

КАРПІНСЬКА Г.В.

к.е.н., с.н.с.

ст. наук. співроб.

Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАНУ

Французький бульвар, 29, м. Одеса, Україна, 65044

E-mail: businessdev@ukr.net

ORCID: 0000-0003-4896-1866

КОМПЛЕМЕНТАРНІ АСПЕКТИ МЕТОДОЛОГІЇ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність. Сучасні тенденції функціонування підприємств промисловості України, актуалізують питання пов'язані з вирішенням проблем їх збалансованого розвитку з позицій необхідності забезпечення процесу відтворення їх виробничого капіталу. Так, зокрема ступінь зносу основних фондів підприємств промисловості в останні роки становить майже 77% (76,9%), сальдо фінансових результатів має від'ємне значення – 181360,9 млн.грн. Відсоток збиткових підприємств коливається в межах 27-37%.

Мета та завдання. Метою статті є дослідження та розробка комплементарних аспектів методології збалансованого розвитку, зокрема його принципів та сутнісних характеристик.

Результати. Автором визначені та наведені принципи збалансованого розвитку промислового підприємства, як ключові правила діяльності, яких повинні дотримуватися суб'єкти (власники, керівники, менеджери, робітники), що забезпечать розширене відтворення його виробничого капіталу (збалансований розвиток), використовуючи його внутрішні резерви та зовнішні можливості. Розроблено та визначені сутнісні характеристики збалансованого розвитку як головні, визначальні процеси, що зумовлені системними зв'язками зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та тенденціями їх розвитку, що повинні здійснюватися, або здійснюються суб'єктами системи (власниками, менеджерами, фахівцями, працівниками) для забезпечення розширеного відтворювального процесу підприємства.

Висновки. Незважаючи на деформації у промисловому комплексі України, та деструктивні процеси, які виникли внаслідок економічних криз, країна у своєму інноваційному та сталому розвитку має спиратися на базові промислові галузі, у яких на сьогодні має здобутки та деякі переваги. Тому процеси забезпечення збалансованого розвитку саме підприємств промисловості досі залишаються найактуальнішими для держави, власників, керівників та потребують подальших наукових розробок для втілення їх у практичну діяльність.

Ключові слова: збалансований розвиток, комплементарна методологія, сутнісні характеристики, принципи збалансованого розвитку, промислові підприємства.

KARPINSKA A.V.

PhD in Economics

Institute of Market Problems and Economic & Ecological Research

of the National Academy of Sciences

Frantsuzskiy Boulevard, 29, Odessa, Ukraine

E-mail: businessdev@ukr.net

ORCID 0000-0003-4896-1866

COMPLEMENTARY ASPECTS METHODOLOGY BALANCED DEVELOPMENT OF INDUSTRY ENTERPRISES

Topicality. The current tendencies functioning enterprises of industry Ukraine, actualize the questions connected with the solution of problems their balanced development from point view necessity of ensuring the process reproduction of their productive capital. Degree of depreciation fixed assets industrial enterprises in recent years is almost 77% (76,9%), the balance of financial results is negative - 181360,9 million UAH. The percentage of unprofitable enterprises ranges from 27-37%.

Aim and tasks. The aim of the article is researched and developed complementary aspects methodology balanced development, in particular its principles and essential characteristics.

Research results. Author defines and presents principles of balanced development an industrial enterprise, as the key rules of activity to be respected by entities (owners, managers, managers, workers), which will ensure the expanded reproduction of its productive capital (balanced development), using its internal reserves and external opportunities .

essential characteristics of balanced development developed and defined as the main, defining processes, which are caused by systemic connections of external and internal environment enterprise and tendencies of their development, which must be carried out or carried out by subjects of the system (owners, managers, specialists, employees) to ensure extended enterprise reproduction process.

Conclusion. Despite deformations in the industrial complex Ukraine, and destructive processes that have arisen as a result of economic crises, the country in its innovative and sustainable development should rely on the basic industrial sectors, which today have some advantages. Therefore, the processes of ensuring balanced development of industrial enterprises are still the most relevant for state, owners, managers and need further scientific development to put them into practice.

Keywords: balanced development, complementary methodology, essential characteristics, principles of balanced development, industry enterprises

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.

