

УДК 338.001.36

ТКАЧУК М.П.^{1*}

1* к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет ім. акад. Степана Дем'янука», e-mail: kmenedzmentumegu@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-5394-5599

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Мета. Стаття присвячена розробці та обґрунтуванню етапів системного здійснення організаційно-управлінського процесу забезпечення стабільного розвитку підприємства. **Результати.** У статті розкрито основні аспекти управлінського процесу, обумовлено доцільність і фактори підвищення його результативності. Обґрунтована значимість організаційної структури, визначено її функції в управлінському процесі. Розкрито інтегровану систему взаємодії організаційних засобів і процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Центральне місце у довгостроковому періоді розвитку підприємства посідає організаційно-управлінське забезпечення, під яким розуміється організація системно-комплексного управління всіма функціональними процесами, їх раціональний взаємозв'язок та послідовність здійснення. **Наукова новизна.** Запропоновано власну розробку поетапного здійснення організаційно-управлінського процесу, спрямованого на вирішення завдань функціонування та розвитку підприємства. **Практична значимість.** Передбачає застосування та розробку нових методів, прийняття рішень інноваційного спрямування, забезпечення дійового механізму процесу реалізації внутрішніх можливостей, адаптації до умов зовнішнього середовища, зменшенню впливу негативних факторів на загальні показники діяльності підприємства.

Ключові слова: управління, управлінський процес, організаційна структура, організаційно-управлінський процес, управлінське рішення, інтегрована система, розвиток підприємства

Постановка проблеми

У сучасних ринкових умовах господарювання багато підприємств не спроможні своєчасно адаптуватися до швидких динамічних змін зовнішнього середовища, не орієнтовані на розробку і застосування управлінських інновацій, тому не можуть забезпечити високу кінцеву результативність своєї діяльності. Особливу значимість і актуальність цих проблем обумовлює необхідність системного підходу до кваліфікованого планування та професійного керування організаційно-управлінським процесом, орієнтованим на налагодження ефективного зв'язку між операційною діяльністю, зовнішніми контрагентами та сукупним потенціалом підприємства. Тому дослідження теоретичних і практичних проблем організаційно-управлінського забезпечення стабільного розвитку підприємства потребує комплексного та системного розгляду, цілісного та поглибленого вивчення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Науковій тематиці розвитку підприємства та управління ним присвячені роботи, як вітчизняних, так і зарубіжних вчених а саме: В.О. Василенко, Н.В. Касьянова, А.О. Князевич, Л.А. Костирко, М.О. Кизима, О.М. Масліченко, А.А. Меліхова, О.Ю. Попова, В.С. Пономаренко, О.В. Раєвньої, І.І. Смачила, О.М. Тридіда, Т.Н. Філіпішина, В.А. Харченка, І.О. Шведчикова, О.М. Ястремської, Ю.П. Яценко та ін. Теоретичні основи про розвиток широко формувалися із впровадженням законів діалектики І.Кантом та законів розвитку Г.Гегелем на основі учення про закони та категорії діалектики. Саме Г.Гегель зробив висновок, що розвиток не відбувається по замкнутому колу, а здійснюється поступово від нижчих до вищих форм, супроводжуючись переходом кількісних змін у якісні, і джерелом розвитку є протиріччя [3]. У свій час, А. Пезенті зазначав, що розвиток не є синонімом кількісного зростання, він включає і якісні

зміни, які породжуються зв'язками між різними явищами [17].

Найбільш детально до дослідження та поняття виникнення і протікання процесу розвитку підійшов Й.Шумпетер, який під розвитком розумів «...лише такі зміни господарського кругообігу, які економіка сама породжує, тобто лише випадкові зміни «представленої самої собі» національної економіки, рух якої не зумовлюється зовнішніми імпульсами» [27].

Більшість науковців визначають розвиток, як зміну або трансформацію стану об'єкта під впливом певних факторів. Так, Раєвнева О.В. під розвитком підприємства розуміє унікальний процес трансформації відкритої системи у просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переходом його в новий атрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування [21, с. 108].

На думку Гапоненко О.Л., Пакрухіна А.П.: «розвиток – рух вперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалення, прогрес, а також ріст і розширення [2, с. 11].

