

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту

БОЙКО СВІТЛАНА ОЛЕКСАНДРІВНА

**Організація як соціально-економічна
система управління**

Спеціальність: 073 - менеджмент

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: д.е.н., проф., Марина РАДЄВА

Рецензент: д.е.н., проф. Анатолій ТКАЧ

Мелітополь –2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Організація як соціально-економічна система управління»**

Здобувач вищої освіти: _____ С.О. БОЙКО
(підпис) (ПІБ здобувача)

Науковий керівник: _____ д.е.н., проф. М. М. РАДСВА
(підпис) (учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Мелітополь, 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)
прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та

« _____ » _____ 202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

здобувача вищої освіти

БОЙКО Світлани Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Організація як соціально-економічна система управління»

науковий керівник роботи Радева Марина Миколаївна, д. е. н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «26» жовтня 2020 р. №1495-3

2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 22.01.21 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: закони, статистичні дані, звітна документація підприємств

4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Опрацювати теоретико-методологічну базу за темою дослідження

2. Проаналізувати суб'єкт дослідження

3. Обґрунтувати пропозиції за обраною темою кваліфікаційної роботи

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, діаграми, графіки, таблиці,

6. Дата видачі завдання «26» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
Затвердження плану роботи			
1	Виконання вступу	26.10.20 р. – 30.10.20 р.	
2	Виконання розділу 1	02.11.20 – 20.11.20 р.	
3	Виконання розділу 2	23.11.20 р. – 14.12.20 р.	
4	Виконання розділу 3	15.12.20 р. – 11.01.21 р.	
5	Формування висновків	12.01.21 р. – 14.01.21 р.	
6	Перевірка на плагіат	15.01.21 р. – 20.01.21 р.	
7	Попередній захист роботи на кафедрі	22.01.21 р.	

Здобувач вищої освіти

*(підпис)*С.О. БОЙКО*(ініціали та прізвище)*Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

*(підпис)*М.М. РАДЄВА*(ініціали та прізвище)*Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від
«__» _____ 20__ року

Члени комісії:

1. НЕСТЕРЕНКО С.А., д.е.н., професор*(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)*2. НЕХАЙ В.В., д.е.н., доцент*(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)*3. ШЕВЧУК О.Ю., к.е.н., доцент*(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)*

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

С.А. НЕСТЕРЕНКО*(підпис)**(ініціали та прізвище)*

«__» _____ 2021р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Сутність організації як відкритої соціально-економічної системи	10
1.2. Концепція процесно-системного підходу управління організацією	20
1.3. Інноваційна складова процесу управління сталим розвитком організації	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	42
2.1. Оцінка соціально-економічної ефективності діяльності організації	42
2.2. Аналіз внутрішніх складових потенціалу функціонування організації	49
2.3. Діагностика інноваційного потенціалу організації	60
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ЇЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	71
3.1. Обґрунтування перспективних інноваційних напрямів діяльності організації	71
3.2. Ресурсно-організаційне забезпечення реалізації інноваційної політики та оцінка її соціально-економічної ефективності	76
3.3. Планування основних техніко-економічних показників організації з урахуванням реалізації розробленої інноваційної політики	86
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96

ВСТУП

Актуальність теми. Формування сучасного цивілізованого ринку та соціально-орієнтованих ринкових відносин визначається перебігом та управлінням бізнес-процесами конкретної організації. Високодинамічний характер конкурентного середовища, в якому функціонують організації, змушує їх постійно відшукувати нові, більш ефективні методи управління механізмами адаптації та економічного розвитку із обов'язковою вимогою підвищення конкурентоспроможності продукції чи послуг.

Економічному розвитку сучасних підприємств, як складних самоорганізованих відкритих систем, притаманні такі риси, як: підвищення динамічності всіх процесів, багатозв'язковість, чутливість до змін характеристик зовнішнього середовища, збільшення кількості і нелінійності зворотних зв'язків, варіації їх ціннісних характеристик тощо. Такі чинники умов функціонування господарюючих суб'єктів вимагають кардинального підвищення ефективності адаптивного управління, спрямованого на регулювання інноваційних процесів у організації.

Проблемам підвищення ефективності управління організаціями на основі системного підходу присвячено багато наукових праць, чільне місце серед яких займають праці вітчизняних і зарубіжних вчених: Й.Беккера, В. Герасимчука, Е. Демінга, А. Денисова, С. Жданова, В. Кноррінга, В. Колпакова, В. Кулібанова, В. Пономаренка, А. Поршнева, М. Робсона, Ф. Уллаха, В. Шухарта та ін.

Результати численних досліджень дозволили розробити ефективні економіко-організаційні інструменти локальної адаптації господарюючих суб'єктів до ринкових умов, проте досі не існує ефективних механізмів інтегрованого управління всім комплексом організації як системного утворення. Це призводить до диспропорції освоєння капітальних інвестицій в масштабі всієї економіки країни, надмірної чутливості до зовнішніх збурень та катастрофічної нестабільності розвитку підприємств, незалежно від їх розміру,

напрямку економічної діяльності та організаційно-правової форми господарювання. У зв'язку з цим, постає нагальна потреба у вивченні методів та розробці нових технологій процесного управління бізнес-процесами підприємств. Це зумовило вибір теми, предмету та об'єкта дослідження, його мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є системне обґрунтування теоретико-методичних засад удосконалення управління організацією як соціально-економічною системою та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності її функціонування. Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити наступні завдання:

- уточнити економічну сутність поняття організації як відкритої соціально-економічної системи;
- обґрунтувати концепцію управління організацією на основі системного і процесного підходів;
- дослідити інноваційну складову процесу управління сталим розвитком організації;
- здійснити оцінку соціально-економічної ефективності діяльності організації;
- проаналізувати внутрішні складові потенціалу функціонування організації;
- провести діагностику інноваційного потенціалу організації;
- обґрунтувати перспективні інноваційні напрями діяльності організації;
- розробити ресурсно-організаційне забезпечення реалізації інноваційної політики та здійснити оцінку її соціально-економічної ефективності;
- здійснити планування основних техніко-економічних показників організації з урахуванням реалізації розробленої інноваційної політики.

Об'єкт дослідження – організація як соціально-економічна система управління.

Предмет дослідження – сукупність процесів управління (прогнозування, планування, регулювання, стимулювання тощо) організаціями як соціально-

економічними системами.

Методи дослідження. За теоретичну основу дослідження було взято системний підхід щодо розгляду економічних характеристик і механізмів управління функціонуванням, адаптацією та розвитком організації.

У кваліфікаційній роботі було використано: системний та ситуаційний аналіз – для побудови системної моделі управління організацією і визначення факторів впливу на її інвестиційну привабливість; статистичні та експертні оцінки – для визначення комплексних показників, що характеризують ефективність організації та конкурентоспроможність товарної інновації; логічного моделювання – для оцінки ринкового потенціалу і прогнозування стратегії інноваційної діяльності організації. У процесі дослідження також використовувалися методи наукової абстракції, ретроспективного аналізу, групування, порівняння, аналізу і синтезу тощо.

Елементи наукової новизни.

удосконалено:

– науковий підхід до визначення категорій:

«управління організацією» - розробка та впровадження в систему організації цілеспрямованих, незворотних, якісних за характером змін, спрямованих на забезпечення довгострокового успіху підприємства; являє собою циклічний процес, що віддзеркалюється через виконання чотирьох основних функцій: прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів; організація і координування - створення, узгодження факторів і процесів виконання планів; стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій; моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації.

«інноваційний потенціал організації», який розглядає інноваційний потенціал як складну динамічну систему, що знаходиться під впливом

чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, обмежується внутрішніми можливостями та зовнішніми загрозами, розвивається залежно від обраних цілей функціонування організації та оцінювання у прив'язці до конкретного проекту;

– науковий підхід до етапів формування інноваційного потенціалу організації, який передбачає, що зовнішня та внутрішня підсистеми та елементи потенціалу знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності, можуть послабляти один одного, синергетично посилювати, примножувати їх взаємодію та ефективність діяльності організації. До елементів інноваційного потенціалу відносимо: організаційно-управлінський, виробничий, фінансово-економічний, маркетинговий, кадровий, соціальний, науково-технічний, зовнішні фактори впливу, зовнішні суб'єкти.

Інформаційне забезпечення дослідження складають законодавчі акти і державні нормативні документи, офіційні статистичні матеріали, звітність організації. Як джерела інформації використані теоретичні і методичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених, результати досліджень відомих авторів, матеріали науково-практичних конференцій.

Практична значущість роботи. Теоретичні надбання та практичні результати, отримані в процесі виконання роботи, рекомендовані до системного застосування в діяльності ТОВ «ВКФ «АНТЕЯ». Для досліджуваного організації розроблено інвестиційний проект, метою якого є розвиток інноваційного потенціалу організації на основі технічного переоснащення виробництва й освоєння нових видів продукції.

Апробація результатів роботи. Основні висновки, положення та результати магістерського дослідження доповідались XIX Міжнародній науковій конференції «Інституціональні перетворення в суспільстві: світовий досвід та українська реальність», яка проходила 7–8 жовтня 2020 р. у Мелітопольському інституті державного та муніципального управління «Класичного приватного університету» у м. Мелітополі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність організації як відкритої соціально-економічної системи

На сучасному етапі розвитку України, внаслідок економічної, політичної, фінансової нестабільності всередині країни, що підсилюється світовою фінансовою кризою, особливо актуальним постає питання функціонування організації як соціально-економічної системи управління.

Сучасна організаційно-економічна парадигма організації знаходиться в стадії трансформації. Відбувається перехід від індустріальної формації суспільства до її постіндустріального стану, що проявляється у розгортанні процесів інформатизації всіх сфер діяльності, актуалізації нематеріальних складових ринкового успіху, глобалізації та індивідуалізації економічних процесів. Зазначені зміни зумовлюють необхідність перегляду концептуальних засад існування організації як економічної системи у просторі і часі. Більшість дослідників, що ґрунтуються на системному підході, поділяють думку про те, що сучасна організація являє собою складну відкриту систему, яка складається із взаємозалежних елементів, частин, компонентів та являє цілісність, що постійно змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному середовищі.

У загальному розумінні організація трактується як основний суб'єкт, який забезпечує виробництво переважної маси товарів і послуг, здійснює науково-дослідну і комерційну діяльність з метою привласнення доходу (прибутку) [60].

У науковій літературі поняття "організація" має різні визначення [16; 19; 30] з позицій сучасних теоретичних підходів. Підходи до трактування поняття "організація", що, на нашу думку, є універсальними і слід застосувати для вирішення вузького класу задач – формування механізму управління сталим

розвитком організації, охарактеризовані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Методологічні підходи до трактування поняття «організація»

Назва підходу	Характеристика	Організація
Процесний	Орієнтація діяльності організації на бізнес-процеси, а системи управління організації на управління як кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами організації.	Бізнес-система, що становить собою сукупність бізнес-процесів, кінцевими цілями яких є випуск продукції або послуги.
Ситуаційний	Конкретний підхід, який надає можливість безпосередньо застосовувати наукові підходи до конкретних ситуацій і умов; зберігає концепцію процесу управління.	Система методів управління, цілей і засобів, що забезпечують орієнтацію управлінської діяльності на прийняття рішення відповідно до існуючої ситуації.
Системний	Спосіб наукового дослідження, який розглядає об'єкт як цілісну множину елементів і зв'язків між ними (систему).	Відкрита складна динамічна система.