Домінуючими ознаками нинішнього економічного розвитку України є втрачання підприємствами промисловості своїх позицій, перерозподіл капіталу у розвиток сфери послуг, зростання інформаційної конкуренції. Промислове виробництво перестало бути основним чинником зростання національної економіки. Індекс промислового виробництва скоротився до менш ніж 70% у 2017 р. порівняно з 2007 р. (рис. 1)



Рис. 1 Індеси промислової продукції за видами діяльності промисловості у 2008-2017р.р. % (2007р. – 100%)

Нажаль, спроби повернути лідируючі позиції вітчизняним промисловим підприємствам не мають успіху. Негативні зміни та трансформації в економіці України, що відбуваються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, обумовлюють необхідність змін в методологічних підходах, зокрема, щодо забезпечення збалансованого розвитку та конкурентоздатності промислових підприємств. Крім того, необхідність вирішення наявних об'єктивних протиріч, які мають сучасні наукові парадигми: сталого розвитку, інноваційного розвитку, деіндустріалізації, реіндустріалізації, індустріалізації 4.0 промисловості, зумовлюють необхідність переосмислення та створення комплементарного методологічного базису збалансованого розвитку промислового підприємства, як виробничої, соціально-економічної системи. Зокрема, проблеми досягнення зростання та розвитку соціально-економічних систем завжди були та є актуальними в усі часи та в усіх країнах світу. Але в останній час, дещо змінилися погляди щодо мети й шляхів їх досягнення. Так зокрема, відповідно до Концепції Сталого Розвитку, першочерговими стають екологічні та соціальні складові систем, визнана необхідність змін, що підвищують рівень і якість життя населення, продуктивність праці, знижуючи витратоємність продукту, при цьому негативно не впливаючи на природне середовище, та утворюють базис для сталого розвитку суспільства. У цей же час, суспільством визнається необхідність розвитку соціально-економічних систем, та зокрема підприємств промисловості на інноваційних засадах, що у свою чергу, за деякими аспектами суперечить положенням сталого розвитку. Так, наприклад, процеси автоматизації виробництва призводять з одного боку до зростання продуктивності, а з іншого, до вивільнення робітників та безробіття. Тому, досягнення

компліментарності (відповідності, узгодженості та взаємодоповнюваності) поглядів та дій на процес забезпечення збалансованого розвитку промислових підприємств набувають подальшої актуальності.

Розуміння комплементарних аспектів збалансованого розвитку промислового підприємства, як виробничої соціально-економічної системи базується на усвідомленні комплементарного зв'язку між такими його підсистемами, як фінансова, матеріальна, трудова та інноваційна, які мають поєднуватися між собою таким чином, щоб забезпечити безперервне розширене відтворення виробничого капіталу підприємства (безперервність оновлення матеріально-технічного забезпечення, виробництва, збуту продукції та оновлення трудових ресурсів).

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Важлива роль у науковому доробку питань управління розвитком підприємств належить таким закордонним вченим, як Р. Акофф [1], І. Ансофф [2], Дж. Гелбрейт [3], Г. Дейлі [4], П. Друкер [5], Б. Карлофф [6], Г. Минцберг [7], Ф. Тейлор [8], А. Файоль [9], які розглядали розвиток підприємств з позиції становлення суспільства, розвитку теорій управління, фірми. Сучасний стан, перспективи та проблеми управління і розвитку промислових підприємств досить ґрунтовно висвітлені у працях відомих закордонних та вітчизняних учених, таких як: О.І. Амоша [10], Б.В. Буркинський Б.В. [11], А.І. Бутенко А.І. [12], В.М. Геєць [10], В.І. Ляшенко [10], Ф.З. Мардаровський [13] та ін. Засади збалансованого розвитку як економічної категорії та практичних аспектів управління збалансованим розвитком досліджені в працях закордонних та вітчизняних науковців Х. Биннер [14], Ст. Бір [15], С.В.Коверега [16], Н.Г. Белопольського Н.Г., Кузьміної О.В. [17] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз публікацій цих авторів дозволяє стверджувати, що, незважаючи на їхню високу наукову і практичну цінність, існує потреба саме у комплементарному вивченні проблем оцінки та забезпечення збалансованого розвитку промислового підприємства. Досі актуальними залишаються питання, пов'язані з визначенням сутнісних характеристик, принципів, резервів збалансованого розвитку, формуванням стратегічних альтернатив та механізмів їх реалізації з позицій забезпечення розширеного відтворення їх виробничого капіталу.

