

УДК 334: 658.114.5

*М. В. Корнеєв,
д. е. н., доцент
Н. М. Шматько,
к. е. н., доцент*

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРУКТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*M. V. Korneyev,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
N. M. Shmatko,
PhD in Economics, Associate Professor*

ASSESSMENT OF EFFICIENCY OF STRUCTURAL TRANSFORMATIONS IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Метою дослідження у роботі є теоретичне обґрунтування та розробка положень щодо оцінки ефективності структурних трансформацій в процесі організаційного розвитку підприємства. Доведено необхідність розбудови цілісного механізму оцінки ефективності функціонування та розвитку підприємства. Визначено, що стрижневою складовою даного механізму має бути дослідження структурних та організаційних передумов досягнення результативності та підтримки продуктивності використання складного комплексу ресурсів підприємства впродовж усієї послідовності ланцюжку створення нової вартості. Обґрунтовано доцільність виникнення та визначено логіку розгляду проблематики феномену ефективності в рамках динамічного підходу, що базується на порівнянні фактичного стану функціонування та розвитку економіко-виробничої системи відносно до певних цільових (еталонних, ідеальних) характеристик. Встановлено, що основним завданням при визначенні доцільності структурних змін на підприємстві є розгляд системи зовнішніх відносин підрозділів (умовних «бізнес-одиниць») і встановлення можливості збільшення інтегральної ефективності підприємства за рахунок зміни структурних відносин бізнес-одиниці з іншими підрозділами підприємства і ринком. Визначено, що оцінка ефективності структурних змін проводиться шляхом аналізу їх поточних і перспективних потоків доходів та витрат в потенційно прийнятних зонах господарювання, з урахуванням вартості реорганізації. Доведено, що оцінка ефективності організаційних змін безпосередньо пов'язана з вивченням таких аспектів здійснення структурних перетворень: підвищення рівня використання виробничих потужностей; розширення виробництва, доповнення або переозброєння; доповнення виробничої потужності новими виробничими активами (як власними, так і залученими від стратегічного партнера).

The The research methodology consists in theoretical processing and distribution of the development concerning the enterprises transformation efficiency in the enterprise. The reliability of holistic business expansion and of functioning and of the enterprise efficiency development has been proved. It is determined that the core component of this mechanism should be the study of

structural and organizational prerequisites for achieving efficiency and maintaining the productivity of using a complex of enterprise resources throughout the sequence of the chain of creation of new value. The expediency of occurrence is substantiated and the logic of the efficiency phenomenon problem consideration within the dynamic approach is based, which is based on the comparison the economic and production system functioning and development actual state in relation to certain target (reference, ideal) characteristics. It is established that the main task in determining the feasibility of structural changes in the enterprise is to consider the system of units external relations (conditional "business units") and to establish the possibility the enterprise increasing the integrated efficiency by changing the structural relations of the business unit with other units of the enterprise and the market. It is determined that the assessment of the structural changes effectiveness is carried out by analyzing their current and prospective flows of income and expenses in potentially acceptable economic zones, taking into account the cost of reorganization. It is proved that the assessment of the organizational changes effectiveness is directly related to the study of the structural transformation following aspects: increase the level of production capacity utilization; production expansion, supplementation or re-equipment; supplementing production capacity with new production assets (both own and borrowed from a strategic partner).

Ключові слова: підприємство, організація, організаційний розвиток, структурні зміни, ефективність, результативність.

Keywords: enterprise, organization, organizational development, structural changes, efficiency, effectiveness.

Постановка проблеми. Функціонування та розвиток суб'єктів господарювання в сучасних складних умовах безперервного посилення мінливості зовнішнього середовища відбувається під тиском різнобарвного поєднання низки детермінант, факторів та сил виробничо-економічного і соціокультурного походження. Між підприємством та зазначеними складовими навколишнього оточення в ході такого роду взаємодії виникає широке коло прямих та зворотних зв'язків, результатами прояву яких стає багатоаспектні та різноспрямований взаємний вплив. Ефективність функціонування економіко-виробничої системи підприємства в контексті розбудови зазначеного розгалуженого комплексу зв'язків та відносин є надзвичайно складним за економічною природою та змістом явищем, оцінка стану якого являє собою важливе науково-методичне завдання, що має велике теоретичне та практичне значення. Визначення ефективності є критерієм доцільності утворення нових і реконструкції діючих підприємств, створення нових видів продукції й послуг, інноваційного оновлення виробництва, розробки й впровадження нової техніки, реалізації заходів щодо удосконалення організації виробництва, управління, поліпшенню умов праці тощо.