Такі автори, як В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, В.М. Тридід розглядають поняття сталого, керованого, організаційного розвитку тощо, досить мало приділяючи увагу аналізу поняття розвитку на рівні підприємства взагалі та по-різному розуміючи названі типи розвитку [20].

Забродська Л.Д. розрізняє три форми розвитку: ринковий розвиток, відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури; організаційний розвиток, відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо; діловий розвиток – це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу [7, с. 42].

Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. дають більш розширене визначення розвитку, конкретизуючи його щодо економіко-виробничої системи. За їх визначенням, розвиток економіко-виробничих систем являє собою процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш

якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективності функціонування [20]

Розвиток підприємства розглядається у трьох основних аспектах [4]:

- технічний (науково-технічний) розвиток – спрямований на вдосконалення якості продукції, технології, послуг за рахунок впровадження техніко-технологічних нововведень;

- ринковий розвиток – полягає у розширенні сфери споживачів, збільшенні частки ринку тощо;

- організаційний розвиток – зорієнтований на розвиток окремого працівника, групи, вдосконалення системи та процесів управління тощо. Кожен з цих аспектів розвитку має інноваційний характер, а отже можна стверджувати, що базовим елементом процесу розвитку підприємства є нововведення.

Визначення науковцями сутності поняття «розвиток» дає нам підставу стверджувати, що за формою це поняття зводиться до незворотності та закономірності в поведінці змін у системах і підсистемах за якісними ознаками.

У науковій літературі виокремлено декілька традиційних підходів до управління розвитком підприємств. Більшість науковців, у тому числі Куркин Н. та Пономаренко В. [13; 20] визначають інноваційний, ситуаційний, адаптивний, функціональний, процесний та компетентний підходи. Ці підходи враховують не лише наявність ресурсів, а й те яким чином ці ресурси можна залучити, які критерії ефективності висуваються до аналізу наявних ресурсів, чи можливі суттєві зміни в оточуючому середовищі.

У той же час, Іншаков О. пропонує дещо інший підхід, він розглядає так зване ядро розвитку, яке є сукупністю наступних факторів виробництва: людський, технічний, інституційний, інформаційний, природний, організаційний [9].

Грант Р.М. робить акцент на переваги ресурсного підходу, відповідно зазначає що розрахунок певної кількості ресурсів позитивно вплине на вибір обраної стратегії, допоможе вийти з кризової (проблемної)

ситуації, дозволить реалізувати ринкові переваги та швидко реагувати на зовнішні зміни підприємства [4].

Фоменко А.В. вважає, що організація управління розвитком підприємств передбачає розробку стратегії розвитку, основні положення якої повинні поглиблюватися та удосконалюватися [25].

Більшість авторів акцентують увагу на тому, що розвиток підприємства і управління цим процесом є закономірним явищем, однією з найважливіших складових підвищення ефективності діяльності підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Аналіз наукової літератури показав, що досі відсутнє узагальнення базових положень та комплексне наукове обґрунтування організаційно-управлінського процесу, як цілісної системи впливу на динамічний розвиток підприємства. Потребують поглибленого дослідження проблеми діалектичної єдності розвитку підприємства організаційно-управлінського процесу, інтеграції організаційних засобів та інструментів управлінського процесу, їх взаємодії з врахуванням особливостей ринкових відносин і мінливого зовнішнього середовища.

Формування цілей статті

Мета статті полягає у розкритті суті та змісту формування організаційно-управлінського процесу, розробки і обґрунтування поетапного його здійснення у контексті стабільного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу

У сучасних умовах ринкових відносин однією із важливих проблем є забезпечення стабільного розвитку підприємства, на основі систематизації пріоритетів довгострокового економічного спрямування, збереження і росту інвестиційного і науково-виробничого потенціалів, здійснення проектів по тих чи інших напрямках господарювання.

Переважає більшість науковців трактують стабільний розвиток підприємства як зміну або трансформацію його стану під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів. Посильну роль в цьому відіграє організаційно-управлінський процес

спрямований на розробку та реалізацію інноваційних управлінських рішень, адекватну реакцію підприємства на мінливі виклики конкурентного середовища. Управлінський процес за своїм призначенням має свій зміст і логіку послідовності дій; аналіз і оцінку ситуації, визначення основних проблем, постановку мети, прийняття і реалізацію управлінських рішень у визначеній послідовності, паралельності та комбінації операцій по їх значимості.