Формулювання цілей дослідження (постановка завдання). В даному дослідженні пропонується дослідити та розробити комплементарний погляд на поняття «збалансований розвиток промислового підприємства» та такі складові комплементарної методології його забезпечення, як його сутнісні характеристики та принципи.

Здійснений контент аналіз наявних визначень та характеристик таких категорій, як соціально-економічна система, функціонування, розвиток, сталий розвиток, збалансований розвиток дозволили сформулювати авторське визначення поняття збалансований розвиток промислового підприємства, як виробничої, соціально-економічної системи, зокрема: це процес послідовної зміни станів системи, кожен з яких кількісно та якісно ліпший порівняно з попереднім, за такими її складовими, як фінансова, матеріальна, трудова та інноваційна, при збереженні власної цілісності підприємства для забезпечення безперервності розширеного відтворення його виробничого капіталу. Зокрема роль зазначених складових у процесі забезпечення безперервності розширеного відтворення виробничого капіталу промислового підприємства полягає у наступному:

– фінансова складова підсистеми промислового підприємства забезпечує відтворення грошового капіталу підприємства, який матеріалізується у предмети та засоби праці у матеріальній складовій.

– матеріальна складова забезпечує відтворення основних та обігових засобів підприємства у процесах його матеріально-технічного забезпечення, виробництва та збуту продукції.

– трудова складова забезпечує відтворення робочої сили підприємства з позицій забезпечення та оновлення кількісного та якісного кадрового складу підприємства.

– інноваційна складова забезпечує розширене відтворення підприємства та зокрема відтворення його матеріальної та трудової підсистем на новій більш прогресивнішій (удосконаленій) основі.

Оскільки, основою функціонування промислового підприємства є процес відтворення його виробничого капіталу, то підґрунтям побудови концепції «забезпечення збалансованого розвитку промислового підприємства» повинні стати відповідні принципи. Дослідження методологічних засад збалансованого розвитку, дозволило авторові сформулювати власне бачення, стосовно його принципів. Так зокрема, пропонується наступне визначення: принципи збалансованого розвитку промислового підприємства - це ключові правила діяльності, яких повинні дотримуватися суб'єкти (власники,

керівники, менеджери, робітники), що забезпечать розширене відтворення його виробничого капіталу (збалансований розвиток), використовуючи його внутрішні резерви та зовнішні можливості.

Ключовими правилами збалансованого розвитку, на думку автора, повинні бути:

– системність - забезпечення розвитку всіх складових підсистем підприємства (фінансової, матеріальної, трудової, інноваційної) відповідно до вимоги забезпечення розширеного відтворення його виробничого капіталу. Так зокрема, фінансова складова підсистеми промислового підприємства забезпечує відтворення грошового капіталу підприємства, який матеріалізується у предмети та засоби праці у матеріальній складовій. Матеріальна складова, у свою чергу, забезпечує відтворення основних та обігових засобів підприємства у процесах його матеріально-технічного забезпечення, виробництва та збуту продукції. Трудова складова забезпечує відтворення робочої сили підприємства з позицій оновлення і поповнення кількісного та якісного кадрового складу. Інноваційна складова забезпечує розвиток зазначених складових на новій більш прогресивнішій (удосконаленій) основі;

– динамічність - забезпечення позитивних кількісних та якісних змін на підприємстві та приведення у відповідність цілей та спонукальних стимулів власників, менеджерів, фахівців, працівників вимогам забезпечення безперервності та ритмічності здійснення фаз матеріально-технічного забезпечення, виробництва та збуту продукції;

– повнота циклу відтворення, тобто забезпечення отримання достатнього фінансового капіталу для здійснення наступного виробничого циклу та розвитку підприємства;

– адаптивність – полягає в підтримці обміну ресурсами та резервами, які задіяні, або тимчасово не задіяні у виробничо-господарській діяльності підприємства між внутрішніми підсистемами підприємства; коригуванні системою управління цілей та завдань відповідно до змін зовнішнього середовища та умов функціонування; вдосконалені підсистем та процесів з метою забезпечення розширеного відтворення виробничого капіталу промислового підприємства;

– відкритість - забезпечення спроможності підприємства залучати зовнішні джерела фінансування і забезпечувати ефективне використання інвестиційних ресурсів для забезпечення розширеного відтворення виробничого капіталу промислового підприємства;

– альтернативність - полягає у розробці та виборі найкращих стратегічних варіантів збалансованого розвитку на основі критеріїв їх ефективності;