Аналіз останніх публікацій. Теоретичні та практичні аспекти оцінки ефективності структурних трансформацій в процесі організаційного розвитку підприємства розглядалися в трудах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, таких як Алексєєвський В. [1], Брокетт А. [12], Греттон Л. [2], Гросул В. [3], Дітц Д. [11], Іванов В. [4], Іванчук К. [5], Козаченко Г. [6], Кривуля П. [10], Куніцин С. [7], Ладико І. [6], Лєпа Р. [8], Лєпейко Т. [9], Литвиненко А. [10], О. Ляшенко [6], Пилюпенко А. [10], Резаї З. [12] та ін. Проте актуальність та невідкладність вирішення питань пошуку нових підходів до розв'язання проблем забезпечення ефективності структурних змін на підприємствах нерозривно пов'язано також із задоволенням вимог збільшення результативності використання наявного економічного потенціалу вітчизняної промисловості. В умовах неухильного підвищення мінливості навколишнього оточення, винятково особливого значення набувають завдання щодо правильного й адекватного вибору параметрів і критеріїв виміру ефективності діяльності підприємства та використання існуючої ресурсної бази, економічного та дбайливого розподілу обмежених економічних ресурсів, а також розбудови належного організаційно-економічного механізму розвитку підприємства.

Метою дослідження у роботі є теоретичне обґрунтування та розробка положень щодо оцінки ефективності структурних трансформацій в процесі організаційного розвитку підприємства.

Результати дослідження. Сфера визначення ефективності функціонування та розвитку підприємства в контексті структурних трансформацій насамперед охоплює встановлення наявних релевантних параметрів функціонування та розвитку підприємства та його складових-підсистем, виявлення формалізованих залежностей між різними об'єктами, обґрунтування складу резервів збільшення продуктивності та розробка шляхів раціонального застосування зазначених резервів. Найважливішою вимогою щодо успішного розв'язання низки зазначених завдань є розбудова цілісного механізму оцінки ефективності, стрижневою складовою якої має бути дослідження структурних та організаційних передумов досягнення результативності та підтримки

продуктивності використання складного комплексу ресурсів підприємства впродовж усієї послідовності ланцюжку створення нової вартості. Основними елементами даної системи виступають унормування та структурне упорядкування процесу оцінки ефективності організаційних змін на засадах дотримання таких основних принципів: цілеспрямованість (мета здійснення структурних трансформацій на промисловому підприємстві складається в удосконаленні організаційного забезпечення продуктивного виробництва та успішної реалізації продукції на цільових ринках збуту, а також освоєння певної частки ринкових продаж); орієнтація на споживача (найважливішим критерієм структурної досконалості комплексу зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем стає досягнення максимально повного задоволення запитів споживача шляхом забезпечення його комплексом засобів для задоволення певних потреб); оптимальність вибору варіанту розподілу та використання ресурсів підприємства на основі упорядкування структурної конфігурації відповідного ланцюжку створення нової вартості; адаптивність (приспосовування різних аспектів здійснення виробничо-господарських процесів на підприємстві до перетворення умов зовнішнього оточення); єдність і взаємозв'язок (структурні зміни мають сприяти досягненню оптимального поєднання тактики й стратегії, комплексного сполучення заходів щодо активного пристосування внутрішнього середовища підприємства до вимог ринкового оточення із реалізацією дій щодо цілеспрямованого впливу на ринок та ін.); орієнтація на забезпечення довгострокового характеру результатів господарської активності на основі впровадження стратегічного перспективного підходу щодо упорядкування структурного аспекту взаємодії складових підприємства.