Організаційне забезпечення управлінського процесу дає можливість ефективно реалізувати людський капітал і ресурсний потенціал, сприяє формуванню інноваційних переваг і переходу підприємства на якісно новий рівень діяльності.

Необхідність здійснення управлінського процесу в напрямку координації зусиль для отримання ефективного результату обумовлена [9, с. 213]

- корінною зміною обраного напрямку вектору розвитку підприємства, що супроводжується переглядом орієнтирів його функціонування, повною діагностикою з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для переходу в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища;

- відхиленням від орієнтирів розвитку підприємства (комплекс індикаторів) у рамках існуючого стану розвитку: перегляд мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;

- забезпеченням запланованої підтримки, або зміни вектору його розвитку адекватного зовнішнім умовам і внутрішнім можливостям, спрямованим на збереження конкурентоспроможності підприємства.

Управлінський процес є поштовхом до підвищення результативності його діяльності, адаптації до постійних змін у середовищі, завдяки пошуку найбільш дієвих зв'язків з ринковим середовищем. За результатами досліджень, ефективність управлінського процесу розвитку підприємства залежить від:

- системного аналізу і об'єктивної оцінки функціонування суб'єкта господарювання, визначення джерел, перш за все інноваційного розвитку;

- своєчасного виокремлення пріоритетних напрямів розвитку підприємства та розробки і прийняття адекватних управлінських рішень, які в підсумку визначатимуть результативність його діяльності в цілому;

- активізації управлінського персоналу усіх рівнів, підвищенню кваліфікації, компетентності, діловитості й відповідальності, належної організованості та виконавської дисципліни.

Ефективність управлінського процесу у значній мірі буде залежати від економічних умов зовнішнього середовища; державного регулювання економічних процесів, створення прогресивної системи оподаткування суб'єктів господарювання; удосконалення амортизаційної політики, спрямованої на оновлення матеріальних і нематеріальних активів підприємства; перегляду системи фінансування, кредитування, ціноутворення тощо.

Ключовим важелем в управлінському процесі виступає організаційна структура, яка представлена сукупністю організаційних засобів формування раціональних взаємозв'язків між елементами організації. Організаційна структура служить матеріальною основою системи управління і являє собою конструкцію підприємства на основі якої здійснюється управлінський процес:

- по-перше, організаційна структура мобілізує проведення суттєвих еволюційних змін, що стосуються оновлення виробничих фондів і процесів, технологій, кваліфікаційного рівня персоналу, удосконалення методів управління;
- по-друге, організаційна структура визначає в управлінському процесі рух інформації і прийняття управлінських рішень, розподіляє завдання і функції між учасниками процесу управління, відповідно визначає право і відповідальність за їх виконання;
- по-третє, організаційна структура виступає як форма розподілу і кооперації у здійсненні управлінського процесу, в межах якого відбувається процес управління, спрямований на розвиток підприємства.
- по-четверте, організаційну структуру порівнюють з «каркасом будинку» управлінської системи, що забезпечує своєчасне та якісне проведення усіх управлінських процесів.

Саме організаційна структура визначає можливість підприємства до інтеграції управлінських процесів щодо створення та реконструкції внутрішніх і зовнішніх компетенцій у відповідь на динамічні зміни оточуючого середовища [7, с. 33].

Окрім організаційної структури важливими інструментами інтеграції управлінських процесів та ресурсної бази виступають: корпоративна культура, організаційні знання, здатність організації до навчання, технологія прийняття та рівень координації управлінських рішень, система внутрішнього контролю.

В цілому організаційно-управлінський процес нами розглядається як інтегрована система організаційних засобів та інструментів практичної реалізації управлінських рішень, їх взаємозв'язків, взаємодія яких спрямована на забезпечення ефективного використання людського капіталу і ресурсного потенціалу, реалізації інноваційних переваг, вирішенню завдань, стабільного розвитку підприємства. Автором пропонується алгоритм можливих етапів послідовного здійснення організаційно-управлінського процесу, спрямованого на забезпечення стабільного розвитку підприємства. На кожному з них передбачено виконання необхідних завдань.