Проте структура сучасного організації як економічної системи докорінно трансформується у напрямку спрощення, якісної зміни зв'язків між її елементами (компонентами) через послаблення їх формальних контурів та мережування, підвищення інформаційної та організаційної прозорості меж системи тощо. Отже все частіше в наукових публікаціях згадується «біологічна» парадигма організації.

По-друге, не зважаючи на тривалість та розгалуженість наукового пошуку у сфері розвитку організації, дана категорія залишається дискусійною у багатьох напрямках. Перш за все, привертає увагу той факт, що в сучасній управлінській науці навіть відсутній єдиний теоретико-методологічний погляд на трактування сутності розвитку складних відкритих соціально-економічно-організаційних систем, подібних до організації.

З огляду на це, організація можна розглядати як систему, яка має ряд особливостей (рис. 1.1).

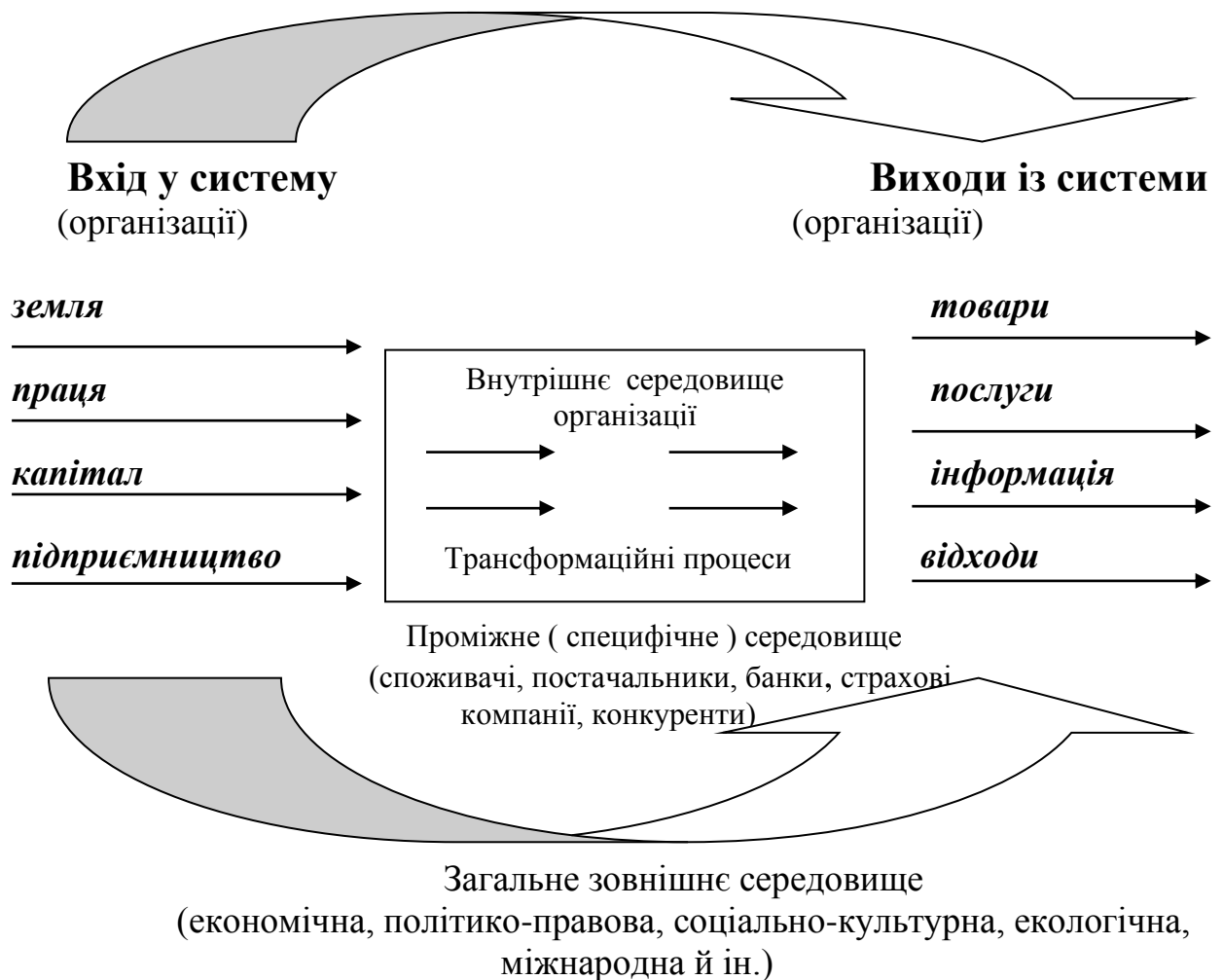


Рис. 1.1. Концептуальний підхід до організації як відкритої соціально-економічної системи

Перша особливість організації як системи полягає в тому, що організація – це відкрита система, що може існувати тільки за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем.

Інша особливість організації як системи полягає у тому, що воно, тобто організація, є штучною системою, яка утворена людиною з метою задоволення її власних інтересів, у першу чергу для спільної праці. Тому очевидною характеристикою будь-якої організації є поділ праці. Розрізняють дві форми

поділу праці: горизонтальну і вертикальну. Перша форма – це поділ праці на складові частини загальної діяльності шляхом розкладання роботи на окремі завдання. Результатом горизонтального поділу праці є формування підрозділів організації, що виконують визначені частини загального процесу.

Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили – бажання вижити (зберегти себе, мати визначену сталість) і прагнення розвиватися (самовдосконалюватися) [16].

Організація як соціально-економічна система також має два режими (або тенденції, стану) свого існування: функціонування та розвиток [11]. Функціонування – це підтримка життєздатності, збереження функцій, які визначають цілісність, якісну визначеність та змістовні ознаки системи; розвиток – набуття нової якості, процес перманентної та незворотної зміни (удосконалення) підсистем та параметрів (складових) його діяльності, що має суттєвий характер, певну форму і позитивні наслідки для його життєздатності.

Функціонування та розвиток взаємопов'язані: функціонування певним чином стримує розвиток і в той же час є його необхідною основою, розвиток руйнує певні процеси функціонування, створюючи умови для більш стійкого їх здійснення у майбутньому. Функціонування трактується як кількісні зміни в межах деякої якості, а розвиток – як істотні якісні трансформації.

Серед основних завдань функціонування організації є виживання, збереження, яке менеджери мають забезпечити через зміни у системі управління [31]. Проте, незважаючи на істотну взаємозумовленість і взаємозв'язок процесів функціонування і розвитку, у визначені моменти між ними виникають протиріччя, що виступають джерелом розвитку. Процес функціонування являє собою реалізацію у часі визначених функцій організації, спрямованих на досягнення мети його діяльності в межах існуючої структури і досягнутої якості системоутворюючих елементів організації (ресурсів).

Процес функціонування є частиною процесу розвитку і навпаки

(табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика процесів функціонування і розвитку організації як соціально-економічної системи

Характеристика	Функціонування	Розвиток
Джерело змін	Протиріччя, що ведуть до кількісних змін, а також структурних модифікацій на основі якісних змін окремих елементів структури	Протиріччя, що ведуть до істотних якісних змін системи в цілому на основі корінних структурних трансформацій
Домінуючий закон	Збереження цілісності організаційно-економічної структури організації, підвищення її стійкості і стабільності на основі зміцнення негативних зворотних зв'язків	Створення дисипативної структури на основі обмеження стабільності і формування позитивних зворотних зв'язків, зумовлене необоротними змінами
Характерна особливість управління	Управління змінами в рамках досягнення генеральної обраної мети	Управління змінами за допомогою продукування спектру генеральних цілей і забезпечення переходу системи до нової цілі

Враховуючи те, що економічна система є самостійною системою зі своїми особливостями функціонування й розвитку, структурою, функціями частин і цілого, наявністю середовища системи, законами розвитку системи та її складових, учені-економісти детально розглядають розвиток на рівні організації [13; 63].

Організації розвиваються нерівномірно. За концепцією життєвого циклу, яку розробив І. Ансофф, періоди сталості (стійкого стану) змінюються

періодами трансформації (перехідного стану) [4]. Враховуючи те, що періоди сталості триваліші в порівнянні з періодами перетворень, організація можна розглядати як стійку економічну систему з еволюційним розвитком та періодичною трансформацією.

Процес розвитку характеризується великою розмаїтістю конкретних видів і форм. Дослідники виділяють дві форми розвитку: еволюційну і революційну. Еволюційна характеризується поступовими кількісними і якісними змінами, а революційна – стрибкоподібним переходом від одного стану системи до іншого. Також виділяють прогресивний і регресивний розвиток. Прогресивний розвиток – зміна якості системи від нижчого до вищого чи менш зробленого до більш зробленого. Регресивна зміна системи припускає зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик [28; 49].

З погляду системного підходу все різноманіття поглядів на розвиток можна представити у вигляді чотирьох груп [1]. Перша група дослідників зв'язує розвиток з реалізацією нових цілей, цілеспрямованістю змін, що, в свою чергу, не є необхідною умовою розвитку. Представниками другої групи розвиток розглядається як процес адаптації до навколишнього середовища, що є лише його умовою – необхідною, але аж ніяк не достатньою. Третя група науковців підмінює розвиток його джерелом – протиріччями системи. Четверта – ототожнює розвиток з однією з його ліній – прогресом, або ускладненням систем, або однією з його форм – еволюцією. До того ж залишаються в зоні наукових дискусій можливі моделі розвитку організації та адекватні їм управлінські технології впровадження відповідних змін в систему економічної організації [2].

По-третє, очікують на своє вирішення методологічні та прикладні питання створення дієвих механізмів забезпечення розвитку організації як на макро-, так і на мікрорівні. У цьому контексті слід привернути увагу до необхідності вирішення завдання створення в межах системи організації результативної та ефективної підсистеми, спрямованої на підтримку розвитку

організації з урахуванням вище зазначених аспектів та тенденцій, що спостерігаються навколо та всередині сучасних економічних організацій.

Проведене дослідження сутності «розвиток організації» з позицій поглядів різних науковців дає можливість зробити висновок, що не існує єдиної думки стосовно визначення даного поняття, тому на сучасному етапі вимагають уточнення та розкриття. На підставі аналізу можна запропонувати наступне визначення розвитку організації: розвиток організації – процес сукупних змін у соціально-економічній системі організації, який направлений на його перехід в новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища.

В умовах високого динамізму зовнішнього середовища сучасне організація може стати ефективним завдяки своїй здатності пристосовуватися до змін. Відповідність внутрішнього середовища організації вимогам зовнішнього середовища як найважливішого чинника ринкового успіху спонукає організація до постійної трансформації. Підвищення темпів зміни сучасних ринків сприяє необхідності підвищувати темпи змін внутрішнього середовища організації. При цьому зміна внутрішнього середовища має бути адекватною поточним і майбутнім змінам зовнішнього середовища.