Результативність і ефективність діяльності підприємства не завжди можуть бути чітко формалізовані, виражені в точному кількісному вимірі. Звичайно розгляд ефективності в такому традиційному контексті (визначається як збільшення певних ефектів існування економіко-виробничої системи над витратами, які супроводжують функціонування та розвиток підприємства) тісно пов'язано із визначенням особливого виду результативності, тобто досягнення певним суб'єктом (суспільством, підприємством або окремою навіть особою) очікуваного результату діяльності (ефекту) на одиницю витрачених ресурсів, використаного часу та ін. Відповідно до природи походження та характеру виявлення отриманого ефекту та понесених при цьому витрат при розгляді ефективності за описаний традиційний підхід виникає також можливість щодо урахування специфіки різних аспектів діяльності підприємства (на базі визначення економічної, соціальної, технологічної, екологічної та інших різновидів ефективності). Для комплексної ж оцінки ефективності згідно з описаними положеннями використовуються показники ресурсного (співвідношення сукупних результатів виробництва та загальних обсягів витрат економічних ресурсів, що були авансовані для отримання зазначених результатів) й витратного (результативність залучення до господарського обігу усіх видів ресурсів, які були використані для отримання сукупних результатів виробництва) типу. Проте такий підхід слід вважати достатньо прийнятним в рамках визначення ефективності в статичних умовах, що можуть мати місце тільки в стабільному середовищі господарювання, в рамках якого обсяги випуску, номенклатура і основні характеристики продукції, запити споживачів, види і властивості використовуваних ресурсів, якість праці працівників та інші умови економічної активності відносно незначно змінюються з плином часу.

Проте наростання мінливості та невизначеності перетворень навколишнього оточення підприємств закономірно визначає доцільність виникнення та логіку розгляду проблематики феномену ефективності в рамках більш динамічного підходу, що базується насамперед на порівнянні фактичного стану функціонування та розвитку економіко-виробничої системи відносно до певних цільових (еталонних, ідеальних) характеристик. Саме зазначений підхід (положення якого у певній мірі відповідають об'єктній концепції організаційних перетворень) в найбільшій мірі, з точки зору автора, є відповідним та належним щодо ситуації вимірювання ефективності структурних змін. Згідно даного підходу, найбільш поширеним критерієм ефективності для такого роду дій стає ступінь досягнення (наближення до виконання) поставлених цілей і завдань: організаційні зміни слід вважати настільки ефективними, наскільки здійснення організаційного розвитку підприємства сприяє формуванню структурної конфігурації та встановленню режиму функціонування організаційного середовища, належному до параметрів, передбачених системою стратегічних та поточних планів.

Для реалізації описаного динамічного підходу щодо оцінки ефективності необхідним є досконале первинне формулювання системи цілей, які мають бути детально визначені і описані, а також упорядковані в ієрархію, структуризація якої обумовлюється логікою відповідних причинно-наслідкових зв'язків між даними цілями. Іншими важливими вимогами щодо використання динамічного критерію ефективності в контексті обґрунтування доцільності організаційних змін є дотримання принципів реальності та досяжності поставлених цілей, економічності (підтримка орієнтації на дбайливе використання наявної ресурсної бази функціонування та розвитку підприємства). Отже, відповідно до даного підходу, структура певного виду діяльності або форми активності економіко-виробничої системи підприємства складається з наступних елементів: потреба, мета (цілі), мотиви, власне цілеспрямована діяльність (функціонування), засоби і результат діяльності. Саме очікуваний (передбачений, бажаний, еталонний, ідеальний) результат продуктивної активності, який належить до рефлексивно визначеного суб'єктивного прогнозу майбутнього даної системи, характеризує напрямок і структуру діяльності, що здійснюється для досягнення або збереження такого стану речей. Таким чином, формування цілей і в даному випадку стає вихідним етапом планування ефективності здійснення організаційних змін, оскільки являє собою процес вибору одного з можливих станів (інваріанту структурної конфігурації організаційного середовища) підприємства в якості заданого (тобто такої моделі структурної

побудови, що має забезпечувати оптимальний з точки зору досягнення поставлених цілей режим функціонування, до якого необхідно прагнути і якого необхідно досягти).