Алгоритм організаційно-управлінського процесу включає наступні етапи:

Етап перший. Оцінка поточного стану функціонування підприємства.

Проводиться комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, як економічної функції управлінського процесу. Здійснюється аналітична робота у розрізі трьох основних елементів: ресурси виробництва (людські, матеріальні, фінансові, інноваційні, організаційні), процес виробництва і результат виробництва. Для цього використовуються відповідні аналітичні інструменти: SWOT-аналіз, матриця BCG, матриця McKinsey-GE, збалансована система показників (BSC), полікритеріальний метод діагностики розвитку підприємств, а також традиційні методи фінансово-економічного аналізу. Паралельно аналізуються причинно-наслідкові зв'язки внутрішніх і зовнішніх факторів, визначається ступінь їх впливу на результати роботи підприємства. При необхідності проводиться оцінка

ефективності сукупного потенціалу підприємства (ресурсів, праці (персоналу), основних виробничих фондів, матеріальних ресурсів, фінансових коштів, показників якості продукції). На підставі розрахунків виявляються джерела конкурентних переваг інноваційного потенціалу, внутрішні резерви та «вузькі місця», реалізація яких сприятиме розвитку підприємства, відповідно визначаються напрями підвищення рівня господарювання.

Етап другий. Постановка мети та розвитку підприємства.

З врахуванням реального стану діяльності підприємства здійснюється коригування мети, і визначення методів забезпечення організаційно-управлінського процесу. Розробляються завдання щодо ефективного використання людського потенціалу, забезпечення високотехнологічного виробництва, інноваційно-фінансової сфери діяльності, управління якістю зв'язків і комунікаційної реалізації інноваційних спроможностей підприємства. В кінцевому рахунку розраховуються прогнозовані кількісні і якісні показники розвитку підприємства.

Етап третій. Визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства та розробка системи контролю за їх реалізацією.

У контексті визначених цілей, окреслених завдань обґрунтовуються пріоритетні стратегічні й тактичні напрями розвитку підприємства. Основними з них можуть бути наступні: процесний підхід до управління, антикризове управління, управління змінами, реінжиніринг бізнес-процесів, управління знаннями, управління ресурсами. Паралельно, по кожному обраному напрямку, з врахуванням оцінки сильних і слабких сторін підприємства, здійснюється розробка стратегічних і тактичних управлінських рішень, узгоджується система контролю за їх реалізацією і результатами. При цьому слід зважити на такі важливі обставини: реакція на непередбачені умови і загрози, використання конкурентних переваг, адекватність загальній та іншим стратегіям підприємства.

Етап четвертий. Організаційне і кадрове забезпечення організаційно-управлінського процесу.

Виявляються організаційні проблеми поточного організаційно-управлінського

процесу, переглядаються сталі організаційні зв'язки усередині організації, визначаються «вузькі місця», які потребують посиленої координації окремих організаційних структур. Проводиться узгодження організаційної структури підприємства з реальними вимогами здійснення наступного організаційно-управлінського процесу.

Уточнюються засоби (інструменти, важелі) та методи (способи, прийоми, технології) управління. Здійснюється оцінка наявного управлінського персоналу за критеріями кваліфікації, компетентності, діловитості, виконавчої дисципліни та ступеня зацікавленості у результатах роботи. Розглядається доцільність змін у розстановці, розподілі обов'язків і повноважень керівників (менеджерів) структурних підрозділів підприємства.

Етап п'ятий. Оцінювання ефективності організаційно-управлінського процесу на підприємстві.

На практиці відсутня єдина методика оцінювання ефективності організаційно-управлінського процесу. Нами пропонується передбачити розробку дієвої системи критеріїв оцінювання результативності прийнятих управлінських рішень з пріоритетних напрямків розвитку підприємства. Прийнятним показником оцінювання можуть бути комбіновані фізичні (матеріальні) та інтелектуальні (нематеріальні) активи, але зрозумілі і адаптовані до посадових осіб, які приймають рішення і відповідають за кінцевий їх результат.