– орієнтація на створення конкурентних переваг підприємства - полягає у розробці певних стратегічних альтернатив збалансованого розвитку, що направлені на створення виняткових властивостей підприємства (продукт, технологія, послуги, ресурси та т.ін.) порівняно з іншими;

– «розумна» орієнтація інноваційної діяльності підприємства - полягає у спрямуванні інноваційної діяльності підприємства на оновлення основних виробничих фондів підприємства, технологій виробництва і управління якісно новими, прогресивнішими; на задоволення потреб і запитів споживачів шляхом виробництва нової та удосконаленої продукції; на інтелектуальний розвиток трудових ресурсів підприємства з метою підвищення їх кваліфікації та забезпечення їх потреби у безпеці збереження робочого місця.

Під сутнісними характеристиками збалансованого розвитку промислового підприємства автором пропонується розуміти головні, визначальні процеси, що зумовлені системними зв'язками зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та тенденціями їх розвитку, що повинні здійснюватися, або здійснюються суб'єктами системи (власниками, менеджерами, фахівцями, працівниками підприємства) для забезпечення його розширеного відтворення.

Відповідно до запропонованого визначення автором виділені такі сутнісні характеристики збалансованого розвитку промислового підприємства:

1) Процес, який забезпечується узгодженням основних фаз його відтворювального процесу. При цьому під узгодженням основних фаз відтворювального процесу розуміється така організація виробничого процесу при якій забезпечується безперервність та ритмічність матеріально-технічного забезпечення, виробництва, збуту та споживання продукції.

Рівень безперервності відтворювального процесу автор пропонує характеризувати шляхом розрахунку коефіцієнта безперервності, який визначається:

$$K_b = 1 - \frac{T_p}{T_c} \quad (1)$$

де T_p – тривалість перерв у циклі відтворення;

Тц – тривалість відтворювального циклу (тривалість всього виробничо-господарського циклу та тривалість перерв).

$$T_{п} = T_{мтз} + T_{в} + T_{зс} + T_{дз} \quad (2)$$

де Тмоз–тривалість непередбаченої перерви від моменту одержання плану (заказу) до запуску виробничо-господарських процесів;

Тв - перерви у процесі виробництва у робочий час непередбачені за технологією виробництва;

Тзс - тривалість непередбаченої перерви від моменту здачі продукції на склад до моменту її відвантаження споживачеві;

Тдз - тривалість дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію, що не була своєчасно погашена.

Рівень ритмічності відтворювального пропонується характеризувати коефіцієнтом ритмічності, який показує відповідність фактичного обсягу валового доходу підприємства, або отриманого прибутку і відповідного завдання (плану). При визначенні цього показника можуть враховуватись, як від'ємні відхилення, так і позитивні (перевиконання).

$$K_p = 1 - \frac{\Delta П}{П_{пл}} \quad (3)$$

де $\Delta П$ – недовиконання (перевиконання) плану (завдання);

Ппл – план (завдання).

2) Процес поліпшення існуючого стану підприємства шляхом використання його внутрішніх, явних, тимчасово незаангажованих в бізнес-процеси, доступних трудових, матеріальних, фінансових та інноваційних резервів.

При цьому під матеріальними резервами збалансованого розвитку автором розуміються наявні, незаангажовані у цикл відтворення (матеріально-технічного забезпечення, виробництва та збуту товарів) матеріальні ресурси (основні та оборотні засоби) у процесах матеріально-технічного забезпечення, виробництва та збуту товарів.

Фінансові резерви збалансованого розвитку, на думку автора, є наявні, незаангажовані у процесі виробничо-господарчої діяльності власні (прибуток, амортизація) та залучені фінансові ресурси підприємства (грошові інвестиції).

Трудові резерви збалансованого розвитку - наявні та потенційні, у встановленій якості (вік, професійно-кваліфікаційні навички, фізичні можливості) та кількості трудові ресурси.

Інноваційні резерви збалансованого розвитку - наявні інтелектуальні, наукові та технічні ресурси, які можуть бути задіяні в інноваційній діяльності підприємства (права на комерційні позначення, права на об'єкти промислової власності, виробниче устаткування, пов'язане з технологічними інноваціями, авторські права та суміжні з ним права, інженерно-технічні працівники і дослідники з науковим ступенем та т.ін.)