Проте органічна складність технологічних та економічних засад, а також належної до них конфігурації виробничих відносин, які існують на промисловому підприємстві, призводить до необхідності широкої декомпозиції основної мети, оскільки одночасно із плануванням реалізації стратегічних цільових орієнтирів розвитку підприємство змушене вирішувати ряд додаткових підзадач. Тому певна вихідна мета вищого рівня звичайно може бути представлена у вигляді підцілей нижчого рівня так, щоб сукупність підцілей давала повне уявлення про умови досягнення та очікувані характеристики вихідної мети, а складність ієрархії рівнів декомпозиції – визначалася логікою вирішення відповідних виробничих та управлінських завдань. Крім того, досягнення цілей не завжди може бути адекватним критерієм для оцінки ефективності, оскільки адекватність такого підходу визначається умовами, за які таке досягнення визнається найважливішим показником, а отже системи мотивація діяльності персоналу враховує такі вимоги та доводить їх значення до відома персоналу. Проте в такому випадку цілком ймовірно є небезпека свідомого маніпулювання (з боку керівництва підприємства або окремих його учасників) плановими показниками для гарантованого (безвідносно до реально одержаних результатів роботи) забезпечення отримання очікуваного винагородження.

До складу інших надзвичайно поширених «еталонних» характеристик оцінки ефективності діяльності підприємства та визначення доцільності здійснення структурних перетворень слід віднести здатність щодо залучення необхідних ресурсів, а також спроможність відносно розширення доступної ресурсної бази. Згідно з таким підходом, зростання кількості економічних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових та ін.), які освоєє підприємство, призводить до збільшення ефективності його функціонування. Існує також ряд додаткових «ідеальних» критеріїв ефективності, таких як прибутковість, ступінь задоволення працівників результатами своєї праці і т. ін. Спільною рисою таких критеріїв ефективності стає звернення до певного остаточного та універсального визначення належного стану економіко-виробничої системи підприємства (структурної конфігурації організаційного середовища), на основі якого встановлюються показники ефективності. Отже, вся діяльність підприємства вважається ефективною за умови, що його функціонування характеризується високими значеннями за обраним критерієм ідеального.

На думку автора, орієнтація тільки на один еталонний критерій не дозволяє повноцінно оцінити ефективність, оскільки підприємство як постійно змінювана, динамічна система не може в повній мірі відповідати якомусь одному ідеальному типу структурної побудови (визначення досконалості якої, до того ж, носить чітко виражений ситуативний характер). Таким чином, встановлення ефективності в даному випадку у вирішальній мірі залежить від того, наскільки організаційний профіль (сукупність різних структурних характеристик підприємства) є адекватним щодо вимог навколишнього середовища (соціальних, екологічних, економічних, політичних), а також належним до передумов реалізації поставлених цілей та завдань. Визначення ефективності при цьому базується на основі оцінки відповідності показників навколишнього господарського середовища і характеристик підприємства (у значній мірі відповідає положенням концепції суб'єктного підходу).

Інший поширений підхід до вимірювання ефективності ґрунтується на встановленні зв'язку такого роду оцінок із позиціями груп людей, зацікавлених у певних результатах діяльності підприємства (зацікавлені групи впливу). Згідно даного підходу, ефективність діяльності підприємства залежить від досконалості інформаційного підґрунтя (повноти інформації) щодо обґрунтування певних управлінських рішень на основі урахування рефлексивно визначених очікувань стратегічно важливих зацікавлених груп впливу, а також від здатності внутрішнього середовища економіко-виробничої системи щодо організаційного налаштування режимів здійснення та структурної конфігурації широкого кола внутрішніх процесів, цілей діяльності та загально визнаних цінностей соціокультурного середовища таким чином, щоб забезпечити найбільший ступень відповідності зазначених параметрів щодо групових очікувань. Така точка зору виходить з усвідомлення спрямованості процесів існування та розвитку підприємства на задоволення потреб таких великих суспільних угруповань як держава, територіальні громади, власники-акціонери, споживачі, трудовий колектив, вище керівництво та ін.