Можливо оцінку ефективності організаційно-управлінського процесу визначати за результатами управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльністю. Для підсумкової оцінки пропонується використовувати інтегрований показник ефективності, який формується на підставі системи якісних та кількісних показників, що відображають ефективність управління у зазначених ключових напрямках діяльності підприємства.

Значення самого інтегрального показника необхідне для однозначної відповіді на питання про рівень ефективності організаційно-управлінського процесу на підприємстві, а також для відстеження динаміки цього показника.

Таким чином, організаційно-управлінський процес проходить п'ять етапів, їх послідовність формує цілеспрямовану систему забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Напрямок та зміст завдань на кожному етапі здійснення організаційно-управлінського процесу показано на рис. 1.



Рис. 1. Етапи організаційно-управлінського процесу забезпечення розвитку підприємства

Організаційно-управлінський процес слід розглядати як діалектичну єдність організаційних засобів та інструментів практичної реалізації управлінських рішень. Ефективність його здійснення потребує чіткої координації вертикальних і горизонтальних зв'язків організаційних і функціональних структур у забезпеченні оперативного прийняття рішень та організації їх виконання.

При здійсненні управлінського процесу та його взаємодії з організаційною складовою варто враховувати наступні завдання:

- досягнення динаміки розвитку підприємства з врахуванням економічної ефективності, соціальної стабільності, ризикозахищеності та екологічної безпеки;
- ведення господарської діяльності у напрямку інноваційного розвитку та стратегічної спрямованості з метою переходу підприємства на якісно новий рівень функціонування;
- використання системоутворюючих внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення рівня конкурентоспроможності, зростання ефективності діяльності підприємства та його успішного розвитку.

Звичайно, вирішення цих завдань буде залежати від здатності управлінського персоналу забезпечити результативність організаційно-управлінського процесу, сповна реалізувати сформований потенціал, задовольнити вимоги споживача, проводити системні й адекватні зміни, ризикувати.

Застосування системного підходу у забезпеченні організаційно-управлінського процесу сприятиме досягненню гармонійного поєднання, узгодженості організаційних та управлінських дій і рішень, активізації роботи з пріоритетних напрямів діяльності підприємства, генеруватиме потреби його розвитку з врахуванням майбутніх переваг. Все це є важливою складовою перспективного розвитку підприємства, вирішення проблем розгортання кризових явищ, дестабілізації відносин і зв'язків, досягнення ефективності відтворювальних процесів на стабільній довгостроковій основі.

У організаційно-управлінському процесі слід розглядати гнучкість суб'єкта управління, а також взаємозв'язок усіх складових потенціалу підприємства: майнового, виробничого, маркетингового, фінансового, людського тощо. Організаційно-управлінський процес вважається зв'язуючою ланкою між теоретичними дослідженнями і їх практичним втіленням у діяльність підприємства.

Висновки

Проведене дослідження, з врахуванням сучасних наукових розробок вітчизняних та зарубіжних вчених, призвело до обґрунтування наступних висновків.

Нові ринкові умови, сучасні трансформаційні перетворення, значне посилення конкуренції обумовили постановку складних завдань перед підприємствами. В цих умовах адекватне і швидке реагування на зміни вимагає зміщення центру ваги в управлінській

діяльності з внутрішнього середовища підприємства на зовнішнє середовище. На практиці сучасний розвиток підприємства передбачає використання та впровадження інноваційної діяльності у сферу управління, нових підходів, ресурсів, технологій, застосування нових методів і форм організації виробництва. Розв'язанню цих та інших проблем сприятиме чітко спланований і професійно скерований організаційно-управлінський процес.

Організаційно-управлінський процес трактується як інтегрована система організаційних засобів та інструментів практичної реалізації управлінських рішень, та їх взаємозв'язків, взаємодія яких спрямована на забезпечення ефективного використання людського капіталу і ресурсного потенціалу, реалізації інноваційних переваг, вирішенню завдань стабільного розвитку підприємства. На цій основі автором розроблений алгоритм організаційно-управлінського процесу, з'ясовано поетапне його здійснення, визначено комплекс завдань на кожному з них. Результативність організаційно-управлінського процесу буде залежати від кваліфікації і практичного досвіду суб'єкта управління, забезпечення узгодженості та взаємодії всіх його учасників.