Для мікроекономічних систем, до яких належать промислові організації та їх структурні підрозділи, можна виділити три основних напрями формалізації поняття розвитку організації.

Перший напрям – ототожнення розвитку організації як економічної системи з її економічним зростанням, із його високими темпами. Даному напрямку властиві дослідження траєкторій ієрархічних структур із знаходженням і аналізом темпів зростання. Наприклад, у роботі [63] для формалізації функціонування ієрархічної виробничо-збутової системи використана модель Неймана-Гейла. Розраховують нейманівський темп її зростання, на основі якого будують траєкторію розвитку системи, представлену у вигляді магістралі (нейманівського проміня) [25].

При цьому ієрархічні організації не можуть розвиватися з темпом

зростання, більшим, аніж найманівський темп зростання окремої домінуючої структурної одиниці. Структурні одиниці виробничо-економічних систем із слабким власним потенціалом і його проявом можуть розвиватися з темпом зростання, максимально наближеним до темпу зростання окремих домінуючих структур тоді й тільки тоді, коли ці структурні одиниці отримують заплановані матеріальні, грошові, інформаційні, технологічні, інтелектуальні та інші виробничо-економічні потоки хоча би однієї з домінуючих структур. Розвиток організації пов'язаний передусім з інженерно-технічними процесами підрозділів. Проте, як відомо, для розвитку організації не менше значення мають економічні процеси – пошук ринків збуту, цінова політика, оновлення асортименту.

Другий напрям формалізації розвитку організації – розгляд економічного розвитку як процесу онтогенезу [13]. Це поняття в біології означає індивідуальний розвиток організму від зародження до смерті. Виробничо-економічні системи в процесі онтогенезу також зазнають низки змін, які в економіці ототожнюють із стадіями життєвого циклу [67]. Відповідно, дослідження розвитку організації та його підрозділів як онтогенетичних систем дає змогу глибше і детальніше проаналізувати динамічні процеси з економічної та управлінської точки зору. На нашу думку, погляди на розвиток як на онтогенез залишаються досі невивченими.

Слушними в цьому сенсі є окремі аналогії між онтогенезом і розвитком. Це – нагромадження виробничих засобів (речовини в біологічній тканині), використання цих засобів (речовини) як основи для наступного циклу виробничого процесу (життєдіяльності біологічного виду). Хоча ці та інші аналогії, можливо, приховують важливі напрямки дослідження економічного розвитку. Проте в даний час їхнє дослідження перебуває на початковому етапі.

В основу третього напрямку трактування розвитку організації покладені принципи філогенезу [13]. У біології філогенез розглядає розвиток біологічного виду в часі. За такого підходу аналіз стану організації припускає відстежування того, як змінюється стан організації на основі ковзання точки в

багатовимірному ознаковому просторі стосовно до гіперплощини” [18].

Розвиток суспільства являє собою єдиний безперервний потік історичних подій, закономірності протікання яких обумовлюються ходом трансформації виробничих сил, спадкоємністю та послідовністю зміни виробничих відносин [17]. З діалектичної точки зору, суспільний прогрес – це закономірний процес перетворення способів виробництва необхідних людині життєвих благ, що походять один з одного та водночас суттєво відрізняються за змістом, а також мають власні індивідуальні рівні зростання. Способи виробництва є складними утвореннями (надвеликими системами), структурні елементи яких представляють собою величезні сукупності різнорідних науково-технологічних, економічних, виробничих, культурних, політичних факторів і відносин.

Рушійною силою соціально-економічного прогресу суспільства є безупинне розширення духовних і матеріальних потреб та вимог людини. Результати суспільного розвитку зрештою відбиваються у зростанні добробуту, ступеня особистої свободи, міри самореалізації особистих прагнень кожного члена суспільства. Першочерговою управлінською метою стійкого розвитку суспільства є оптимізація використання наявних ресурсів, що у свою чергу передбачає суттєві зміни у критеріях оцінки успішної діяльності.

Головним джерелом задоволення постійно зростаючого кола людських запитів та вимог є виробничо-господарська діяльність. Забезпечення суспільних потреб стало функцією відповідної великої системи (Т), складовими якої, в свою чергу, є три підсистеми, що розвиваються: підсистема продукції (S), яка має задовольняти об’єктивно виникаючі людські запити і вимоги (Z); виробнича підсистема, у межах якої відбувається виробництво продукції (P); підсистема розвитку виробничої підсистеми (R). Характерними ознаками, від рівня прояву яких в цілому залежить ефективність функціонування системи забезпечення суспільних потреб, є наступні:

– складність, яку обумовлено великою кількістю елементів та різноманітних тісних зв’язків між ними, а також діалектично залежними властивостями цілісності та відокремленості системи;

– просторова роз'єднаність складових системи, наслідком якої є безупинне (відповідно до територіального розширення суспільних потреб та ефективних засобів їхнього задоволення) збільшення обов'язкових вимог до комунікаційних властивостей зокрема та рівня організації підсистеми управління загалом;

– висока спроможність системи до забезпечення ефективного функціонування в мінливому непередбачуваному оточенні.

Головною метою існування зазначеної системи є постійне забезпечення взаємної та однозначної відповідності системи продукції множині суспільних потреб, тобто:

$$Sz \sim Z, \quad (1.1)$$

$$Tz \sim (Sz \cup Pz \cup Rz), \quad (1.2)$$

Таким чином, обов'язковою умовою ефективного функціонування організації за ці обставини стає безперервне забезпечення еквівалентності множин елементів за відповідними парами “система-ціль”, “система-засіб”: (Sz, Pz) ; (Pz, Rz) ; (Sz, Rz) . Об'єктивна необхідність у досягненні та перманентній підтримці взаємної відповідності складових системи за означеними парами стає причиною нескінченного ряду різноманітних складних трансформацій організації, які саме й складають процес його розвитку.

Трансформація організації здійснюється через процес управління, який реалізується певними елементами системи. Система управління в процесі свого функціонування поділяється на керуючу і керовану підсистеми. Процес управління є усвідомленою та цілеспрямованою діяльністю, пов'язаною з реалізацією повноважень суб'єктів управління з розроблення і впровадження управлінських рішень чи послідовного здійснення управлінського циклу (планування, організація, мотивація, контроль), яка впливає на зміну суспільних процесів та явищ, наближаючи їх до бажаного стану згідно з

визначеними цілями.

1.2. Концепція процесно-системного підходу управління організацією

Становлення інформаційного суспільства, зорієнтованого на використання знання та послуг як, відповідно, основного ресурсу та виробництва створює суттєвий фундамент для управлінської стратегії стійкого розвитку. Остання виростає не лише з нестачі матеріальних ресурсів, але і в усе більшій мірі достатку ресурсів інформації й знань. В межах наукового менеджменту під управлінням розуміється процес цілеспрямованих зусиль керівництва організації, спрямований на забезпечення виконання встановлених завдань та досягнення визначених цілей її діяльності, що реалізується шляхом планування та організації відповідних організаційно-економічних заходів, мотивації та контролю за ходом їх впровадження.

Також, можна трактувати управління як процес розробки та впровадження в систему організації цілеспрямованих, незворотних, якісних за характером змін, спрямованих на забезпечення довгострокового успіху організації. Останнє в контексті сучасного стратегічного менеджменту можливо внаслідок дотримання трьох основних умов [6]: розробка та прийняття внутрішньо несуперечливого набору цілей та функціональних політик; виявлення сильних та слабких сторін організації через зіставлення з можливостями його зовнішнього середовища та урахування відповідних результатів при формуванні своєї ринкової поведінки; створення, нарощування та ефективного використання так званих відмітних компетенцій та/або ключових факторів успіху.

Управління організацією – це усунення протиріч, що виникають на двох рівнях [31]:

1-й рівень – протиріччя між здатністю організації до розвитку й орієнтирами розвитку;

2-й рівень – протиріччя між сформованою моделлю розвитку організації і

стохастичними флуктуаціями (відхиленнями) зовнішнього або внутрішнього середовища, що або змінюють уявлення про образ майбутнього розвитку, або провокують несподівану зміну стадії чи фази циклу розвитку організації. Майбутній розвиток формується в результаті усунення диспропорцій. Управління здійснюється на основі взаємної адаптації управління, моделі та цілей розвитку організації.

Схема такого управління зображена на рис. 1.2.

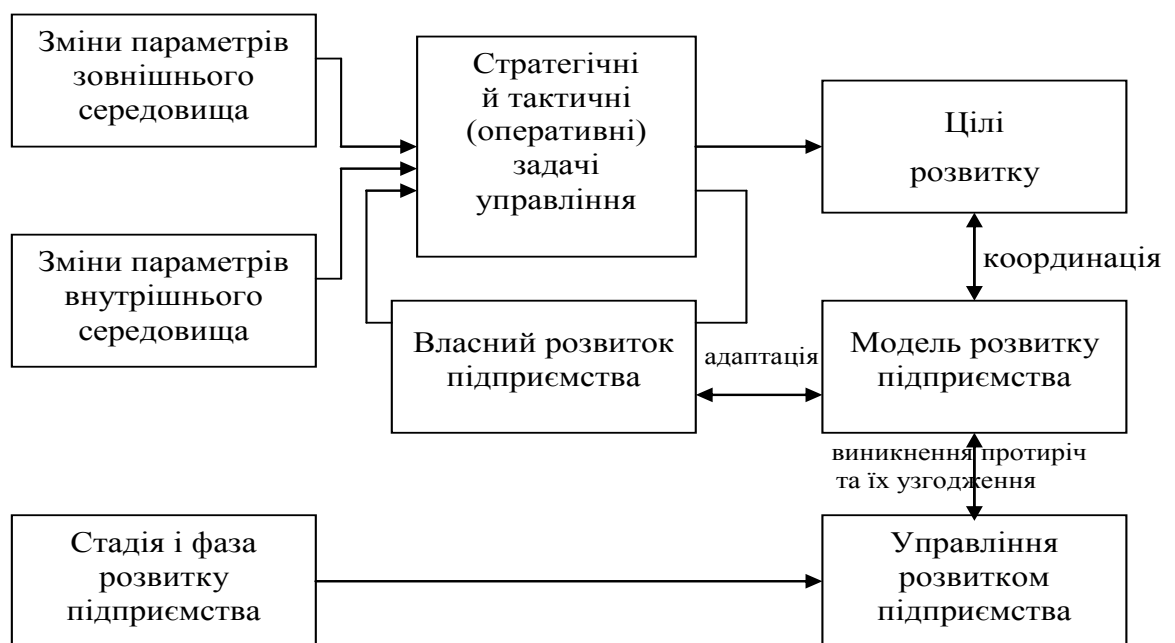


Рис. 1.2. Схема контуру управління організацією на основі процесного підходу

За результатами дослідження й інтеграції процесного і системного теоретичних підходів до досліджуваних категорій пропонуємо таке визначення: управління організацією як соціально-економічною системою – це процес розроблення та впровадження у систему організації цілеспрямованих, незворотних, якісних за характером змін, спрямованих на забезпечення сталого розвитку організації, переміщення системи з одного стану в інший із новими якісними характеристиками, що забезпечує переведення організації з

початкового стану до стану, що мінімально відхиляється від початкового (перебуває у заданих межах зміни інтегрального показника розвитку організації).