Оцінка ефективності, таким чином, безпосередньо залежить від цінностей та інтересів суб'єктів, які визначають її. Так, наприклад, власник підприємства (акціонери, держава) при визначенні ефективності функціонування підприємства керуються поняттями і характеристиками, які не завжди збігаються з інтересами окремого працівника. Проте досягнення цілей не завжди може бути адекватним критерієм для оцінки ефективності. Використання даного підходу слід вважати цілком прийнятним в тому випадку, якщо таке досягнення визнається найважливішим показником і працівники, ефективність роботи яких оцінюють, знають про це. У такому разі підприємство або окремі його учасники можуть спробувати занижувати плановані показники з тим, щоб забезпечити реальне їх досягнення.

Отже, з точки зору автора, необхідним доповненням «цільового» підходу щодо встановлення ефективності організаційних змін стає використання алгоритму збалансування та узгодження цілей з урахуванням позицій різних зацікавлених груп впливу. Такий алгоритм передбачає корекцію вектора цілей з одночасним виробленням механізму та (або) корекції цільових орієнтирів різних зацікавлених груп впливу у такій послідовності: вироблення системи цілей («домінуючої» цілі або вектору цілей) стратегічної групи впливу, в повноваження якої входить прийняття остаточного рішення у сфері цілепокладання; аналіз системи цілей інших стратегічних груп, визначення ступеня або профілю неколінеарності (розходження) таких цілей

щодо вектору, заданого домінуючою системою цілей, а також сегментація стратегічних груп впливу; аналіз можливостей надання та можливої інтенсивності волевиявлення стратегічних груп в ситуаціях перешкоджання (або, навпаки, сприяння) досягненню «домінуючих» цілей з боку решти учасників; вивчення можливості впливу на стратегічні групи з метою корекції обраних ними напрямків прояву власного рефлексивного розуміння спрямованості вектору цілей або зниження значимості очікувань учасників їх груп як обмеження для реалізації «домінуючого» вектора цілей; формування стратегії нейтралізації впливу неколінеарних векторів цілей та (або) їх корекції; забезпечення зворотного зв'язку через перегляд групами впливу власних цілей з урахуванням аналізу обмежень та можливості зниження рівня їх прояву. Використання описаного алгоритму, з точки зору автора, дозволяє не тільки досягти збалансованості та компромісу при визначенні цільової спрямованості розвитку підприємства в контексті обґрунтування необхідних структурних змін, але й запобігти заостренню проявів «конфлікту цілей».

Отже, з точки зору автора, з огляду на первинність інтересів власників в механізмі забезпечення прибуткової діяльності та усталеного розвитку економіко-виробничої системи (через можливість повного урахування характеру змін витрат і доходу, а також очікуваних потреб в залученні додаткових інвестиційних ресурсів, що передбачені різними альтернативами організаційних трансформацій) доцільним здається використання параметру максимізації вартості підприємства як основного критерію оцінки визначення доцільності та оцінки ефективності структурних перетворень. При цьому в контексті вибору системи цілей власників як визначальної («домінуючої») при встановленні критеріїв ефективності організаційних змін пропонується використання підходу щодо оцінки вартості підприємства на базі розрахунку дисконтованих потоків доходів і витрат. Оцінка вартості за таким підходом визначається приведеним потоком доходів власника від використання прав володіння та пов'язана із урахуванням наступних можливостей щодо збільшення доходу: отримання прямого потоку доходів від підприємства (наприклад, дивідендів, інших виплат за корпоративними правами); отримання непрямого потоку доходів (використання прав та повноважень, обумовлених володінням частками управлінського або корпоративного контролю, з метою отримання доходів в іншому бізнесі); продаж об'єкта володіння або частки прав власності. При цьому слід відзначити, що вибір власників як зацікавленої групи впливу, що визначає «домінуючий» вектор цілей розвитку підприємства, не дає підстав для ігнорування цільових очікувань решти зацікавлених осіб.

