

УДК: 378:004.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-134-141

УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Панченко В.А.¹, Черненко О.В.²

¹ д.е.н, професор, професор кафедри педагогіки та менеджменту освіти, Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені В. Винниченка, м. Кропивницький, вул. Т. Шевченка 1, 25000, Україна, тел.: (050)-699-74-88, e-mail.: op_panchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4927-0330>

² к.пед.н., доцент кафедри права та соціально-економічних відносин, Кіровоградський інститут розвитку людини, м. Кропивницький, вул. Чорновола, 13, 25006, Україна, тел.: (095)-699-29-32, e-mail.: Chernenko_O.V.jp@i.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7012-1797>

MANAGEMENT OF EDUCATIONAL BUSINESS PROCESSES IN THE CONDITION OF ECONOMIC CRISIS

Panchenko V.¹, Chernenko A.²

¹ Doctor of sciences (Economics), professor, professor of pedagogy and management of education department, Central Ukrainian State Pedagogical University named after V. Vynnychenko, Kropivnitsky, st. T. Shevchenko, 1, 25000, Ukraine, e-mail: op_panchenko@ukr.net ORCID: 0000-0002-4927-0330

² Ph.D. (Pedagogy), associate professor of socio-economic relations department, Kirovograd Institute for Human Development, Kropivnitsky, st. Chornovola, 13, 25006, Ukraine, e-mail: Chernenko_O.V.jp@i.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7012-1797>

Анотація. У даній статті розглядаються можливості педагогічного менеджменту для регулювання бізнес-процесів приватного вищого закладу освіти в умовах економічної кризи. Мета статті – охарактеризувати особливості управління освітніми бізнес-процесами в умовах економічної кризи, що дасть можливість виробити практичні рекомендації щодо покращення педагогічного менеджменту приватних вищих освітніх закладів. Визначено, що в освітній галузі бізнес-процеси являють собою взаємопов'язані навчально-виховні заходи науково-педагогічного персоналу, які спрямовані на реалізацію стандартів освіти і програм професійної підготовки з метою підготовки якісних майбутніх фахівців у певній сфері трудової діяльності. На основі аналізу наукових праць та аналізу господарської діяльності приватних вищих закладів освіти Кіровоградської області було виділено бізнес-процеси, які існують в приватній вищій освіті: управлінські; навчально-педагогічні; науково-прикладні бізнес-процеси; допоміжні. Наведена сутність та класифікація економічних ризиків для приватного вищого закладу освіти. Доведено необхідність удосконалення управління освітніми бізнес-процесами в умовах економічної кризи. Визначено та охарактеризовано етапи процесу антикризового управління. Визначено негативні економічні фактори, що впливають на господарську діяльність приватного вищого закладу освіти: зовнішні – які не залежать від діяльності організації; внутрішні, які виникають в середині організації. Запропоновано для впливу на фактори внутрішнього середовища: впровадження системи управління економічною безпекою (ISO 22301: 2012; ISO 22320: 2011; ISO 31000: 2009), системи управління якістю (ISO 9001), заходи з охорони праці (ДСТУ 2293-99), інформаційна безпека (ISO / IEC TR 27016: 2014) та технології бізнес-процесів (метод IDEF 0, методологія SADT). Зроблено висновки та надано практичні рекомендації щодо вироблення напрямків управління освітніми бізнес-процесами в умовах економічної кризи для приватних вищих закладів освіти: розробка програми антикризового управління та прогнозування економічних ризиків; страхування рухомого та нерухомого майна, фінансових ризиків, життя і здоров'я педагогічних працівників; аутсорсинг окремих видів діяльності, якщо вона приносить збитки; удосконалення засобів інформаційної безпеки; захист наукових праць та науково-технічних розборок, винаходів; боротьба з корупцією; впровадження концепції педагогічного менеджменту; впровадження нових методів та технологій управління бізнес-процесами. Визначено перспективні напрямки подальших досліджень з даної проблеми.

Ключові слова: менеджмент; освіта; бізнес-процес; приватний вищий заклад освіти; економічний ризик.
Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 14.