Управління організацією має являти собою циклічний процес, що віддзеркалюється через виконання чотирьох основних функцій:

- прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів;
- організація і координування – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів;
- стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій;
- моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації.

Циклічність такого процесу має забезпечувати спадковість змін, що необхідні для утримання організаціям стійких конкурентних переваг та досягнення неповторності і довгострокової прибутковості як ключових індикаторів успішного розвитку організації у просторі і часі.

Управління розвитком реалізується на підприємстві через відповідну підсистему, яка в свою чергу являє собою складну відкриту систему, що може бути описана через три пари складових [26]:

- об'єкт – суб'єкт управління;
- організаційна структура – механізм управління;
- принципи управління – культура та цінності розвитку організації.

У своєму органічному поєднанні зазначені пари забезпечують цілісність процесу розвитку з урахуванням поліаспектності його організації та реалізації в межах організації як системи. Коротко охарактеризуємо визначені елементи підсистеми розвитку організації .

Об'єктом управління розвитком організації слід визнати процеси, функції,

структури та інші підсистеми організації, які мають зазнати якісних незворотних змін для забезпечення досягнення генеральних цілей організації. Декомпонуючи об'єкт управління розвитком організації, слід виділяти такі елементи, на які спрямовується управлінський вплив: продукція (номенклатура, якість, обсяг, собівартість, канали розповсюдження); технологія (процес, якість процесу, тривалість, сталість, безпека, трудомісткість); обладнання (склад, знос, продуктивність, відповідність обладнання вимогам технологічного процесу); персонал виробничий та управлінський (комплектація, кваліфікація, умови праці і т.д.); організація управління (структура, методи, культура, стиль); проекти розвитку (цілі, терміни, виконавці, бюджет, ресурси) [17].

Суб'єктом управління розвитком виступає переважно керівництво організації та його структурних підрозділів. Однак не можна нехтувати тим фактом, що в процесі впровадження незворотних якісних трансформацій коло зацікавлених та впливових осіб може значно розширюватись (але з різним ступенем залучення до процесу). Показовою у цьому аспекті є концепція агентів змін [7].

Визначення об'єкту і суб'єкту управління розвитком дозволяє логічно перейти до сутнісного розкриття організаційного утілення відповідного процесу на підприємстві через створення спеціалізованого структурного підрозділу, розподіл необхідних функцій і повноважень між посадовими особами та формування організаційно-економічного механізму розвитку організації. Характеризуючи організаційне оформлення підсистеми управління розвитком організації, слід зазначити, що можна виділяти дві його моделі - формальну та неформальну [13].

Формальна модель управління розвитком передбачає виокремлення в межах організаційної структури окремого підрозділу організації, що позначається у організаційно-структурній формалізації сфери повноважень та відповідальності осіб, призначених здійснювати якісні трансформації. Найчастіше реалізація такої моделі організації управління розвитком на підприємстві відбувається у формі створення відділів або департаментів розвитку з власним

штатним розкладом та чітко прописаною сферою повноважень в межах загальної системи управління організаціям.

Іноді впровадження даної моделі відбувається в формі створення тимчасових робочих груп, які в режимі реалізації проекту призначені здійснити ті чи інші трансформації задля реалізації завдань розвитку організації. На нашу думку, подібні проектні організації можна розглядати як своєрідну проміжну форму між формальною та неформальною моделями підсистеми управління розвитком організації [22].

Кожна з визначених моделей підсистеми управління розвитком має свої переваги і вади, проте однозначно робити висновок про найсприятливішу сферу їх поширення та запровадження доволі складно. На основі емпіричних даних можна стверджувати, що неформальна модель підсистеми управління переважно притаманна або організаціям, які знаходяться на початковому етапі свого життєвого циклу (коли управлінська команда є не до кінця сформованою, відсутній досвід роботи у певній сфері діяльності та необхідні навички взаємодії всередині організації.), або «зрілим» компаніям з стійкою проактивною ринковою поведінкою, майже цілком зорієнтованим на розвиток (в такому випадку в межах функціональних обов'язків кожного представника управлінської ланки організації свідомо передбачено та окреслено сферу повноважень та відповідальність за розробку та реалізацію організаційних, соціальних та економічних змін, спрямованих на розвиток організації, що в свою чергу передбачає високий рівень підготовленості та компетентності персоналу організації в цілому і, перш за все, його управлінського складу). Що ж до формального підходу в побудові підсистеми управління розвитком, однозначні висновки про сферу та умови поширення такої моделі робити зарано. Досвід функціонування відповідних структурних підрозділів не є однозначним та результати роботи таких організаційних утворень занадто ситуативні та специфічні, щоб намагатися їх узагальнювати. До того ж складність інтерпретації результативності формальних структурних підрозділів з розвитку компаній зумовлена також й доволі низькою компетентністю

керівного складу підприємств і організацій, в яких створюються подібні структури, що проявляється перш за все у нерозумінні концептуальних засад розвитку та функціонування організації, а отже позначається у суттєвому дублюванні функцій різних підрозділів та посадових осіб [28].

На особливу увагу заслуговує проблема створення механізму управління організацією, який призначений забезпечити дієвість відповідної підсистеми та підтримувати органічне поєднання суб'єкта і об'єкта управління розвитком через адекватні методи та з урахуванням специфічних чинників підтримки розвитку. Як і більшість аспектів сфері розвитку організації, питання побудови, дієвості та сутнісного пояснення механізму розвитку залишаються дискусійними як в теоретичному, так й прикладному сенсі. Під механізмом розвитку компанії доречно розуміти специфічний "вузол" механізму управління, який являє собою сукупність засобів і методів управління поведінкою об'єкта дослідження та забезпечує вирішення наявних протиріч існування системи задля її цілеспрямованого руху у межах обраних пріоритетів розвитку. Засоби управління, що включають орієнтири розвитку, передбачені наслідки, критерії відбору й оцінки альтернатив розвитку, обмеження, являють собою інструменти, за допомогою яких здійснюється управління розвитком системи, методи – це способи приведення в дію перерахованих інструментів, тобто сукупність управлінських алгоритмів [5].

Реальний механізм завжди конкретний, оскільки спрямований на досягнення конкретних цілей шляхом впливу на конкретні фактори і такий вплив здійснюється шляхом використання конкурентних ресурсів або потенціалів [8]. Розкриємо сутність та взаємодію елементів механізму розвитку підприємств.

Цілі. Формування мети розвитку організації спрямована діяльність на визначення і реалізацію управлінських рішень, призначених забезпечити якісні зміни в організації та/або діяльності організації з метою забезпечення його неповторної відмітності та прибутковості у довгостроковій перспективі.

Прагнення підприємств до забезпечення свого розвитку саме через

відмітність та прибутковість (що є однією з ключових ідей сучасної теорії стратегічного менеджменту підтверджується рейтингом популярності управлінських інструментів, який вже протягом останніх 15 років складається відомою консалтинговою компанією Bain&Company [9]. Згідно цих досліджень до найбільш затребуваних управлінських технологій останніх років належать: стратегічне планування, управління взаємодією з клієнтами, управління клієнтською базою, сегментування клієнтів, бенчмаркінг, місія і візія, ключові компетенції

Мета організації, як відомо, визначає напрям його розвитку і еволюціонує разом з організаціям, зміною його форм і структур. Для сучасного організації найбільш важливе значення мають довгострокові, стратегічні цілі, яким, в кінцевому підсумку, підпорядковуються короткострокові. Це пояснюється тим, що стратегія визначає ті сфери діяльності, що в майбутньому забезпечать фірмі конкурентні переваги. Визначення цілей організації є важливим кроком для подальшої успішної діяльності організації. Мета пов'язує інтереси всіх членів трудового колективу, всіх підрозділів організації, в ній знаходить свій вираз мотивація трудової діяльності і психологічний клімат на підприємстві, але визначити її одним універсальним показником у сучасних умовах досить важко [36].

Метою організації традиційно вважалися максимальний прибуток і задоволення потреб суспільства. Класична і неокласична теорії вважають максимізацію прибутку одним із постулатів, що не може піддаватися сумніву і є фундаментом теорії фірми. Такий підхід впливає з підходу до організації як до неподільної одиниці, якою володіє і управляє одна людина – підприємець – мета якого вижити у конкурентній боротьбі за рахунок зниження витрат і забезпечення максимального прибутку. Але, якщо організація має більш складну структуру, такий підхід виявляє суттєві недоліки, оскільки він не враховує наявність різних мотивацій і цілей у власників – акціонерів, управляючих і працівників, які можуть не співпадати між собою і майже ніколи не підпорядковуються такій меті, як максимізація прибутку. Тому для

сучасного організації максимізація прибутку не є такою беззаперечною метою. Більшість економістів, які досліджують сучасні організації, вважають, що метою може бути задовільний прибуток, частка ринку, розмір зростання, безпека. Ці загальні цілі необхідно узгоджувати з поточними рішеннями на підприємстві. Наявність у організації декількох цілей свідчить про необхідність побудови їх системи (дерева цілей), де досягнення однієї передбачає поступання іншими і є основою для досягнення наступної. Сьогодні виділяють п'ять цілей, які є головними у практичній діяльності організації [3; 28; 46]:

– виробнича ціль пов'язана зі стабільною зайнятістю; календарним плануванням, досягненням задовільних витрат і зростанням організації. При цьому обсяги виробництва повинні бути стабільними;

– ціль, направлена на формування запасів, пов'язана з забезпеченням безперервності процесу виробництва, що вимагає підтримання запасів на певному рівні;

– ціль відносно збуту є загальною метою всіх членів колективу, і її досягнення свідчить про ефективність діяльності не тільки збутових служб підприємств, але і всіх його підрозділів;

– ціль, пов'язана з ринковою часткою, може приходити в протиріччя зі збутовою ціллю організації, якщо на перший план висувається зростання організації. Дана ціль частіше є прерогативою вищого керівництва. Вона більшою мірою відображає ефективність його діяльності;

– прибуток як мета організації є джерелом для інвестицій і виплати дивідендів. Він є узагальненим показником результативності діяльності керівництва організаціям.

Чинники підтримки розвитку підприємств. До найважливіших чинників, що виступають каналізатором розвитку підприємств, слід віднести такі: а) загальну тенденцію глобалізації бізнесу; б) високу невизначеність та динамічність середовища, в якому розвиваються сучасні організації та компанії; в) прискорення інноваційних процесів на підприємстві; г) необхідність привнесення нових знань та технологій (у т.ч. управлінських) у практику

функціонування та розвитку підприємств.

