

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ:  
УТОЧНЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ<sup>1</sup>**

©2020 ЯСТРЕМСЬКА О. М., ЯСТРЕМСЬКА О. О.

УДК 658.1  
JEL Classification: D21; M11; O22

Ястремська О. М., Ястремська О. О.

**Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень**

Метою статті є уточнення теоретичних основ управління розвитком промислових підприємств. Відповідно до мети поставлено завдання щодо аналізу наукових підходів до формування категоріально-понятійного апарату з управління розвитком промислових підприємств; визначення теоретичного базису управління розвитком за принципами, напрямками, сферами та видами управління; побудови моделі механізму управління розвитком промислових підприємств. На підставі дослідження уточнено поняття «управління розвитком промислового підприємства», під яким розуміється процес зміни руху підприємства у позитивному напрямі, що виникає під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, задля виконання його місії та досягнення стратегічних цілей підвищення рівня розвитку за всіма сферами діяльності. Для визначення теоретичного базису управління розвитком промислових підприємств встановлено необхідні критерії – класифікаційні ознаки, а саме: за науковим підходом, за сферами діяльності, за видами потенціалу, за життєвим циклом підприємства, за видами планування та розвитку. Усі ознаки відповідають принципам і функціям управління. Впровадження теоретичних основ здійснюється за допомогою механізму управління. Запропоновано модель механізму управління розвитком промислового підприємства, що будується за складовими (інформаційно-аналітичною, техніко-технологічною, організаційно-економічною та адміністративно-правовою), кожна з яких використовує власні методи, інструменти та важелі управління. До класичних методів управління (економічні; адміністративно-правові; організаційні) додано економіко-математичні; комп'ютерні програми та технології, оскільки у сучасних умовах господарювання неможливо здійснювати управління, не використовуючи математичний апарат та комп'ютерні технології. Інструменти управління згруповано за сферами діяльності – економічна, соціальна та екологічна. Кожну групу інструментів деталізовано за видами та важелями управління. Інструменти управління вибрано згідно із міжнародними дослідженнями, які щорічно проводяться компанією Bain & Company. Інструменти потребують конкретизації щодо встановлених державою або підприємством нормативних показників (важелів управління), за допомогою яких здійснюються дії, що спрямовані на досягнення промисловим підприємством сталого розвитку. Таким чином, наведені розробки дозволяють підприємству чітко визначити мету, принципи, функції, підходи, напрями, сфери та види управління, побудувати ефективний механізм управління задля досягнення сталого розвитку як найбільш прогресивного.

**Ключові слова:** розвиток, управління розвитком, промислове підприємство, теоретичні положення, концептуальна модель, механізм управління.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-214-226>

Рис.: 3. Табл.: 3. Бібл.: 50.

**Ястремська Олена Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, логістики та економіки, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: [lastremska\\_om@hneu.net](mailto:lastremska_om@hneu.net)ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5653-6302>

**Ястремська Олена Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: [lastremska.O@gmail.com](mailto:lastremska.O@gmail.com)ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1865-0282>УДК 658.1  
JEL Classification: D21; M11; O22UDC 658.1  
JEL Classification: D21; M11; O22**Ястремская Е. Н., Ястремская О. А. Управление развитием  
предприятий: уточнение теоретических положений**

Целью написания статьи является уточнение теоретических основ управления развитием промышленных предприятий. Поставлены задачи анализа научных подходов к формированию категориально-понятийного аппарата по управлению развитием промышленных предприятий; определения теоретического базиса управления развитием по принципам, направлениям, сферам и видам управления; разработки модели механизма управления развитием промышленных предприятий. На основании исследования уточнено поня-

**lastremska O. M., lastremska O. O. Enterprise Development  
Management: Clarification of Theoretical Principles**

The aim of the article is to clarify the theoretical principles of industrial enterprise development management. The study sets the tasks of analyzing scientific approaches to the formation of a categorical and conceptual apparatus for managing development of industrial enterprises; defining the theoretical principles of development management by principles, directions, areas and types of management; developing a model of the mechanism for managing development of industrial enterprises. Based on the study, the concept "industrial enterprise development management" is clarified. It is considered as

<sup>1</sup> Виконано в межах фундаментальної наукової теми за № ДР 0115U002374 «Стратегічне управління життєдіяльністю підприємств на основі інвестування для забезпечення гідної якості трудового життя».

