TOC використовували всесвітньовідомі компанії: General Motors, Procter&Gamble, AT&T, NV Philips і Boeing. Сьогодні концепція TOC використовується в сферах охорони здоров'я, освіти, консультування, сільському господарстві тощо, а також в особистісному зростанні [11].

Обмеження поділяються на дві групи – фізичні та управлінські. Фізичні обмеження – це вузькі місця, які не дають можливості збільшувати продуктивність. Управлінські обмеження – це стереотипи і переконання, які ніхто не ставить під сумнів. Останні складають 90-95% усіх обмежень. Існує декілька типів обмежень: обмеження за потужністю, обмеження за часом виконання і обмеження

ринком (кількістю замовлень). Управління обмеженням означає забезпечення максимального використання його потужностей і можливостей. Для усунення обмеження необхідно пройти п'ять кроків (рис. 1), на яких ґрунтується систематизований і сфокусований підхід [12]. Спочатку потрібно знайти обмеження системи. Тут часто проводять аналогію з найслабшою ланкою ланцюга. Вважається, на підприємстві завжди є ресурс, що обмежує його максимальний потік. Для того, щоб поліпшити результати роботи системи (посилити весь ланцюг), необхідно знайти найслабшу ланку. Ресурси, які визначають величину потоку на підприємстві, називаються «обмеженнями». Якщо на останньому кроці «обмеження» усунуто (припинило бути «обмеженням»), повернутися на початковий етап дослідження системи. Результати роботи системи тепер будуть визначатися іншими «обмеженнями». Роботу з оптимізації необхідно продовжувати.

Сутність TOC полягає в управлінні потоком і фокусуванні зусиль на обмеженнях. Про існування потоку можна говорити тоді, коли відбувається певна послідовність повторюваних операцій. Максимальний вихід усього потоку диктується потужністю найслабшого ресурсу, що використовується для його здійснення. В теорії обмежень такий ресурс вважається обмеженням. Теорія обмежень Е. Голдратта [4] виходить із того, що в

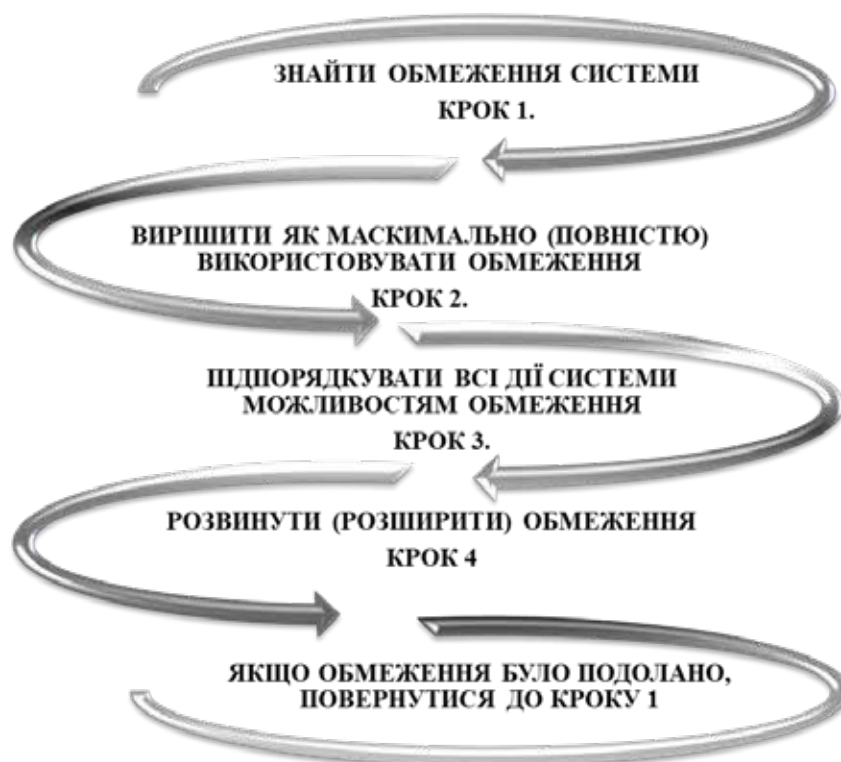


Рис. 1. Структурні елементи систем TOC та їх взаємозв'язок

Джерело: розроблено авторами на основі [13]

кожен конкретний момент часу в системі є тільки одне обмеження. Якщо підприємство (система) спрямовує зусилля на усунення обмеження, то може досягти суттєвих результатів діяльності. Таким чином, завдання як менеджменту, так і бізнес-адміністрування полягає у виявленні, максимальному використанні і «розширенні» цього «вузького місця» (обмеження). Іншими словами, завдання зводиться до того, щоб обмеження з проблеми перетворити на каталізатор збільшення результативності та прибутковості.

Європейський вектор розвитку бізнес-адміністрування свідчить, що теорія обмежень системи ламає стереотипи про повне завантаження усіх виробничих ділянок, оскільки усі ланки організації мають різну продуктивність, саме найбільш обмеженні потрібно максимально використовувати. Для реалізації ідей Е. Голдратта мало тільки бажання, потрібно ще мати відповідне програмне забезпечення діяльності підприємства, яке прискорює та систематизує бізнес-процеси.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, сьогодні бізнес-адміністрування повинно забезпечувати координацію діяльності та синхронність виконання всіх робіт у системі управління сучасним підприємством. З урахуванням теорії ТОС і передового досвіду ЄС побудова ефективної системи бізнес-адміністрування на підприємстві має базуватися на принципах процесного підходу, стратегії планування ресурсів, ощадливого виробництва та сертифікації систем управління підприємств за стандартами ISO. Сутність теорії ТОС у бізнес-адмініструванні полягає у виявленні обмеженості бізнес-системи, підпорядкуванні усієї роботи підприємства особливостям і потребам вузького місця, усуненні його і пошуку чергового обмеження для подальшого удосконалення системи.