3) Творчий процес поліпшення існуючого стану підприємства на інноваційних засадах, який здійснюється фахівцями підприємства з високим рівнем професійної підготовки для забезпечення оновлення основних виробних фондів, техніки та технології виробництва і управління, продукції та кадрового фонду. При цьому під оновленням основних виробничих фондів розуміється реконструкція, модернізація, заміна та поповнення фізично чи морально застарілих засобів праці якісно новими, прогресивнішими. Оновлення технології управління представляє собою – застосування сучасних, удосконалених методів прийняття управлінських рішень, методів управління (засобів впливу на колектив або окремих робітників), методів та засобів обробки інформації. Оновлення кадрового фонду - приведення у відповідність кількісного, вікового та якісного (кваліфікації, знань та вмінь) складу робітників до потреб організації.

4) Процес приведення у відповідність діяльність суб'єктів соціально-економічної системи підприємства (власників, менеджменту, персоналу) з дією об'єктивних економічних явищ, економічних законів і закономірностей та законів суспільного розвитку для нівелювання дисбалансів, що виникають під впливом зовнішнього оточення підприємства з метою забезпечення розширеного відтворення. При цьому дисбаланси у діяльності промислового підприємства, на думку автора, це є

дефіцити, профіцити матеріальних, фінансових, трудових та інноваційних ресурсів підприємства та невідповідність їх розподілу для забезпечення безперервності та ритмічності його відтворення.

Практична діяльність суб'єктів соціально-економічних систем і зокрема підприємств повинна бути узгоджена з дією об'єктивних економічних явищ, законів і закономірностей, законів суспільного розвитку. Суб'єкти соціально-економічних систем не можуть входити в протиріччя з діючими економічними законами. Необхідно розуміти, що в умовах ринкової економіки, сам ринок є одним з елементів відтворювального процесу, на якому реалізуються відносини попиту і пропозиції та реалізується середа споживання. Будь-яка соціально-економічна система прагне до стабільного стану і хоче уникнути хаосу. Однак закони діалектики свідчать про протилежне становище. Стабільний стан і криза — постійні антагонізми в розвитку будь-якої системи. Тобто, криза— об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування і розвитку якої лежить керівна діяльність людини. В економічній теорії досліджено і зроблено висновок — щоб запобігти кризі, потрібно ефективно управляти соціально-економічною системою, що не можливо без нівелювання дисбалансів в системі з метою забезпечення розширеного відтворювального процесу.

5) Процес узгодження індивідуальних та колективних інтересів суб'єктів соціально-економічної системи (власників, менеджерів, фахівців, працівників) та інтересів суспільства. В основі створення та функціонування будь-якої соціально-економічної системи лежать потреби та інтереси її соціумів. Узгодження інтересів усі часи є однією з основних теоретичних і практичних проблем удосконалення управління соціально-економічними системами. Різноманіття інтересів, відмінність особистісних характеристик викликає постійну необхідність удосконалення мотиваційних моделей для отримання необхідних результатів виробництва. Відсутність узгодженості інтересів призводить до зниження відповідальності як окремих робітників, так і колективу у цілому і як, правило до зниження ефективності виробництва.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В роботі показано, що саме комплементарний підхід до забезпечення збалансованого розвитку промислового підприємства та забезпечення безперервності розширеного відтворення його виробничого капіталу дає можливість забезпечити підвищення ефективності його діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Акофф Р. О менеджменте / Р. Акофф ; [пер. с англ.]. – СанктПетербург : Питер, 2002. – 448 с
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 416 с.
3. Гэлбрейт Дж. К. Экономические теории и цели общества / Дж. К. Гэлбрейт ; пер. с англ. – Москва : Политиздат, 1979. – 391 с.
4. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку / Г. Дейлі. – Київ : Інтелсфера, 2002. – 312 с.
5. Друкер П. Эффективное управление предприятием / П. Друкер ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2008. – 224 с.
6. Карлофф Б. Ділова стратегія / Б. Карлофф ; пер. з англ. – Київ : Міноріка, 2004. – 239 с.
7. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.
8. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор ; пер. с англ. А. И. Зака ; под ред. и с предисл. Е. А. Кочерина. – Москва : Изд-во стандартов, 1991. – 104 с
9. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; пер. с франц. ; [науч. ред. и предисл. Е. А. Кочерина]. – Москва : Журн. «Контроллинг», 1992 – 112 с.
10. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін.; НАН України. – К., 2015. – 336 с.
11. Соціально-економічний розвиток Українського Причорномор'я: виклики і можливості: монографія / [Буркинський Б.В. та ін.]; за наук. ред. Буркинського; НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. – Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2016. – 810с.
12. Бутенко А.І. Концептуальні підходи до мотивації в інноваційній діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А.І. Бутенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. - №1 (17). – С. 283-289. Режим доступу:
13. Мардаровський Ф.З., Кузьминов А.В., Орлов В.Н. Технология и культура управления в отрясли связи / Под ред. Ф.З. Мардаровского. – Одесса: ИПРЕЕИ НАН Украины. – 2000. -268с.