Annotation. This article discusses the possibilities of pedagogical management to regulate the business processes of a private higher education institution in an economic crisis. The purpose of the article is to characterize the features of management of educational business processes in the economic crisis, which will provide an opportunity to develop practical recommendations for improving the pedagogical management of private higher education institutions. It is determined that in the field of education business processes are interrelated educational activities of research and

teaching staff, which are aimed at implementing educational standards and training programs to train quality future professionals in a particular field of work. Based on the analysis of scientific works and analysis of economic activity of private higher education institutions of Kirovohrad region, the business processes that exist in private higher education were identified: managerial; educational and pedagogical; scientific and applied business processes; auxiliary. The essence and classification of economic risks for a private higher education institution are given. The necessity of improving the management of educational business processes in the conditions of economic crisis is proved. The stages of the anti-crisis management process are identified and characterized. Negative economic factors that affect the economic activity of a private higher education institution are identified: external - which do not depend on the activities of the organization; internal, which arise within the organization. Proposed to influence the factors of the internal environment: implementation of the economic security management system (ISO 22301: 2012; ISO 22320: 2011; ISO 31000: 2009), quality management system (ISO 9001), labor protection measures (DSTU 2293-99), information security (ISO / IEC TR 27016: 2014) and business process technologies (IDEF 0 method, SADT methodology). Conclusions are made and practical recommendations on development of directions of management of educational business processes in the conditions of economic crisis for private higher educational institutions are given: development of the program of anti-crisis management and forecasting of economic risks; insurance of movable and immovable property, financial risks, life and health of teachers; outsourcing certain activities, if it causes losses; improvement of information security tools; protection of scientific works and scientific and technical showdowns, inventions; fight against corruption; introduction of the concept of pedagogical management; introduction of new methods and technologies of business process management. Perspective directions of further researches on this problem are defined.

Key words: management; education; business process; private higher education institution; economic risk.
Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 14.

Постановка проблеми. Проблема забезпечення розвитку приватних вищих закладів освіти була завжди актуальною, особливо в умовах масового недобору на профільні спеціальності студентів та обмеженості фінансових ресурсів. Варто зазначити, що застарілі, пострадянські підходи до управління закладами освіти виявилися неефективними в умовах ринкової конкуренції, викликів євроінтеграції освітньої системи України. Ринок праці потребує фахівців із високим рівнем професійної підготовки, здатних вирішувати складні завдання та бути мобільними. Підвищення якості освітнього процесу, приведення його до вимог роботодавців є складною дискусійною задачею, вирішення якої потребує від приватних вищих закладів освіти системного підходу до педагогічного менеджменту. Для вирішення окресленої проблеми заслугоує на увагу технологія управління освітніми бізнес-процесами, яка є гнучкою і здатною протистояти економічним загрозам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему забезпечення якості вищої освіти розглядали у своїх наукових працях: Я. Балюбаш, Л. Вейнстейн, О. Волков, Е. Кеменейд, В. Кремінь, С. Лаптев, Г. Хімічева, В. Шинкарук та інші. Менеджмент організацій вивчали

П. Друкер, Г. В. Осовська, Ф. І. Хміль та інші. Теоретичним питанням з моделювання управління бізнес-процесами присвячено наукові роботи: І. Ансофа, Д. Джоббера, Н. Вінера, К. Ерроу, С. Портні, К. Шеннона та інших. Менеджмент в закладах освіти вивчали: О. О. Байбакова, В. Є. Лунячек, Н. Л. Коломінський, Г. М. Тимошко, А. А. Федун.

Проте, праць предметом яких було розгляд особливостей застосування бізнес-процесів в освітніх закладах, недостатньо, зокрема варто згадати: О. А. Лисенко, В. Є. Мухін, Г. О. Шліхта.

З огляду на той факт, що особливості управління освітніми бізнес-процесами мало вивчено, а дана проблема є особливо актуальною в умовах збитковості діяльності приватних вищих закладів освіти, все це потребує додаткових наукових пошуків у цій сфері.

Формулювання цілей статті. Мета статті – охарактеризувати особливості управління освітніми бізнес-процесами в умовах економічної кризи, що дасть можливість виробити практичні рекомендації щодо покращення педагогічного менеджменту приватних вищих освітніх закладів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах

реформування освітньої галузі постає потреба забезпечення дохідності роботи приватних освітніх установ і водночас збереження належного рівня якості надання освітніх послуг студентам. Для створення таких умов освітні заклади впроваджують систему педагогічного менеджменту, яка вирішує питання щодо управління бізнес-процесами освітньої організації, з найменшими затратами праці, часу і ресурсів. В ринковій системі господарювання для забезпечення прибутковості діяльності приватних вищих закладів освіти актуального значення набуває управління бізнес-процесами.