Виділимо фактори, що перетворюють організація в цілісність, в систему і назвемо їх системо утворюючими [2; 19; 44]. До них, відносяться: виробничо-технічний комплекс (система машин, певна група засобів виробництва); соціально-економічний комплекс (відносини власності, інтереси власників, менеджерів і працівників, їх взаємовідносини в процесі виробництва та розподілу продукту); підприємницька здібність, рівень розвитку компетенції та навичок працівників; мета організації, в якій виражені інтереси організації та суспільства; управління та організація з відповідною структурою та формами; стратегія, що визначає перспективу розвитку організації. Схематично взаємоз'язок і взаємозалежність системоутворюючих факторів, що забезпечують цілісну єдність організації як системи можна зобразити таким чином (рис. 1.3).

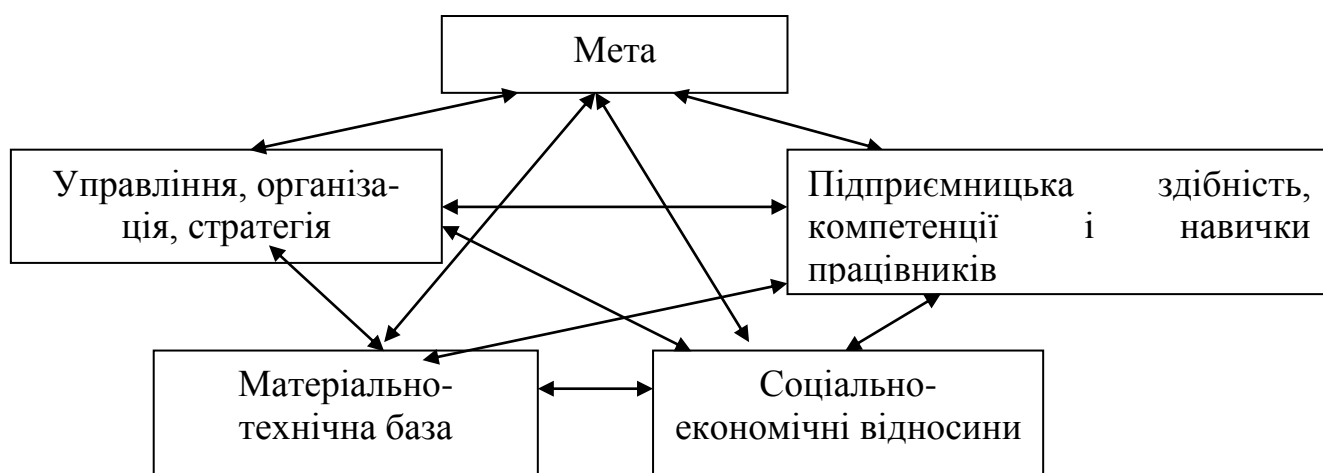


Рис. 1.3. Єдність і взаємоз'язок системоутворюючих факторів

Матеріально-технічна база сучасного організації кардинально змінилася. В основі цих змін знаходиться нова роль технології. Якщо раніше організації конкурували новими виробами, то зараз інновації стосуються, перш за все, технологій. Технології формують новий тип виробництва, вимагають швидших змін і дають можливість раціонально використовувати всі види ресурсів, випускати більш високоякісну продукцію, враховуючи екологічну складову,

забезпечують значне зростання продуктивності праці, зниження витрат, а також змінюють уяву про те, що тільки великі організації можуть бути конкурентоспроможними.

Малі організації, перш за все, у венчурному бізнесі, досить успішно конкурують з великими організаціями. Останнє означає, що конкуренція і ефект масштабу не обов'язково забезпечують високу ефективність. Це не означає, що дані характеристики втрачають свою значимість для розвитку підприємств, але успіху можна досягти й іншим шляхом завдяки сучасним технологіям. Технологія, таким чином, впливає як на форму суспільної організації виробництва, так і на галузеву та територіальну структуру продуктивних сил. Сучасне виробництво базується на поглибленні спеціалізації (пануючою є подетальна спеціалізація) як окремих підприємств, так і регіонів. Під впливом новітніх технологій змінюється також галузева структура економіки. Пріоритетними стають такі галузі, як електроніка, біотехнологія, створення нових конструкційних матеріалів, генна інженерія, тощо, перехід до плазмених, мембранних, лазерних процесів у виробництві, до нових форм організації виробництва (комплексна автоматизація, впровадження нових джерел енергії тощо), а також розробка і випуск нових видів техніки [18].

Вплив новітніх технологій на мікрорівні проявляється, перш за все, у підвищенні ефективності діяльності підприємств за рахунок зниження витрат. Впровадження ресурсо- та енергозберігаючих технологій дозволяє значно скоротити середні витрати, і при тих же розмірах споживання ресурсів нарощувати обсяги випуску продукції.

Розвиток матеріально-технічної бази організації на основі новітніх технологій сприяє вдосконаленню організації суспільного виробництва в межах організації. Насамперед, це стосується процесів комбінування, спеціалізації та кооперування виробництва. Так, до недавнього часу процеси комбінування вважалися одним із головних напрямів забезпечення ефективності діяльності підприємств. У сучасних умовах виникає потреба у спеціалізованих організаціях. У той же час розвиток спеціалізованих виробництв породжує

цілий ряд проблем, пов'язаних, перш за все, з кооперуванням виробничої діяльності.

Використання компонентів, вироблених різними виробниками, повинно гарантувати їх безвідмовну роботу після збирання основного виробу. Звідси – особливі вимоги до стандартизації і якості комплектуючих. Забезпечення виконання цих вимог можливе за допомогою спільних науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР) організаціями-суміжниками. Обов'язковою умовою успішної діяльності спеціалізованих виробництв є швидка і чітка доставка комплектуючих деталей на головні організації – доставка „точно в строк”, що дає можливість поступово відмовитись від складського господарства [25].

Методи розвитку. Серед домінуючих методів забезпечення розвитку організації варто виділити такі, що є складовими системи управління організації, внутрісистемними механізмами і процесами, що спрямовані на еволюційні зміни, не регламентовані у часі і не обмежені певними ресурсами. Інший метод розвитку, який активізується за сучасних умов, побудований на проектних засадах, який за сутністю одноразові комплексні дії, що спрямовані на досягнення встановлених цілей перетворення системи у межах встановлених фінансових, матеріальних і часових ресурсів. Незважаючи на значну роль опосередкованого впливу системи управління організації на забезпечення розвитку організації, найбільш результативним чинником якісних покращень компанії за умов формування спеціалізованих організаційно набувають проектні методи розвитку організації.

Ресурси розвитку організації. Традиційно ресурси як предмети і засоби, що залучаються для здійснення діяльності по створенню кінцевого продукту, поділяються на фінансові, матеріальні і нематеріальні. У контексті розгляду ресурсів для забезпечення розвитку організації варто відмітити значну роль нематеріальних ресурсів, перш за все, слід віднести управлінські технології та інструменти, що сприяють і забезпечують розвиток організації. За умов інформаціоналізації економіки поява концепції управління знаннями сприяла

розвитку в компаніях систем управління базами даних, їх перетворенню в інтелектуальні продукти, що є базою нематеріальних активів компанії.

Складовою системи управління організацією вважаємо принципи управління розвитком, а також культуру та цінності організації, в межах яких здійснюється її розвиток.

Основними принципами управління організацією пропонуємо вважати комплексність, системність та динамічність. Принцип комплексного управління організацією полягає у всеосяжності залучення до механізму розвитку всіх елементів організації, зв'язків між ними та середовищем організації. Управління організацією має відбуватися на основі системності, відтворюючи системний підхід як до об'єкту управління (розвитку організації і організації), так і механізмів дії. Взаємозалежність і взаємообумовленість всіх якісних і кількісних змін на підприємстві у процесі цілеспрямованих перетворень у процесі розвитку, не залишають недоторканим жодного системного елементу організації. постійні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що викликають появу протиріч, як джерела розвитку організації потребують від системи управління розвитком певного динамізму, що проявляється у застосуванні нових методів, процесів, появи новітніх форм взаємодії, спрямованого впливу на елементи організації.

З визначеного впливають специфічні принципи побудови системи управління організацією, до яких ми відносимо:

- принцип сумісництва або ефективної гармонійної взаємодії елементів системи управління функціонуванням і розвитком;
- принцип актуалізації функцій шляхом сприяння процесу реалізації властивостей підсистеми, підвищення ефективності її функціональності;
- принцип сприйняття нововведень шляхом дотримання безупинності впровадження покращень у систему виробництва, організації та управління.

Особливе місце в забезпеченні дієвості підсистеми управління організацією належить соціокультурному середовищу, в якому відбувається процес розвитку організації та здійснюються управлінські впливи щодо його

ефективної реалізації. В контексті сучасних тенденцій становлення «нової економіки» та зростаючої ролі нематеріальних ресурсів у набутті організаційми стратегічних переваг, вважаємо за необхідне акцентувати увагу на таких аспектах формування та розвинення організаційної культури сучасного організації, як розвиток персоналу, підвищення компетентності топ-менеджменту та формування середовища лояльності працівників до організації через формування та поширення стратегічної ідеї компанії, у т.ч. шляхом підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Ураховуючи обмеженість інформаційного простору статті, ці та інші аспекти функціонування підсистеми управління розвитком організації планується розвинути у наступних публікаціях.

Ефективність управління визначається впливом багатьох факторів, серед яких необхідно виділити наступні: тип організаційної структури організації; склад його підрозділів; кількість ієрархічних рівнів; рівень централізації функції управління; різноманітність відповідальності, чіткість визначення діапазону відповідальності; масштаб і глибина управлінських видів робіт; склад і характеристика управлінських рішень; ефективність та економність управлінської праці; інформаційна підтримка процесу управління; рівень автоматизації управління; розподіл фактичних ресурсів за різними робочими місцями і підрозділами

1.3. Інноваційна складова процесу управління сталим розвитком організації

Дотримання сталого розвитку підприємства не є остаточною метою його діяльності, а залишається лише засобом, своєрідним комплексним інтегральним інструментом, що допомагає досягнути кінцевої бажаної мети – підтримки конкурентоспроможності з тривалою присутністю на ринку. Тобто, дотримання сталого розвитку підприємства є управлінським процесом, який допомагає виробити численні практичні рекомендації щодо здійснення такого реального

управління на підприємстві, яке б відповідало економічним показникам та якісним характеристикам високопродуктивної роботи підприємства. Важливо визначити управлінські засоби, що ведуть до втілення сталого розвитку як реалізації необхідного механізму для досягнення високоефективної та тривалої роботи підприємства [15].

Одним із найбільш вагомих таких засобів є інновації. Впровадження інновацій дає підприємствам змогу оновити продукцію, підвищити її технічний рівень та конкурентоспроможність, збільшити обсяги реалізації, застосовувати енергозберігаючі технології, покращити матеріально-технічну базу підприємства, виконувати науково-дослідні роботи та підвищити наукомісткість виробництва.

Зміна цих теорій полягає в поступовому переході від технічної до техноекономічної та соціотехноекономічної парадигми. Вона базується на уявленні про господарський розвиток як про нерівномірний процес, основу якого становлять інноваційно-технологічні зміни та соціально-інституційне середовище. Ця парадигма характерна діалектичністю, суттєвою, хоча й далеко не повною універсальністю. Із погляду управління сталим розвитком інноваційна діяльність є не що інше, як підвищення продуктивності підприємства на один певний щабель.