Поява нових, внутрішніх і зовнішніх обставин змусить управлінців підприємства вносити корективи в організаційно-управлінський процес, здійснювати пошук інноваційних підходів і нових викликів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Надалі проблема організаційно-управлінського процесу розвитку підприємства залишається актуальною, як у теоретичному так і в практичному аспектах, потребує подальшого системного дослідження не тільки її складових, але й як системи в цілому.

ТКАЧУК М.Р.^{1*}

^{1*} Department of Management, International University of Economics and Humanities academician Stepan Demianchuk, e-mail: kmenedzmentumegu@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-5394-5599

MAIN ASPECTS OF THE ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT PROCESS OF ENSURING STABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Objectives. The article is devoted to the development and substantiation of the stages of systematic implementation of the organizational and managerial process of ensuring the stable development of the enterprise. **Results.** The article reveals the main aspects of the management process, determines the feasibility and factors to increase its effectiveness. The significance of the organizational structure is substantiated, its functions in the management process are determined. An integrated system of interaction of organizational means and the process of making and implementing management decisions is revealed. The central place in the long-term period of development of the enterprise is occupied by organizational and managerial support, which means the organization of system-integrated management of all functional processes, their rational relationship and sequence of implementation. **Scientific novelty.** The own development of step-by-step implementation of the organizational and managerial process directed on the decision of problems of functioning and development of the enterprise is offered. **Practical importance.** It involves the application and development of new methods, innovation decision-making, ensuring an effective mechanism for the implementation of internal capabilities, adaptation to environmental conditions, reducing the impact of negative factors on the overall performance of the enterprise.

Keywords: management, management process, organizational structure, organizational and management process, management decision, integrated system, enterprise development.

REFERENCES

1. Havkalova N.L., Vlasenko T.A. (2014). Upravlinnia rozvytkom promysloвого pidpryemstva v konteksti znyzhennia transaktsiinykh vytrat [Management of industrial enterprise development in the context of reducing transaction costs]. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» [Bulletin of the National Technical University «HPI»]. Seriya: Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnystva. № 64. pp. 58-61. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_64_12.
2. Gaponenko, A.L., Pankrukhin, A.P. (2006). Stratehicheskoe upravlenye [Strategic management: textbook. for universities]. 2nd ed., Erased. Publishing house OMEGA-L. Moscow.
3. Gegel, G. (1997). Nauka logiki [Science of Logic]. Nauka. St. Petersburg.
4. Grant, P.M. (2008). Sovremennyy strategicheskyy analiz [Modern strategic analysis]. Piter. St. Petersburg.
5. Dubinina, V.V. (2015). Upravlenie biznes protsessami predpriyatiya [Enterprise business process management]. Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta [Samara State University Bulletin]. № 5 (127). pp. 39-47.
6. Eliferov, V.I., Repin, V.V. (2013). Biznes-protsessyi: Reglamentatsiya i upravlenie [Business Processes: Regulation and Management]. INFRA-M. Moscow.
7. Zabrodska, L.D. (2004). Stratehichne upravlinnia: realizatsiia stratehii [Strategic management: strategy implementation]. Konsul, Kharkiv.
8. Zapasna, L.S. (2006). Ekonomichna sutnist rozvytku pidpryemstva [The economic essence of enterprise development]. Problemy materialnoy kulturyi. Ekonomicheskie nauki [Material culture problems. Economic sciences]. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36354/10-Zapasna.pdf>
9. Inshakov, O.V. (2003). «Yadro razvitiya» v kontekste novoy teorii faktorov proizvodstva [The core of development" in the context of the new theory of factors of production]. Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii [Economic science of modern Russia]. pp. 33–37.
10. Kasianova, N.V. (2012). Upravlinnia rozvytkom pidpryemstva na osnovi kumuliatyvnoho pidkhodu. Donetsk.
11. Kasianova, N.V. (2013). Protsesna model upravlinnia rozvytkom pidpryemstva [Process model of enterprise development management]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky [Visnik Khmelnytskoho National University. Economical sciences]. № 4(1). pp. 7-11.
12. Kniazevych, A.O. (2018). Upravlinnia infrastrukturnym zabezpechenniam innovatsiinoho rozvytku ekonomiky. Volynski oberehy. Rivne.
13. Kurkin, N.V. (2004). Upravlenie ekonomicheskoy bezopasnostyu razvitiya predpriyatiya [Management of economic security of enterprise development]. ART-PRESS, Donetsk.
14. Lepeiko, T.I. (2010). Reinzhyrnyh biznes-protsesiv [Business process reengineering]. Kharkiv National Economic University, Kharkiv
15. Maslichenko, O.M. (2011). Kontseptualni zasady orhanizatsiinoho zabezpechennia rozvytku pidpryemstva [Conceptual principles of organizational support of enterprise development]. Visnyk ZhDTU [Bulletin of ZhSTU]. № 3 (57). pp. 330–332.
16. Melikhov, A.A. (2014). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm konkurentnoho rozvytku pidpryemstva [Organizational and economic mechanism of competitive development of the enterprise]. Visnyk Pryazovskoho

- Derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky [Bulletin of the Azov State Technical University. Series: Economic Sciences]. Vol. 27. pp. 14–26.
17. Pezenti, A. (1976). Ocherki politicheskoy ekonomii kapitalizma [Essays on the political economy of capitalism]. Vol. 1. Progress, Moscow.
18. Ponomarenko, V.S. (1999). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Osnova, Kharkiv.
19. Pohorielov, Yu.S. (2006). Rozvytok pidpriemstva: poniattia ta vydy [Enterprise development: concepts and types]. Kultura narodov Prychernomoria [Culture of the peoples of the Black Sea region]. № 88. pp. 75–81.
20. Ponomarsnko, V.S., Trydid, O.M., Kyzym, M.O. (2003). Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy [Strategy of enterprise development in the conditions of crisis]. INZhEK. Kharkiv.
21. Raievniva, O.V. (2006). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models]. INZhEK. Kharkiv.
22. Tkachuk, M.P., Koval, L.A., Artiushok, B.C. (2019). Upravlinnia zminy v konteksti zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstva [Change management in the context of ensuring sustainable development of the enterprise]. Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika [Bulletin of Odessa National University. Series: Economics]. Part 24. Vol. 6 (79). pp. 75–84.
23. Filipishyn, I. (2010). Analiz metodolohichnykh napriamiv rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Analysis of methodological strains in the development of an industrial enterprise]. Skhid: analitychno-informatsiyni zhurnal [Skhid: analytical and information journal]. № 6 (106). pp. 80–83.
24. Filipishyn, I. (2008). Teoretychne ta metodolohichne zabezpechennia upravlinnia rozvytkom pidpriemstv [Theoretically and methodologically securing the management of the development of enterprises]. Maibutnie Ukrainy: stratehiia postupu [Future of Ukraine: strategiya Received]. pp. 201–204.
25. Fomenko A.V., Kuchmai Yu.I. (2014). Udoskonalennia upravlinnia rozvytkom pidpriemstv mashynobudivnoi haluzi [Improving the development management of machine-building enterprises]. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Serii: Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Technical progress and production efficiency]. № 65. pp. 184–189. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_65_30.
26. Shemaieva, L.H., Bezghin, K.S. (2011). Upravlinnia yakistiu biznes-protsesiv na pidpriemstvi [Quality management of business processes at the enterprise]. Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi un-t [Kharkiv National Economic University]. Kharkiv. HNEU Kharkiv:
27. Shumpeter, I. (1982). Teoriya ekonomicheskogo rozvitiya [The theory of economic development]. Progress. Moscow.
28. Shubin, O.O., Ivanchuk, K.O. (2014). Metodichniy pidkhid do zabezpechennia stiikoho ekonomichnoho rozvytku torhovelnoho pidpriemstva [Methodical approach to ensuring sustainable economic development of a commercial enterprise.]. Yevropeiskiy vektor ekonomichnoho rozvytku [European vector of economic development]. № 1 (16). pp. 195–202.
29. Kniazevych, A., Kyrylenko, V., Golokova, L. (2018). Innovation infrastructure of Ukraine: assessment of the effectiveness of the action and ways of improvement. Baltic Journal of Economic Studies. Vol. 4. No. 1 January. 2018. pp. 208–218.

Стаття надійшла до редакції: 04.11.2020

Received: 2020.11.04