Г. О. Шліхта наголошує на беззаперечний факт – перед закладами вищої освіти постає таке саме завдання, що й перед комерційними структурами, а саме: бути конкурентоспроможними, тобто діяти економічно ефективно, готувати якісних фахівців, які відповідають вимогам сучасного ринку праці [1].

Тому, для забезпечення прибутковості діяльності приватних вищих освітніх закладів їхнім керівникам необхідно знати сучасні бізнес-технології управління. Наведемо авторське визначення сутності бізнес-процесу.

Освітній менеджмент – це теорія і практика управління стратегічною галуззю національного господарства в ринкових умовах, об'єкт якої – процес управління освітніми системами. Об'єктом педагогічного менеджменту є управління педагогічними системами, що функціонують в умовах ринку. Предмет освітнього, педагогічного і дидактичного менеджменту (відповідно) – протиріччя, закономірності, відносини процесу управління освітніми системами в ринковій економіці, навчальними закладами та навчальними групами [2].

Процеси управління – особлива група процесів, які забезпечують реалізацію в закладі вищої освіти управлінського циклу: планування – організація – мотивація – контроль – вдосконалення. До них відносяться стратегічне управління, тактичне управління, управління

персоналом, бюджетне управління та інші [1].

Бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних управлінських заходів, дій і робіт персоналу, які спрямовані на створення конкретного продукту (товару або послуги) для замовника (споживача), який зацікавлений в отриманні дійсного кінцевого результату від роботи підприємства.

В освіті бізнес-процеси являють собою взаємопов'язані навчальні-виховні заходи педагогічного персоналу, які спрямовані на реалізацію стандартів освіти і програм професійної підготовки з метою підготовки якісних майбутніх фахівців у певній галузі трудової діяльності.

В. Є. Командровська і О. Ю. Морозенко виділяють важливі риси бізнес-процесів:

- мають внутрішніх і зовнішніх користувачів,
- діють усередині підрозділів компанії і між ними, а також між різними організаціями,
- засновані на способі виконання робіт, властивому тій або іншій організації [3].

Крім того, бізнес-процеси складаються із певних операцій їх виконання. Тому, на практиці використовують економічне моделювання.

Сутність управління приватним вищим закладом освіти полягає у виконанні функцій педагогічного менеджменту. Зокрема, В. Е. Лунячек до основних функцій педагогічного менеджменту відносить: планування, організування, мотивування і контроль. Реалізація основних управлінських функцій у цій галузі обумовлена законодавчими і нормативними документами, елементами організаційної культури, яка склалася в закладах і установах освіти, органах управління всіх рівнів [4].

У приватних вищих закладах освіти першочерговим завданням виступає організація ефективного управління кафедрами, навчально-науковими відділами, структурними підрозділами з метою надання якісних послуг з освітньої та наукової діяльності для студентів. Для

цього застосовують механізм Моделювання освітніх бізнес-процесів, який дасть змогу отримувати кінцевий педагогічний результат.

З. М. Гадецька, М. О. Холопова наголошують, що моделювання бізнес-процесів дозволяє проаналізувати не тільки, як працює підприємство в цілому, як воно взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками, а й як організована діяльність на кожному окремо взятому робочому місці [5].

Л. І. Чернобай і О. І. Дума [6] наводять класифікацію бізнес-процесів:

За ознакою формування результату (за рівнем впливу на формування доданої вартості):

- основні (первинні, відтворювальні) бізнес-процеси;
- обслуговувальні (підтримувальні) бізнес-процеси;
- бізнес-процеси управління;
- бізнес-процеси розвитку.

За орієнтованістю бізнес-процесів:

- процеси, орієнтовані на клієнта / Customer Oriented Processes (COP's);
- процеси, орієнтовані на підтримку / Support Oriented Processes (SOP's);
- процеси, орієнтовані на управління / Management Oriented Processes (MOP's).

За місцем у ланцюгу формування вартості:

- вхідна логістика;
- виробничі процеси;
- вихідна логістика;
- маркетинг та продажі;
- сервіс;
- управління персоналом;
- інфраструктура організації;
- технологічний розвиток / інноваційна діяльність;
- техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами.

По відношенню до клієнтів організації:

- зовнішні бізнес-процеси (прецеденти);
- внутрішні бізнес-процеси.

За видами діяльності (прив'язка до управлінського циклу Демінга-Шухарта):

- планування діяльності;
- здійснення діяльності;
- реєстрація фактичної інформації;
- аналіз і контроль;
- прийняття управлінського рішення.