Тому інноваційна діяльність має зрівноважувати внутрішню структуру ресурсів підприємства і його відносини з постачальниками обладнання й споживачами продуктів не лише у стійких станах до інновацій та після інновацій. Така зрівноваженість має зберігатися також під час перехідного процесу, в ході якого встановлюють нове обладнання та починають його експлуатацію [14].

Упровадження інноваційних вдосконалень потребує такого управління підприємством, за якого мають бути збережені оптимальна зрівноваженість витрат ресурсів та оптимальна зрівноваженість інтересів всіх учасників виробництва на всіх стадіях впровадження інвестиційного проекту.

Водночас необхідно зазначити, що інноваційні впровадження у

виробництво є досить капіталомісткими і потребують значних інвестиційних ресурсів, тобто активної інвестиційної діяльності. Саме такий підхід забезпечить підприємству конкурентні переваги, допоможе зміцнити ринкові позиції та надасть можливість розвиватися на перспективу. Проте в сучасних умовах у зв'язку з обмеженістю власних коштів інвестиційна діяльність більшості промислових підприємств зводиться лише до простого відтворення та підтримки наявного рівня виробництва і менше спрямована на реалізацію інноваційних проектів.

Організація, будучи активним учасником практично всього комплексу складних економічних відносин, підпадає під суттєвий вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, що вимагає від організації сформувати таку політику взаємодії з зовнішнім середовищем, яка дозволить ефективно функціонувати в умовах, що постійно змінюються. Інноваційний потенціал організації повинен бути спрямований на розвиток інноваційних процесів, які реалізуються в межах відповідним чином обраної інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія значною мірою визначає розвиток всіх сфер виробничої діяльності, що сприяє виконанню місії та досягненню поставлених цілей організації.

Сукупність складових елементів загального потенціалу, які здатні та готові з одним або декількома інноваційними складовими до трансформації фактичного порядку речей у новий стан, формують свою внутрішню підсистему інноваційного потенціалу організації. Тобто інноваційний потенціал організації формується як за рахунок існуючих елементів загального потенціалу організації, так і під впливом інноваційних елементів зазначеного потенціалу.

Вважаємо, що інноваційна складова входить до складу кожного елементу загального потенціалу організації, з одного боку, а кожний елемент потенціалу організації забезпечує його інноваційну складову, що характеризує інноваційний елемент відповідного потенціалу. Всі інноваційні елементи загального потенціалу організації, можуть як послабляти один одного чи навіть знищувати, так і синергетично посилювати, примножувати їх взаємодію та діяльність.

Інноваційний потенціал знаходиться під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, обмежується внутрішніми можливостями та зовнішніми загрозами, існує у часі та просторі, а його поточний стан залежить від попередніх результатів діяльності організації та обумовлює його майбутні можливості щодо розвитку. Для забезпечення ефективної інноваційної діяльності і розвитку та недопущення відповідно інноваційної кризи, необхідна інтеграційна єдність складових його стадій (фаз), оскільки невиконання хоч би однієї з них ставить під сумнів результативність всієї діяльності і призводить в кінцевому результаті до даної кризи. Нами розроблено три фази забезпечення інноваційної діяльності підприємства, послідовне та комплексно-систематизоване виконання яких створює адекватні умови для сталого існування та розвитку підприємств за інноваційною моделлю, а саме:

1. Фаза формування, реалізації та накопичення інноваційного потенціалу підприємства за умови сприяння зовнішнього інноваційного клімату.

Інноваційний потенціал підприємства, перш за все, розглядаємо як першочергову складову для забезпечення результату інноваційного процесу, ефективність якого створює всі умови формування та розвитку портфелю інновацій, що в свою чергу забезпечує вектор відповідного розвитку підприємства. Більш того, на нашу думку, бажаний результат (достатній інноваційний потенціал підприємства) буде визначати саме інноваційний потенціал, становлячись фундаментом інноваційної діяльності та розвитку суб'єкта господарювання, які обрали принципово – новий курс;

2. Фаза формування, реалізації та розвитку інноваційного процесу підприємства за умови сприяння зовнішнього інноваційного клімату.

Інноваційний процес на підприємствах складається з неоднакових за змістом і результатам стадій, кожною з яких властиві певна самостійність і автономність, наявність організаційно-економічних особливостей, пов'язаних з прогнозуванням, плануванням, фінансуванням, стимулюванням і так далі. Тому для ефективного здійснення інноваційного процесу необхідно проведення таких основних етапів інноваційного процесу [49, 50]:

1) Фундаментальні дослідження. Фундаментальні дослідження, збір і

систематизація інформації з відповідної проблеми про потреби і тенденції розвитку. Метою цього етапу є усвідомлення потреби і можливості змін, пізнання явищ навколишнього світу і відкриття нових закономірностей його розвитку, генерування перспективних ідей, їх відбір і розробка, визначення можливості реалізації.

Він ділиться на теоретичний і пошуковий; в результаті першого формуються нові наукові підходи до проблеми і теорії; в результаті другого – нові принципи створення виробів і технологій;

2) Прикладні дослідження. Прикладні дослідження, направлені на визначення способів застосування результатів попереднього етапу і їх уточнення. Вони можуть бути теоретичними і експериментальними, пов'язаними із створенням моделей. Тут відбувається розробка лабораторних технологій і методів випробувань, виготовлення і випробування макетів і зразків нових виробів, нестандартного устаткування. Потім проводяться спеціальні розрахунки для оцінки і подальшого коректування досліджень, другий відсів неперспективних ідей. Кінцевим результатом цього етапу є технічне завдання, рекомендація, зразок;

3) Проектно-конструкторські розробки. Проектно - конструкторські розробки направлені на створення нових зразків, що пройшли випробування і придатних для виробничого і комерційного використання. Їх стадіями є:

– розробка замовником технічного завдання, що визначає основні вимоги до виробу, - принципи роботи, конструктивні особливості, габарити, вага;

– формулювання пропозицій, що містять технічне і техніко-економічне обґрунтування доцільності створення виробу;

– виготовлення ескізного проекту, що містить креслення загального вигляду, принципів схеми, розрахунок основних експлуатаційних показників, який дозволяє вирішувати питання про доцільність подальшої роботи над виробом;

– підготовка на основі ескізного проекту загального виду конструкції в цілому і всіх вузлів, найбільш складних деталей, записки пояснення з техніко-економічним обґрунтуванням, розрахунок експлуатаційних витрат;

– створення робочого проекту, що містить повний опис конструкції об'єкту і що включає всю документацію, необхідну для його виготовлення, монтажу і експлуатації;

– виготовлення, випробування, доведення дослідного зразка;

4) Освоєння виробництва нового виробу (впровадження). Освоєння виробництва нового виробу. Цей етап припускає оцінку ринкових перспектив, фінансових можливостей, відповідності стандартам, забезпеченості патентного захисту, ще один відсів неперспективних варіантів, розробку і проектування технологічних і організаційних процесів, підготовку виробничих потужностей, збутовій мережі, і нарешті, освоєння випуску нової техніки, її масовий випуск і збут, сприяння в монтажі, введенні в експлуатацію, розповсюдження нововведення, тиражування і багатократне повторення на інших об'єктах. Одночасно з виробництвом інноваційний процес включає споживання. Таким чином, інноваційний процес охоплює цикл від розробки ідеї до її реалізації на комерційній основі;

3. Фаза формування, реалізації та розвитку інноваційного портфеля підприємства за умови сприяння зовнішнього інноваційного клімату.

Фаза формування інноваційного портфеля підприємства пов'язана з великим ризиком, що може виникнути в результаті вкладення коштів від зрілої на ринку продукції в нову (але невдалу) продукцію [26]. При цьому підприємство втрачає час і важливі ресурси. Тому стратегія інноваційного розвитку підприємства повинна базуватися на правильно збалансованому портфелі продукції, який сформований таким чином, що нова продукція фінансується за рахунок грошових потоків від продукції, яка вже закріпилась на ринку. Це означає, що від зрілої продукції вимагається забезпечення достатньої кількості для покриття витрат і фінансування виробництва нової продукції [49].

Зважаючи на вищевикладене, представляється доцільним розробити структурно-логічну схему забезпечення інноваційного розвитку підприємства, яка буде містити відповідні фази, конкретизує можливі внутрішні причини кризи інноваційності та кризи інноваційного розвитку та рівні інноваційної кризи (рис.1.4).

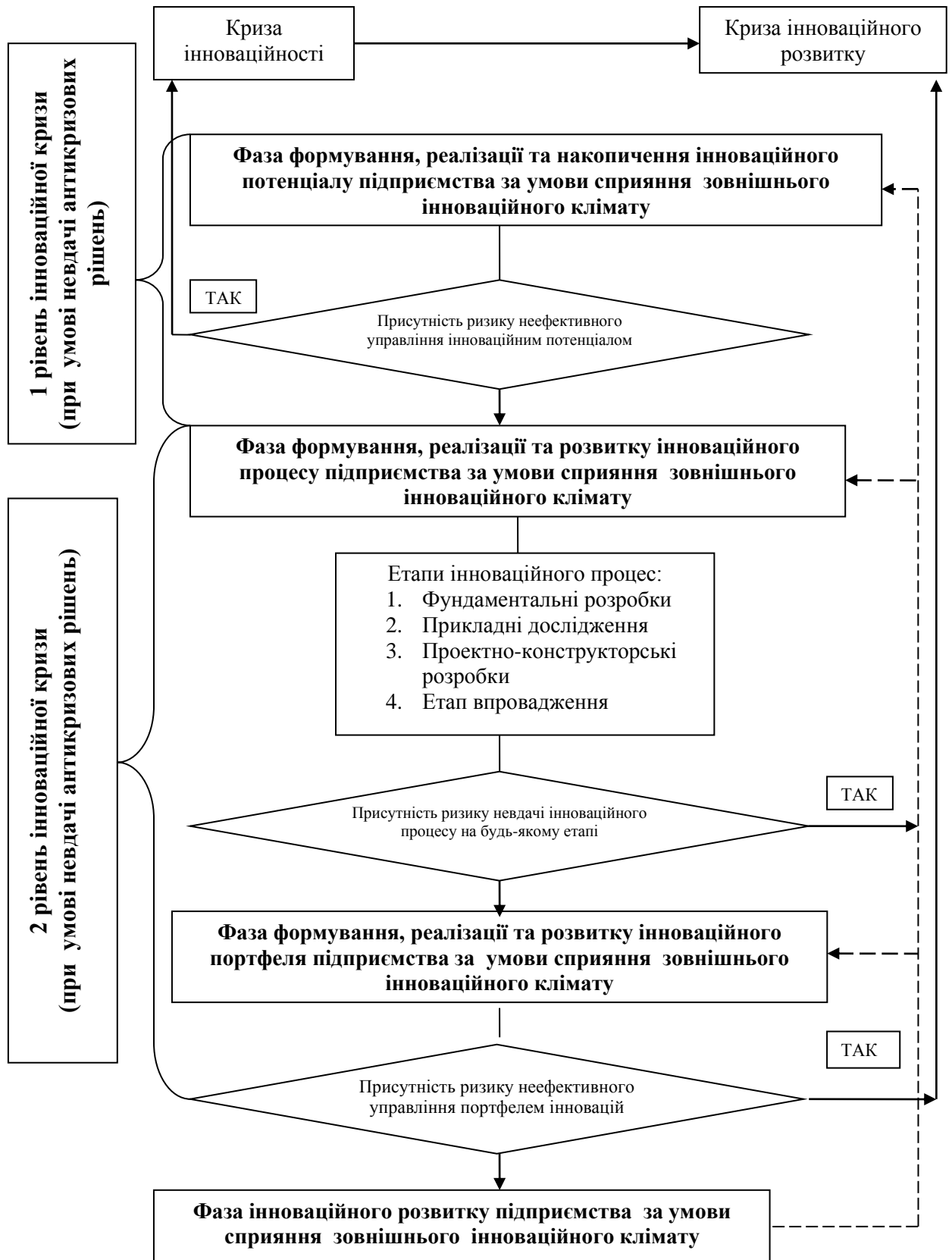


Рис. 1.4. Структурно-логічна схема забезпечення інноваційної діяльності та розвитку організації