Теорія обмежених систем враховує єдність мети її складників, тому в ній не може бути конфліктів між структурними елементами. Частина повинні перебувати в гармонії між собою і з організацією загалом. Європейський вектор розвитку бізнес-адміністрування розглядає ТОС як дієву методологію управління системами. Саме ТОС закладає фундамент інноваційному та сталому розвитку підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Арабаджийски Н. Сущность теории публичного управления. URL: <http://bagsurb.ru/about/journal/ekonomika-i-upravlenie-nauchno-prakticheskiy-zhurnal-2-2012/ARABADJIISKIY.pdf> (дата звернення: 25.06.2020).
2. Велешчук С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. *Ефективна економіка*. № 4, 2013 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952> (дата звернення: 25.06.2020).

3. Войнаренко М., Костюк О. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища. *Економіка: реалії часу*. № 4(9). М. 2013. С. 49–51.

4. Голдратт Элияху М., Кокс Джефф Цель. Процесс непрерывного совершенствования. Минск: Попурри, 2004. 556 с.

5. Замазій О. Місце бізнес-адміністрування в системі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. *Вісник ЖДТУ*. № 1(63). 2013. С. 243–245.

6. Лозовський О., Шарчук С. Основні аспекти побудови ефективної системи адміністративного менеджменту URL: <http://nauka.zinet.info/23/sharchuk.php> (дата звернення: 25.06.2020).

7. Новікова М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)». Х.: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 98 с.

8. Тітяєв В., Дівенок Т. Тенденції у проектуванні бізнес-систем нового покоління. *Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Х., 2015. С. 33–34.

9. Євась Т. В., Вигонюк Т. Т. Теоретичні аспекти сучасного бізнес-адміністрування. *Подільський науковий вісник*. № 2. 2017. С. 53–55.

10. Стоян К., Бихкало К. Складові системи управління підприємством. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/54_Stoyan.htm (дата звернення: 25.06.2020).

11. Матеріали сайту Goldratt's Marketing Group URL: <http://www.toc-goldratt.com/> (дата звернення: 25.06.2020).

12. Михайлишин Н.П., Мельник Н.Г. ТОС – теорія, що ламає стереотипи. *Сталий розвиток економіки*. № 4. 2011. С. 81–83.

REFERENCES:

1. Arabadzhyski N. (2012) Sushchnost' teorii publichnogo upravleniya. [Essence of theory of public management] URL: <http://bagsurb.ru/about/journal/ekonomika-i-upravlenie-nauchno-prakticheskiy-zhurnal-2-2012/ARABADJIISKIY.pdf> (accessed 25 June 2020)
2. Veleshchuk S. (2013) Kontseptualni pidkhody do vyznachennia funktsii ta klasyfikatsii metodiv administratyvnoho menezhmentu. [The conceptual going is near determination of functions and classification of methods of administrative management] *Efektivna ekonomika*. [Effective economy] URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952> (accessed 25 June 2020)
3. Voinarenko M., Kostiuk O. (2013) Sutnist ta pryntsyepy biznes-administruvannia na pidpriemstvakh za umov minlyvoho konkurentnoho seredovyschcha. [Essence and principles are business-administration on enterprises at the terms of changeable competition environment] *Ekonomika: realii chasu*. [Economy: realities of time] № 4(9). 49–51.
4. Goldrat Eliyakhu M., Koks Dzheff (2004) Tsel'. Protsess nepreryvnogo sovershenstvovaniya [Purpose. Process of continuous improvement.]. Минск: Popurri, 2004. 556 p. (in Russian)

5. Zamazii O. (2013) Mistse biznes-administruvannia v systemi upravlinnia vyrobnycho-hospodarskoiu diialnistiu pidpriemstva. [The place of business administration in a control system of production economic activity of the enterprise] *Visnyk ZhDTU*. 1(63). 243–245.
6. Lozovskyi O., Sharchuk S. (2016) Osnovni aspekty pobudovy efektyvnoi systemy administratyvnoho menedzhmentu [Main aspects of creation of an effective system of administrative management] URL: <http://nauka.zinet.info/23/sharchuk.php> (accessed 25 June 2020)
7. Novikova M. (2016) Konspekt leksii z dystsypliny "Menedzhment i administruvannia (administratyvnyi menedzhment)". [Abstract of lectures on discipline "Management and administration (administrative management)"] Kh.: KhNUMH O.M. Beketova. 98 (in Ukrainian)
8. Titiaiev V., Divenok T. (2015) Tendentsii u proektuvanni biznes-system novoho pokolinnia. [Trends in design of business systems of new generation] *Biznes-administruvannia v umovakh turbulentnoi ekonomiky: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii*. Kh. 33-34.
9. Yevas T. V., Vyhoniuk T. T. (2017) Teoretychni aspekty suchasnoho biznes-administruvannia. [Theoretical aspects of modern business administration] *Podilskyi naukovyi visnyk*. 2. 53–55.
10. Stoian K., Bykhkalo K. (2014) Skladovi systemy upravlinnia pidpriemstvom [The making enterprise management systems] URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/54_Stoian.htm (accessed 25 June 2020)
11. Goldratt's Marketing Group URL: <http://www.toc-goldratt.com/> (accessed 25 June 2020)
12. Mykhailyshyn N.P., Melnyk N.H. (2011) TOS – teoriia, shcho lamaie stereotypy. [TOC – the theory that breaks stereotypes] *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 4. 81–83.