За функціональною ознакою:

- процес постачання;
- процес виробництва;
- процес реалізації;
- процес фінансових розрахунків.

За фокусом управлінської діяльності:

- управління людськими ресурсами;
- управління інформацією;
- управління фінансовими та матеріальними ресурсами;
- управління маркетингом та конкуренцією;
- управління виробництвом;
- управління середовищем та зовнішніми зв'язками;
- управління бізнес-моделлю організації [6].

Бізнес-процеси В. Є. Мухін, Я. І. Корнага, Є. О. Бойко поділяють на три рівні управління:

1. Основні керівні бізнес-процеси (між ректоратом та керівництвом факультетів або підрозділів).

2. Основні бізнес-процеси (між керівництвом факультетів та завідувачами кафедр або керівництвом підрозділів та начальниками відділів).

3. Бізнес-процеси (між завідувачами кафедр та викладачами або між начальниками відділів та працівниками відділів) [7, с. 391-392].

На основі аналізу праць вчених [1], [3], [5], [6], [7], [8] та аналізу господарської діяльності приватних вищих закладів освіти Кіровоградської області ми виділили бізнес-процеси, які існують в приватній вищій освіті:

1. Управлінські бізнес-процеси (виникають між ієрархічними рівнями менеджменту: ректорат – декани – завідувачі кафедр);

2. Навчально-педагогічні бізнес-процеси (передача знань – відтворення знань – формування умінь і навичок);

3. Науково-прикладні бізнес-процеси (охоплюють процес інноваційний процес: фундаментальні дослідження – прикладні дослідження – експеримент – прототип нового продукту – тестування та доробка – патентування – комерціалізація інновації – виведення готового продукту на ринок);

4. Допоміжні бізнес-процеси (матеріально-технічне забезпечення кафедр та лабораторій, управління інформаційною системою).

Отже, раціональне управління бізнес-процесами дає змогу реалізовувати встановлені стратегічні цілі, що підвищить економічну ефективність та конкурентоспроможність продукції [8, с. 69].

В. І. Фучеджи вказує, що економічна криза представляє собою ситуацію, яка складається з великої кількості фінансово-економічних проблем, а кількість ресурсів для їх розв'язання обмежена у фінансових менеджерів [9, с. 362].

Науковці Е. Гайдарулі, Р. І. Минжасаров поділяють фактори ризиків підприємства на:

– зовнішні ризики – відносяться: політичні, соціально-економічні, макроекономічні, екологічні та науково-технічні фактори, обумовлені причинами які, не пов'язаними безпосередньо з діяльністю підприємства, що залежать від економічного і політичного стану країни;

– внутрішні ризики – виникають безпосередньо в сфері господарської діяльності підприємства: задоволення побутових і культурних потреб колективу, порушення морально-етичних норм і правил внутрішнього середовища підприємства, що свідчить про недоліки в системі менеджменту [10].

У результаті проведеного нами дослідження, було виявлено негативні економічні фактори, що впливають на господарську діяльність приватного вищого закладу освіти: зовнішні – які не залежать від діяльності організації (інфляція, зростання комунальних тарифів,

високі відсоткові ставки по кредитах, низькі інвестиції в освітню галузь); внутрішні, які виникають в середині організації (низька рентабельність, низька ліквідність основного капіталу, неефективне управління грошовими коштами, корупція).

Слід сказати, що приватний вищий заклад освіти може впливати лише на фактори внутрішнього середовища, шляхом впровадження системи управління економічною безпекою (ISO 22301: 2012; ISO 22320: 2011; ISO 31000: 2009), системи управління якістю (ISO 9001), заходи з охорони праці (ДСТУ 2293-99), інформаційна безпека (ISO / IEC TR 27016: 2014) та технології бізнес-процесів (метод IDEF 0, методологія SADT).

Натомість, до факторів зовнішнього середовища приватному вищому закладу освіти необхідно пристосовуватися, адаптуючись під вимоги ринку праці, стан економіки тощо. Для зовнішніх загроз необхідно робити прогнозування, маючи запас часу на вироблення вірного управлінського рішення щодо усунення можливих проблеми. Доцільно також застрахувати окремі види зовнішніх ризиків або віддати частину бізнес-процесів в аутсорсинг, що дозволить уникнути великих грошових втрат у разі настання кризового стану.

На думку Д. І. Бойко і М. М. Лузанової, антикризове управління є системою управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства [11].