Пинципові відмінності у підґрунті для виникнення інноваційної кризи

(відсутність спонукаючих мотивів власників та/або менеджерів підприємства, недосконале управління інноваційним процесом та/або портфелем інновацій) потребують виділення двох рівнів:

Кризи інноваційності підприємства представляє перший рівень інноваційної кризи, породжується недосконалим рівнем формування, реалізації та накопичення інноваційного потенціалу та виникає внаслідок відсутності мотивації підприємства до якісно нових перетворень та відображаються у сталому старінні підприємства та окремих його підсистем.

кризу інноваційного розвитку підприємства – другий рівень – розуміємо як кризу, яка спричинена неефективним управлінням інноваційним процесом та/або портфелем інновацій. Тобто другий рівень інноваційної кризи являє собою крайнє загострення протиріч в системах формування, реалізації та розвитку інноваційного процесу та/або портфелю інновацій.

Ендогенними факторами, здатними спричинити кризу інноваційного розвитку на підприємстві, можуть бути:

- відсутній інноваційний процес та будь-який його етапі на підприємстві;
- неефективний інноваційний процес на підприємстві на будь-якому етапі;
- високий ризик невдачі інноваційного процесу;
- незбалансований портфель інновацій;
- недосконале та неефективне управління портфелем інновацій на різних стадіях життєвого циклу підприємства;
- інші.

Всі названі ендогенні фактори впливу обох видів криз досить тісно взаємопов'язані і створюють складний комплекс причино-наслідкових зв'язків.

Будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища, потрібно враховувати такі властивості: взаємозв'язок факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища; складність системи факторів, що впливають на

організацію, зумовлювану кількістю таких факторів, різноманітністю їхніх взаємозв'язків і наслідків відповідного впливу; динамічність і рухомість, тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища; невизначеність інформації про середовище та невпевненість у її точності.

Формування портфеля (у вузькому значенні) реальних інвестицій, що є переважними для підприємств, які здійснюють виробничу діяльність, також відбувається в кілька етапів, виходячи з цілей і обсягу інвестиційних ресурсів. А саме:

- пошук варіантів реальних інвестиційних проектів для можливостей їхньої реалізації;

- розгляд і оцінка бізнес-планів окремих інвестиційних проектів;

- первинний добір інвестиційних проектів за укрупненими критеріями: відповідність інвестиційного проекту економічній стратегії й іміджу підприємства; напрямки галузевої і регіональної диверсифікованості майбутньої інвестиційної діяльності;

- ступінь розробленості інвестиційного проекту і його забезпеченості основними факторами виробництва, необхідний обсяг інвестицій і період їхнього здійснення до початку експлуатації проекту, проектований період окупності, рівень інвестиційного ризику;

- експертиза відібраних інвестиційних проектів за критерієм ефективності (прибутковості);

- експертиза відібраних інвестиційних проектів за критерієм ризику:

- експертиза відібраних інвестиційних проектів за критерієм ліквідності:

- остаточний добір інвестиційних проектів у сформований портфель з урахуванням його оптимізації і забезпечення необхідної диверсифікованості інвестиційної діяльності.

Якщо той чи інший критерій є пріоритетною метою у формуванні портфеля (висока прибутковість, безпека), то необхідність у подальшій оптимізації не виникає. При необхідності збалансувати окремі цілі портфель може бути збалансований шляхом оптимізації проектів за співвідношенням

прибутковості і ризиків, прибутковості і ліквідності.

Ефективність і результативність інновацій не слід ототожнювати з ефективністю виробництва чи сфери послуг. Максимальні результати і якість досягаються за рахунок часу й енергії найбільш продуктивних фахівців. Тому менеджер підрозділу, що забезпечує її ефективність, повинен насамперед вишукувати шляхи економії часу, енергії і підвищення якості інновацій.

Основне завдання інноваційного менеджера організації полягає у виборі програм, що дають найбільшу віддачу (не обов'язково фінансову) і відповідають кваліфікації наявного персоналу. У цьому випадку фахівці не будуть витрачати час на безперспективні програми. Потім варто організувати правильний менеджмент дослідницьких програм і регулярний аналіз факторів, що впливають на їхнє виконання. При цьому потрібно звернути увагу на доцільність припинення програм на найбільш зручному етапі.

Таким чином, інноваційний потенціал знаходиться під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, обмежується внутрішніми можливостями та зовнішніми загрозами, існує у часі та просторі, а його поточний стан залежить від попередніх результатів діяльності організації та обумовлює його майбутні можливості щодо розвитку. Це надало можливість трактувати інноваційний потенціал з позицій системно-динамічного підходу, як систему взаємодії взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх чинників, що обумовлюють наявність протягом певного періоду часу можливостей і здатностей організації до ефективного переходу від існуючого рівня розвитку на принципово новий рівень в умовах обмежених ресурсів для реалізації стратегічних цілей організації.

Інноваційна політика організації полягає в розробці шляхів і механізмів впровадження і використання нововведень у виробничій практиці з метою забезпечення розвитку економіки і підвищення її ефективності, формується на всіх рівнях підприємницької і управлінської діяльності залежно від потреби, бажання і можливостей тих суб'єктів організації, від яких залежить суть інноваційної політики.

ВИСНОВКИ

1. Управління організацією – процес розробки та впровадження в організаційну систему цілеспрямованих, незворотних, якісних за характером змін, спрямованих на забезпечення довгострокового успіху підприємства. Управління має являти собою циклічний процес, що віддзеркалюється через виконання чотирьох основних функцій: прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів; організація і координування - створення, узгодження факторів і процесів виконання планів; стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій; моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації.

2. Інноваційний потенціал знаходиться під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, обмежується внутрішніми можливостями та зовнішніми загрозами, існує у часі та просторі, а його поточний стан залежить від попередніх результатів діяльності організації та обумовлює його майбутні можливості щодо розвитку. Це надало можливість трактувати інноваційний потенціал з позицій системно-динамічного підходу, як систему взаємодії взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх чинників, що обумовлюють наявність протягом певного періоду часу можливостей і здатностей організації до ефективного переходу від існуючого рівня розвитку на принципово новий рівень в умовах обмежених ресурсів для реалізації стратегічних цілей організації.

3. ТОВ «ВКФ «АНТЕЯ» створено в 1996 році, і відноситься до такої галузі промисловості як сільськогосподарське машинобудування. Виготовляє ґрунтообробну та посівну техніку спільно з австрійською фірмою «Vogel & Noot». Організація ТОВ «ВКФ «АНТЕЯ» станом на січень 2019 р. має чисельність працівників 61 чоловік. У 2019 р. порівняно з 2018 р.

спостерігається зменшення загального обсягу майна ТОВ «ВКФ «АНТЕЯ» на 3253,5 тис. грн., або на 13,59%. У 2019 р. відбувається зменшення загального обсягу доходів на 1746,8 тис. грн., або на 7,38, у т. ч. за рахунок зменшення доходу від реалізації на 2620,2 тис. грн., або на 13,97%, збільшення інших операційних доходів на 1076,6 тис. грн., або на 22,83%, інших фінансових доходів – на 2,3 тис. грн., або на 82,14% та зменшення інших доходів на 205,5 тис. грн., або на 96,3%. Протягом досліджуваного періоду спостерігається абсолютний тип фінансової стійкості. Надлишок коштів на 1 грн. запасів у 2018 р. склав 1,27 коп., а у 2019 р. – 0,91 коп. При цьому спостерігається скорочення надлишку коштів на 0,35 коп., або на 27,97% у 2019 р.

4. Інноваційний розвиток займає особливе місце у системі менеджменту ТОВ «ВКФ «АНТЕЯ», оскільки тільки інновації визначають його майбутнє. Аналіз причин значного економічного спаду галузі сільськогосподарського машинобудування та сучасних стратегій інноваційного розвитку дав можливість встановити, що наша держава може обрати стратегічну концепцію позиціонування за обмеженою кількістю технологічних напрямків, конкретизація яких зумовлює необхідність проведення аналітичних досліджень ринкової кон'юнктури і можливостей вітчизняного науково-технічного потенціалу галузі щодо відповідності цій кон'юнктури.

5. Розробка напрямків удосконалення механізму управління організацією базується на оцінці інноваційного потенціалу та інноваційної активності підприємств. Дослідження інноваційного потенціалу передбачає аналіз наступних сукупних ресурсів: інтелектуальних, матеріальних, фінансових, кадрових, інфраструктурних, додаткових джерел підвищення результатів інноваційної діяльності. На сучасному етапі для управління організаціям найбільше значення має фінансова здатність підприємств розвивати інноваційну сферу.

6. Розроблено інвестиційний проект, метою якого є технічне переоснащення виробництва й освоєння нових видів продукції, що не виробляються в Україні, зокрема запасних частин. Основна продукція – запасні

частини до сівалок марок Gamma Plus Sfoggia, Sigma 2000 Sfoggia, THESIS 5000 Sfoggia. Збут продукції провадиться самостійно, згідно замовлень і контрактів, конкретним споживачам (організаціям і фізичним особам), через власну торгову мережу, а також за допомогою дилерів, що знаходяться в Україні. Загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації розглянутого інвестиційного проекту, складає, за оцінкою розроблювачів проекту, 1650 тис. дол. США й інвестується протягом двох років.