Отже, вагомою перевагою підходу щодо використання показника «вартість підприємства» як узагальнюючого показника ефективності структурних перетворень обумовлено забезпеченням прямого відображення при цьому ступені зацікавленості власників у володінні частками капіталу та у належному управлінні підприємством через інтегральний характер визначення обсягів коштів, що можуть бути отримані власником при реалізації відповідних прав власності. Таким чином, реалізація вартісного підходу щодо оцінки ефективності організаційних змін дозволяє визначати вигідність володіння виробничим об'єктом у зв'язку з поточним і перспективним станом великомасштабної економіко-виробничої системи «підприємство – зовнішнє господарське середовище», а також у зв'язку із наявними можливостями щодо оптимізації діяльності щодо цілеспрямованого управління організаційним розвитком. Вартість підприємства в даному контексті оцінюється на основі вивчення реальних і потенційних грошових потоків, що виникають в результаті розбудови певного варіанту структурної конфігурації множини об'єктів і зв'язків, що складають елементи підсистеми «підприємство – ринок», і, крім того, дозволяє врахувати витрати, пов'язані з продажем або придбанням інших суб'єктів господарювання, забезпечення зв'язку процесів інвестування із оцінкою економічної ефективності з позиції власника, а також із визначенням обсягів доходів і витрат за операціями щодо часткового продажу прав власності.

Висновки. Основним завданням визначення доцільності структурних змін є розгляд системи зовнішніх відносин умовних бізнес-одиниць і встановлення можливості збільшення інтегральної ефективності підприємства за рахунок зміни структурних відносин умовної бізнес-одиниці з іншими підрозділами підприємства і ринком. Оцінка ефективності структурних змін проводиться шляхом аналізу їх поточних і перспективних потоків доходів та витрат в потенційно прийнятних зонах господарювання, з урахуванням вартості реорганізації. При цьому слід враховувати, що для значної кількості ринків, близьких за характеристиками до конкурентних, вартість придбаних підприємством ресурсів і вартість продажу товарів може вважатися незалежною від дій підприємства. Крім того, при тих самих характеристиках ринку, близького до конкурентного, передбачається, що зміна споживання ресурсів і виробництва товарів у межах виробничої потужності бізнес-одиниці не призводить до суттєвих змін ринкової кон'юнктури.

Оцінка ефективності організаційних змін з урахуванням описаних вимог та обмежень безпосередньо пов'язані з вивченням таких аспектів здійснення структурних перетворень: підвищення виробничих потужностей та (або) збільшення внутрішньої ефективності за рахунок розширення виробництва, доповнення або переозброєння; використання вироблених умовною бізнес-одиницею товарів як компоненти раніше не створеного товару шляхом доповнення виробничої потужності новими виробничими активами, як власними, так і залученими від стратегічного партнера (портфельна стратегія з виходом в принципово нові зони господарювання, вертикальна інтеграція); внутрішня реорганізація бізнес-одиниці з переорієнтацією на виробництво принципово нового типу товару або на використання іншого типу ресурсів (портфельна стратегія із зміною технології).

Напрямки подальших досліджень питань оцінки ефективності структурних трансформацій в процесі організаційного розвитку підприємства пов'язані із розробкою рекомендацій щодо організації планування

структурних змін в процесі розвитку промислового підприємства.

Література.