Розробка і реалізація антикризових планів сприяє мінімізації негативного впливу кризових ситуацій на діяльність організації, підвищує її чутливість до змін у зовнішньому середовищі, сприяє чіткому визначенню і запобігання негативним наслідкам [12].

Для приватного вищого закладу освіти з метою протидії економічним ризикам

менеджерам необхідно розробити програму антикризового управління.

Дослідниця В. М. Маховка [13] визначила, що з метою забезпечення ефективної протидії кризовим явищам процес антикризового управління необхідно здійснювати поетапно:

1-й етап – створення спеціалізованої робочої групи (антикризової команди);

2-й етап – проведення діагностики та оцінка параметрів кризи;

3-й етап – визначення мети і завдань антикризового управління, пошук способів виходу підприємства з кризи, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення цілей;

4-й етап – оцінка ресурсного потенціалу та часових обмежень антикризового управління;

5-й етап – розробка антикризової програми;

6-й етап – створення системи реалізації антикризової програми виходу підприємства з кризової ситуації;

7-й етап – організація впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням;

8-й етап – аналіз доцільності подальшого проведення заходів щодо виходу підприємства з кризової ситуації;

9-й етап – розробка заходів щодо прогнозування і профілактики майбутніх кризових ситуацій [13, с. 220].

Л. А. Зверук і Н. М. Давиденко вказують, що успіх стратегії антикризового управління залежить від ефективності створеної системи, яка б дозволяла керівництву фірми одержувати можливість кількісного та якісного аналізу виникаючих загроз, що можуть зумовити настання кризового стану [14, с. 74-75].

Таким чином, за результатами проведеного дослідження, можна надати практичні рекомендації щодо вироблення напрямків управління освітніми бізнес-процесами в умовах економічної кризи для приватних вищих закладів освіти:

– розробка програми антикризового управління та прогнозування економічних ризиків;

– страхування рухомого та нерухомого майна, фінансових ризиків, життя і здоров'я педагогічних працівників;

– аутсорсинг окремих видів діяльності, якщо вона приносить збитки (передача в приватну оренду їдальні, спортзалу, гуртожитку, басейну тощо);

– удосконалення засобів інформаційної безпеки (установка антивірусного програмного забезпечення, захист від кібератак, впровадження систем шифрування даних, обмеження доступу до конфіденційної і науково-технічної інформації);

– захисти наукових праць та науково-технічних розборок, винаходів (шляхом їх патентування, захисту авторських прав);

– боротьба з корупцією (громадський контроль, висвітлення інформації про результати виконання бюджету на за рік, прозора система оплати за освітні послуги);

– впровадження концепції педагогічного менеджменту;

– впровадження нових методів та технологій управління бізнес-процесами.

Отже, розробка планів і чітке структурування заходів з антикризового управління навчально-науковою діяльністю у приватних вищих закладах освіти дозволить своєчасно і оперативно виявити ризики, мінімізувати їх негативні прояви, а також спрогнозувати і попередити виникнення економічних загроз у майбутньому. Управління бізнес-процесами повинне бути інтегроване із антикризовими заходами, що дасть можливість забезпечити надання якісних освітніх послуг.

Висновки. Використання концепції педагогічного менеджменту у приватному вищому закладі освіти, дозволяє ефективно управляти науково-педагогічним персоналом, забезпечити концентрацію матеріально-технічних, інформаційних ресурсів, дозволяє ефективно вирішувати проблему забезпечення надання якісних освітніх послуг.

Встановлено, що в освітній галузі бізнес-процеси являють собою певні

взаємопов'язані навчальні-виховні заходи, спрямовані на управління науково-педагогічним педагогічним персоналом, які спрямовані на реалізацію стандартів освіти і програм професійної підготовки з метою підготовки якісних майбутніх фахівців у певній сфері трудової діяльності.

Управління економічними ризиками є циклічним процесом, який спрямований на прогнозування, виявлення та ідентифікацію ризиків, а також розробки антикризових заходів по усуненню загроз.

За результатами проведеного дослідження, наведено практичні рекомендації щодо вироблення напрямків управління освітніми бізнес-процесами в умовах економічної кризи для приватних вищих закладів освіти, що дасть змогу вийти із кризового стану та підвищити якість освітнього процесу.

Перспективами подальших досліджень буде побудова моделі управління бізнес-процесами приватного вищого закладу освіти.

Література:

1. Шліхта Г. О. Класифікація бізнес-процесів в освітніх установах. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. 2018. Вип. 3. С. 107-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VZhDUP_2018_3_19.