Відповідно до запропонованого механізму оцінки ефективності, для аналізу стійкості проекту з освоєння нових видів продукції виробництва (запасні частини до сівалок) за участю ТОВ «ВКФ «АНТЕЯ» у якості змінних параметрів обрані такі: загальний обсяг інвестицій, витрати за проектом; розмір виручки від реалізації. При цьому діапазон змін складає $\pm 10\%$ і $\pm 20\%$. У той самий час, доцільним для керівництва є прогнозування зміни ставки дисконту при розрахунку економічної ефективності проекту. Інноваційний проект є досить прибутковим та його доцільно запроваджувати на ТОВ «ВКФ «АНТЕЯ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфриев В.Е. Учет формирования финансового результата и распределения прибыли организации. *Бухгалтерский учет*. 2001. №10. URL: <http://www.lawmix.ru/bux/140627/>. (дата звернення: 09.11.2020).
2. Бабаєв В.М., Фесенко Т.Г. Формування системи підвищення ефективності підготовки проекту як чинника сталого розвитку. Київ: Техніка, 2018. 120 с.
3. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивація та стимулювання персоналу: основи побудови системи стимулювання. *Кадрові підприємства* 2002. №7. URL: <http://www.kapr.ru/articles/2002/7/444.html> (дата звернення: 07.10.2020).
4. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В.. *Управління проектами*: [навч. посіб.]. Київ: КНЕУ, 2013. 231 с.
5. Башнянин Г.І., Копич І.М., Чупик І.О. Мікроекономічні ринкові системи: методологічні проблеми аналізу ефективності функціонування. Львів: ЛКА, 2001. 182 с.
6. Благодарев В.А. Проектный менеджмент в Украине. *Будівництво України*. 2012. № 5. С. 2–6.
7. Бланк И.А. *Антикризисное финансовое управление предприятием*. Київ: Ольга : Ника-Центр, 2006. 672 с.
8. Богачов С. Порівняльна ефективність функціонування підприємств різних форм власності. *Економіка України*. 2015. №8. С. 31–35
9. Бронникова Т.С. *Разработка бизнес-плана проекта* : учебное пособие. Москва: Альфа-М; М.: ИНФРА-М, 2012. 224 с.
10. Буракова С.О., Супрович М.П. *Інноваційне проектування* : Навчальний посібник / За ред. С.О. Буракової. Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори», 2016. 360 с.
11. Василевська А. Управління проектами організації із використанням інформаційних технологій. *Вісник Київського національного торговельно-*

економічного університету. 2012. №1. С.99–105

12. Василенко А.О., Ткаченко Т.Л. *Виробничий (операційний) менеджмент*: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 532 с.

13. Васильева Л.Н., Деева Е.А. *Моделирование микроэкономических процессов и систем*: учеб. по специальности «Информ. Менеджмент». Москва: КноРус, 2011. 391 с.

14. Верба В.А., Загородних О.А. *Проектний аналіз*: Підручник. Київ: КНЕУ, 2000. 322 с.

15. Веретенников В.І., Тарасенко Л.М., Гевлич Г.І. *Управління проектами*: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 280 с.

16. Виханский О.С., Наумов А.И. *Менеджмент* : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Экономистъ, 2006. С. 152–180.

17. В'ялець О. Моделювання прибутковості організації (управлінський аспект). *Формування ринкових відносин в Україні*: Збірник наукових праць. 2010. № 11. С. 15–18.

18. Галушко В.П. Точка беззбитковості: теоретичні погляди та методологія розрахунків. *Економіка АПК*. 2006. №10. С.148–151.

19. Гевко І.Б. *Операційний менеджмент*: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 228 с.

20. Гоголь Г.П. *Можливість та шляхи залучення інвестицій. Менеджмент і міжнародне підприємництво*: Збірник матеріалів Міжнародної науково-прикладної конференції. Львів, 2001. С. 26.

21. Гордеева И.А. Теоретические основы адаптивных систем в управлении проектами. *Вісник Академії митної служби України. С. Технічні науки*. 2011. № 1. С. 71–76.

22. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]: кодекс України від 16.01.2003 р. №435-IV. URL: : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0014665-06>. (дата звернення: 01.11.2020).

23. Грещак М.Г. *Внутрішній економічний механізм підприємства*: Навчальний посібник / М.Г. Грещак та ін. Київ: КНЕУ, 2001. 228 с.

24. Даниленко С.М. Аналіз сучасного стану та ефективності фінансового забезпечення наукових досліджень та інновацій в Україні. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. К., 2010. Вип. 17. С. 45–49.
25. Друкер П.Ф. *Бизнес и инновации*. Москва: Вильямс, 2007. 432 с.
26. Друкер П.Ф. *Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы*. Москва: Book chamber international, 1992. 351 с.
27. *Економіка організації: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів / за ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка*. 2-ге вид., стереотип. Київ: Ельга-Н, КНТ, 2009. 780 с.
28. *Економіка організації: навчальний посібник для вищої школи / А.В. Гримак та ін.* Львів : Новий Світ-2000, 2012. 439 с.
29. *Економіка підприємства: Підручник: /За ред. С.Ф. Покропивного*. Вид. 2–ге. Київ: КНЕУ, 2015. 528 с.
30. *Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.* Київ: Академія, 2001. Т. 2. 848 с.
31. Іванов С. Розробка математичної моделі виробничої програми організації. *Економіка та держава: міжнародний науково-практичний журнал*. 2011. № 10. С. 54–57.
32. *Інформатика. Інформаційні технології в будівництві. Системи автоматизованого проектування: підручник / В.А. Баженов, Е.З. Криксунов, А.В. Перельмутер, О. В. Шишов*. Київ: Каравела, 2011. 488 с.
33. Кириченко Л.С., Самойленко А.А. *Стандартизація і сертифікація товарів та послуг: Підручник*. Харків: Вид–во «Ранок», 2015. 240 р.
34. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. *Економічний аналіз: теорія і практика: підручник*. 2-ге вид., перероб. і доп. Львів : Магнолія 2006, 2007. 440 с.
35. Клифорд Ф.Г., Ларсон У. Эрик. *Управление проектами: практическое руководство: пер. с англ.* Москва: Дело и сервис, 2003. 528 с.
36. Кобиляцький Л.С. *Управління проектами: Навч. Посіб.* Київ: МАУП, 2002. 200 с.

37. Копич І.М., Сороківський В.М., Стефаняк В.І. *Математичні моделі в менеджменті та маркетингу*: навчальний посібник. Львів: Новий світ-2000, 2011. 376 с.
38. Краснокутська Н.В. *Інноваційний менеджмент* : навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.
39. Кукса В. Это сладкое слово IPO. *Зеркало недели*. 2007. № 35. С. 4.
40. Лігоненко Л.О. *Антикризове управління організаціям: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій* Київ: КНЕУ, 2001. 580 с.
41. Майорова Т.В. IPO як форма залучення інвестиційного капіталу. *Фінанси України*. 2010. № 6. С. 80–88.
42. Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організації: навчальний посібник для вищої школи. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 248 с
43. Математические основы управления проектами: учебн. пособие / С.А.Баркалов, В.И.Воропаев, Г.И.Секлетова и др.; под ред. В.Н.Буркова. Москва: Высш. шк., 2005. 423 с.
44. *Математический аппарат и методы формирования оптимальных параметров управления процессом функционирования строительного предприятия*: монографія / Торкатюк В.И., Шутенко Л.Н., Дмитрук И.А., Дудолад А.С. и др. Харьков: ХНАГХ, 2007. 824 с.
45. Матросов С. IPO как инструмент привлечения инвестиций российскими предприятиями. *Рынок ценных бумаг*. 2007. № 8. С. 66–69.
46. Менеджмент організації: підручник для вищої школи / за заг. ред. В.П. Корольова. Київ: КНТ, 2011. 488 с.
47. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Москва: Дело, 1992. 590 с.
48. Митяй О.В. *Проектний аналіз*: навч. посібник Київ: Знання, 2015. – 311 с.
49. Наконечний С.І., Савіна С.С., Наконечний Т.С. До питання математичного моделювання техніко-економічних процесів АПК. *Економіка*

АПК. 2009. №1(171). С.16–21.

50. Оленіч А.В., Шацька З.Я. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10. С. 136–142.

51. Павлова Л.Н. *Економічний аналіз виробничої діяльності підприємств*. Київ: Фінансовий аналіз, 2008. 639с.

52. Падерин И.Д. *Научные и практические аспекты повышения эффективности современного предприятия: планирование, прогнозирование, управление*: монографія. Днепропетровск, ДГФЭИ, 2012. 338 с.

53. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. *Організація виробництва*: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 248 с.

54. Плоткін Я.Д., Пащенко Л.Н. *Виробничий менеджмент*. Львів: ІВЦ "ІНТЕЛЕКТ+", 1999. 160 с.

55. Покропивний С.Ф. *Економіка організації*: навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 2006. 528 с.

56. Покропивний С.Ф. *Економіка підприємства*: Підручник. Київ: КНЕУ, 2000. –528 с.

57. Покропивний С.Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання. *Економіка України*. 1995. № 2. С. 24–30.

58. Портер М. *Международная конкуренция*. Москва: Междунар. отношения, 1993. 896 с.

59. Притула О.В. *Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва*. Львів: ІРД НАН України, 2008. 216 с.

60. Радзівіло І.В. Активізація інноваційної політики – шлях до виходу з економічної кризи та економічного зростання. *Інвестиційні пріоритети епохи глобалізації: вплив на національну економіку та окремий бізнес* : II міжнародна наук.-практ. конф., 5–6 березня 2009 р..Дніпропетровськ, 2009. С. 67–69.

61. Радзівіло І.В. Теоретичні підходи до визначення інноваційної кризи та кризи інноваційного розвитку організації. *Економічний вісник національного гірничого університету*. 2010. № 1. С. 95–101.

62. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство

PMBOOK). США: *Project Management Institute*, 2004. 388 с.

63. Рядно О.А., Шерстенников Ю.В. *Математичне моделювання підприємницької діяльності*: навч. посібник. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 352 с.

64. Савицкая Г.В. *Анализ хозяйственной деятельности предприятия*. Минск: ООО “Новое знание», 2000. 668 с.

65. Савіна Г.Г., Коровіна О.В. *Математичне обґрунтування оптимального періоду впровадження технологічних інновацій*. Інвестиції: практика та досвід: аналіз, прогнози, коментар. 2012. № 9. С. 24–26.

66. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д. *Сучасний менеджмент організацій*: навчальний посібник для вузів. К.: МАУП, 2007. 488 с.

67. Фатхутдинов Р. *Конкурентоспособность: экономика, стратегия управления*. Москва: ИНФРА-М, 2000. 279 с.

68. Федоренко І.Л. Інструменти державної інноваційної політики: світовий досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 3 (82). С. 79–81.

69. Фесенко Т.Г. Формування команди управління будівельними проектами як організаційної основи створення РМО. *Науковий вісник будівництва*: ХДТУБА. ХОТВ АБУ, 2008. Вип.50. С.55–61.

70. Харпер-Смит П., Дерри С. *Управление проектами*: пер. с англ. К. В. Садченко. Москва: Дело и Сервис, 2011. 240 с.

71. Шаповал М.Л. *Менеджмент якості*: Підручник. К.: Т-во "Знання" ЛІЦЦ, 2003. 475 с.

72. Швець Л.П., Пилипак О.В., Доберчак Н.І. *Проектний аналіз* : навч. посібник. Львів : Новий світ-2000, 2011. 643 с.

73. Школа І.М., Михайловська О.В. *Операційний менеджмент*. Практикум. Чернівці: Книги – ХХІ, 2018. 374 с.

74. Юрса М.Я. Використання ресурсів міжнародного фінансового ринку в системі корпоративного управління. Київ: Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», 2012. 168 с.