14. Binner H.F. Organisations - und Unternehmensmanagement / H.F. Binner. – München : Hanser, 1998.
15. Beer S. Beyond Dispute : The Invention of Team Syntegrity / S. Beer. – London : Wiley, 1994. – 380 p
16. Коверга С.В. Моделі та методи прийняття рішень у сфері управління збалансованим розвитком промислових підприємств // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. - № 1. – С.144-156
17. Белопольський М.Г., Кузьміна О.В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств // Вісник Дніпропетровського університету. – 2016. – Вип. 6. – С.23-33

REFERENCES

1. Akoff R. (2002). O menedzhmente [About Management]. SanktPeterburg : Piter [in Russian].
2. Ansoff I. (1999). Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]. Sankt-Peterburg : Piter[in Russian].
3. Gelbreit Dzh. K. (1979). Ekonomicheskie teorii i tseli obshchestva [Economic theories and goals of society]. Moskva : Politizdat [in Russian].
4. Dejli Gh. (2002). Poza zrostannjam. Ekonomichna teoriya stalogo rozvytku [Out of growth. Economic theory of sustainable development]. Kyjiv : Intelsfera [in Ukrainian].
5. Druker P. (2008). Jeffektivnoe upravlenie predpriatiem [Out of growth. Economic theory of sustainable development]. Moskva : Vil'jams [[in Russian].
6. Karloff B. (2004). Dilova strateghija [Business strategy]. Kyjiv : Minorika [in Ukrainian].
7. Mincberg G. (2000). Shkoly strategij predpriatiem [School of Strategy]. Sankt-Peterburg : Piter [in Russian].
8. Tejlor F. (1991). Principy nauchnogo menedzhmenta [Principles of Scientific Management]. Moskva : Izd-vo standartov [in Russian].
9. Fajol' A. (1992). Obshee i promyshlennoe upravlenie [General and industrial management]. Moskva : Zhurn. «Kontrolling» [in Russian].
10. Innovacijna Ukrai'na 2020 : nacional'na dopovid' (Ed.). (2015). [Innovative Ukraine 2020: A national report]. NAN Ukrai'ny [in Ukrainian].
11. Burkyns'kyj, B.V. (2016). Social'no-ekonomichnyj rozvytok Ukrai'ns'kogo Prychornomor'ja: vyklyky i mozhlyvosti [The socio-economic development of the Ukrainian Black Sea: challenges and opportunities]. IPREED NANU [in Ukrainian].
12. Butenko, A.I. (2015). Konceptual'ni pidhody do motyvacii' v innovacijnij dij'al'nosti pidpryjemstva [Conceptual approaches to motivation in the innovation activity of the enterprise]. Ekonomika: realii' chasu. Naukovyj zhurnal, 1 (17), 283-289 [in Ukrainian].
13. Mardarovs'kij F.Z. & Kuz'minov A.V. & Orlov V.N. Tehnologija i kul'tura upravljenija v otrjasli svjazi (2000). [Technology and management culture in communications]. Odessa: IPREI NAN Ukrainy. [in Russian].
14. Binner H.F. Organisations - und Unternehmensmanagement / H.F. Binner. – München : Hanser, 1998.
15. Beer S. Beyond Dispute : The Invention of Team Syntegrity / S. Beer. – London : Wiley, 1994. – 380 p
16. Koverha S.V. (2016). Modeli ta metody pryiniattia rishen u sferi upravlinnia zbalansovanim rozvytkom promyslovykh pidpryjemstv [Models and methods of decision-making in the field of balanced development of industrial enterprises]. Marketynh i menedzhment innovatsii 1.144-156. [in Ukrainian]
17. Belopolskyi M.H. & Kuzmina O.V. Obgruntuvannia stratehii zbalansovanoho rozvytku promyslovykh pidpryjemstv [Substantiation of the strategy of balanced development of industrial enterprises]. Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. 6. 23-33 [in Ukrainian]