2. Байбакова О. Сучасні погляди на педагогічний менеджмент. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота*. 2011. Вип. 23. С. 13-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2011_23_6.

3. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Випуск 30. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf

4. Луначек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник. 2-е вид., випр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.

5. Гадецька З. М., Холопова М. О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_12.

6. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22, № 2. С. 171-182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22(2)_25).

7. Мухін В. Є., Корнага Я. І., Бойко Є. О. Формалізація та моделювання бізнес-процесів у задачах управління вищими навчальними закладами освіти. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.4. С. 391-397. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2016_26.

8. Терехух А. А., Ільницька-Гикавчук Г. Я., Макар О. П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.7. С. 66-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2015_25.

9. Фучеджи В. І. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. № 38. С. 361-366.

10. Гайдарулы Е., Мынжасаров Р. И. Управления предприятием в условиях риска и неопределенности внешней среды. *Молодой ученый. Рубрика: Экономика и управление*. 2016. № 13 (117). С. 393-398. URL: <https://moluch.ru/archive/117/31455/>.

11. Бойко Д. І., Лузанова М. М. Антикризове управління діяльністю торгівельного підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 361-364. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_57.

12. Федорова А. Э., Токарева Ю. А. Антикризисное управление персоналом организации : учеб. пособие. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. 164 с.

13. Маховка В. М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2012. № 1. С. 219-225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2012_1_43.

14. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2017. № 1(2). С. 69-75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1(2)_16).

References:

1. Schlichta, G. O. (2018), "Classification of business processes in educational institutions". *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. Pedagogichni nauky*, vol. 3. pp. 107-114, retrieved from : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VZhDUP_2018_3_19.

2. Baibakova, O. (2011), "Modern views on pedagogical management". *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Pedagogika. Sotsialna robota*, vol. 23. pp. 13-16, retrieved from : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2011_23_6.

3. Komandrovskaya, V. E. and Morozenko, O. Y. (2011), "Business processes of the enterprise: essence and methods of improvement". *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, issue 30, retrieved from : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf.

4. Lunyachek, V. E. (2015), *Pedahohichnyi menedzhment* [Pedagogical management], 2nd ed., Ed. HarRI NAPA Publishing House "Master", Kharkiv, Ukraine, 512 p.
5. Gadetskaya Z. M., Kholopova M. O. (2016), "Modeling of business processes of the enterprise". *Efektivna ekonomika*, № 5, retrieved from : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_12.
6. Chernobay, L. I. and Duma, O. I. (2015), "Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model". *Ekonomichnyi analiz*, vol. 22, № 2, pp. 171–182, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22(2)_25).
7. Mukhin, V. E. Kornaga, Y. I. and Boyko, E. A. (2016), "Formalization and modeling of business processes in the tasks of management of higher educational institutions", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 26.4, pp. 391-397, retrieved from : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2016_26.
8. Terebukh, A. A. Ilynska-Gikavchuk, G. Ya. and Makar, O. P. (2015), "Improving business process management at Ukrainian enterprises". *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 25.7, pp. 66-70, retrieved from : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2015_25.
9. Fuchedzhi, V. I. (2010), "Features of crisis management of the enterprise". *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, № 38, pp. 361–366.
10. Gaidaruly, E. and Mynzhasarov, R. I. (2016), "Management of the enterprise in conditions of risk and uncertainty of the external environment", *Molodoi uchenii. Rubryka: Ekonomika i upravleny*, № 13 (117), pp. 393-398, retrieved from : <https://moluch.ru/archive/117/31455/>.
11. Boyko, D. I. and Luzanova, M. M. (2013), "Anti-crisis management of a trading company". *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 42, pp. 361-364, retrieved from : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_57.
12. Fedorova, A. E. and Tokareva, Yu. A. (2017), "Antykryzysnoe upravlenye personalom orhanyzatsyy [Anti-crisis management of personnel of the organization], Ural Publishing House, Ekaterinburg, Russia, 164 p.
13. Makhovka, V.M. (2012), "Process, methods and functions of crisis management at the enterprise". *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya : Ekonomichni nauky*, № 1. pp. 219-255, retrieved from : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2012_1_43.
14. Zveruk, L. A. and Davydenko, N. M. (2017), "Crisis management of the enterprise in terms of innovative development", *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, № 1 (2), pp. 69-75, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1(2)_16).

Стаття надійшла до редакції 18.11.2020 р.