1. Алексеевский В.С. Синергетика менеджмента устойчивого развития: монография / В.С. Алексеевский. – Калуга: Манускрипт, 2006. – 328 с.
2. Греттон Л. Демократическое предприятие. Раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности. / Греттон Л.– СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.– 280 с.
3. Гросул В.А. Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / В.А. Гросул. – Харків: ХДУХТ, 2007. – 303 с.
4. Иванов В.Л. Организация управления экономической устойчивостью предприятия на основе совершенствования его организационной структуры управления : монография / В.Л. Иванов. – Луганск: ВНУ им. В. Даля, 2007. – 148 с.
5. Іванчук К.О. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування / К.О. Іванчук // Економіка розвитку. – 2014. – № 3(71). – С. 84-88.
6. Козаченко А.В. Управление крупным предприятием: монография / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко. – К.: Лібра, 2006. – 384 с.
7. Куніцин С.В. Механізм управління розвитком підприємств туристично-рекреаційної сфери: монографія / С.В. Куніцин. – Сімферополь: Кримнавчпеддержаввидав, 2012. – 454 с.
8. Лепа Р.Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, модели и методы: монография / Р.Н. Лепа. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 308 с.
9. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації: монографія / Т.І. Лепейко [и др.]. – Харків: ТОВ «Золоті сторінки», 2015. – 664 с.
10. Пилипенко А.А. Організація управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства: монографія / А.А. Пилипенко, А.О. Литвиненко. – Харків: ФОП Здоровий Я.А., 2015. – 236 с.
11. Dietz J. Enterprise Ontology. Theory and Methodology / J. Dietz. – The Netherlands: Springer, 2006. – 240 с.
12. Brockett A.M. Corporate Sustainability. Integrating Performance and Reporting / A.M. Brockett, Z. Rezaee. – New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2012. – 338 с.

References.

1. Alekseevskij, V.S. (2006), *Sinergetika menedzhmenta ustojchivogo razvitija* [Synergetics of sustainable development management], Manuscript, Kaluga, Russia.
2. Gretton, L. (2005), *Demokraticeskoe predpriiatie. Raskreposhhenie biznesa blagodarja svobode, gibkosti i priverzhennosti* [Democratic enterprise. Emancipation of business through freedom, flexibility and commitment], Stokgol'mskaja shkola jekonomiki v Sankt-Peterburge, St.Petersburg, Russia.
3. Hrosul, V.A. (2007), *Sotsial'no-ekonomichna stijkist' pidprijemstva: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyj instrumentarij* [Socio-economic sustainability of the enterprise: theoretical and methodological foundations and practical tools], KhDUKht, Kharkiv, Ukraine.
4. Ivanov, V.L. (2007), *Organizacija upravlennija jekonomicheskoi ustojchivost'ju predpriiatija na osnove sovershenstvovaniija ego organizacionnoj struktury upravlennija* [Organization of managing the economic stability of the enterprise on the basis of improving its organizational management structure], VNU im. V. Dalja, Lugansk, Ukraine.
5. Ivanchuk, K.O. (2014), “Sustainable economic development of the enterprise: theoretical substantiation”, *Ekonomika rozvytku*, vol. 3 (71), pp. 84-88.
6. Kozachenko, A.V. (2006), *Upravlenie krupnym predpriiatiem* [Management of a large enterprise], Libra, Kyiv, Ukraine.
7. Kunitsyn, S.V. (2012), *Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidprijemstv turystychno-rekreatsijnoi sfery* [Mechanism of management of development of enterprises of tourist and recreational sphere], Krymnavchpedderzhavvydav, Simferopol, Ukraine.
8. Lepa, R.N. (2006), *Situacionnyj mehanizm podgotovki i prinjatija upravlencheskih reshenij na predpriiatii: metodologija, modeli i metody* [The situational mechanism for the preparation and adoption of managerial decisions at the enterprise: methodology, models and methods], ООО «Jugo-Vostok, Ltd», Donetsk, Ukraine.
9. Lepejko, T.I. (2015), *Orhanizatsiia marketynhovoho upravlinnia diial'nistiu pidprijemstv mashynobudivnoho klastera v umovakh hlobalizatsii* [Organization of marketing management of activity of enterprises of machine-building cluster in the conditions of globalization], TOV «Zoloti storinky», Kharkiv, Ukraine.
10. Pylypenko, A.A. (2015), *Orhanizatsiia upravlinnia rozvytkom material'no-tekhnichnoi bazy pidprijemstva* [Organization of management of development of material and technical base of the enterprise], FOP Zdorovyj Ya.A., Kharkiv, Ukraine.
11. Dietz, J. (2006), *Enterprise Ontology. Theory and Methodology*, Springer, The Netherlands.
12. Brockett, A.M. (2012), *Corporate Sustainability. Integrating Performance and Reporting*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.