тие «управление развитием промышленного предприятия», под которым понимается процесс изменения движения предприятия в положительном направлении, возникающем под влиянием внешней и внутренней среды, для выполнения его миссии и достижения стратегических целей повышения уровня развития по всем сферам деятельности. Для определения теоретического базиса управления развитием промышленных предприятий установлены необходимые критерии – классификационные признаки: по научному подходу, по сфере деятельности, по видам потенциала, по жизненным циклам предприятия, по видам планирования и развития. Все признаки соответствуют принципам и функциям управления. Внедрение теоретических основ осуществляется с помощью механизма управления. Предложена модель механизма управления развитием предприятия, основа которой представлена составляющими механизма, а именно: информационно-аналитическая, технико-технологическая, организационно-экономическая и административно-правовая. Каждая из составляющих механизма использует собственные методы, инструменты и рычаги управления. К классическим методам управления (экономические; административно-правовые; организационные) добавлены экономико-математические; компьютерные программы и технологии, поскольку в современных условиях хозяйствования невозможно осуществлять управление, не используя математический аппарат и компьютерные технологии. Инструменты управления сгруппированы по классическим сферам деятельности – экономическая, социальная и экологическая. Каждая группа инструментов детализирована по видам и рычагам управления. Инструменты управления выбраны согласно с международными исследованиями, которые ежегодно проводятся компанией Bain & Company. Инструменты требуют конкретизации относительно установленных государством или предприятием нормативных показателей (рычагов управления), с помощью которых осуществляются действия, направленные на достижение промышленным предприятием устойчивого развития. Таким образом, представленные разработки позволяют предприятию четко определить цель, принципы, функции, подходы, направления, сферы и виды управления, построить эффективный механизм управления для достижения устойчивого развития как наиболее прогрессивного.

**Ключевые слова:** развитие, управление развитием промышленного предприятия, теоретический базис, механизм управления.

**Рис.: 3. Табл.: 3. Библ.: 50.**

**Ястремская Елена Николаевна** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента, логистики и экономики, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнецца (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** [lastremaska\\_om@hneu.net](mailto:lastremaska_om@hneu.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5653-6302>

**Ястремская Олеся Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры туризма, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнецца (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** [lastremaska.O@gmail.com](mailto:lastremaska.O@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-1865-0282>

the process of positive changes in an enterprise, arising under the influence of external and internal environment to fulfill the enterprise's mission and achieve strategic goals of increasing the level of development in all areas of its activity. To define the theoretical principles of industrial enterprise development management, there determined the necessary criteria – features of classification: by scientific approaches, areas of activity, types of potential, life cycle of the enterprise, types of planning and development. All the features are consistent with the management principles and functions. The implementation of theoretical principles is carried out using the control mechanism. The article proposes a model of the mechanism for enterprise development management, the basis of which is represented by its components, namely: analytical, technical and technological, organizational and economic, administrative legal ones. Each of the components of the mechanism uses its own methods, tools and control levers. The classical management methods (economic; administrative legal; organizational) are supplemented by economic and mathematical ones, computer programs and technologies since, under modern economic conditions, it is impossible to carry out management without using the mathematical apparatus and computer technologies. Management tools are grouped by traditional areas of activity – economic, social and environmental. Each group of tools is detailed in terms of type and control levers. Management tools are selected in accordance with international studies conducted annually by Bain & Company. The tools require specification concerning the normative indicators (control levers) established by the state or the enterprise, with the help of which actions aimed at achieving sustainable development by an industrial enterprise are carried out. Thus, the presented developments allow an enterprise to clearly define the goal, principles, functions, approaches, directions, areas and types of management, build an effective management mechanism to achieve sustainable development as most progressive.

**Keywords:** development, industrial enterprise development management, theoretical principles, management mechanism.

**Fig.: 3. Tabl.: 3. Bibl.: 50.**

**lastremaska Olena M.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Management, Logistics and Economics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** [lastremaska\\_om@hneu.net](mailto:lastremaska_om@hneu.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5653-6302>

**lastremaska Olesia O.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** [lastremaska.O@gmail.com](mailto:lastremaska.O@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-1865-0282>

**Вступ.** Сучасні умови господарської діяльності характеризуються посиленням ринкової конкуренції, процесами інтеграції, динамічними змінами у соціально-економічному середовищі, що значно ускладнює функціонування підприємств. Специфічні особливості функціонування вітчизняних промислових підприємств – значна тривалість вироб-

ничого циклу, низька оборотність капіталу – разом з його значущістю для інших галузей національного господарства, вимагають уточнення теоретичних положень удосконалення наявних і формування нових підходів, що забезпечать обґрунтованого, виваженого управління процесом розвитку суб'єктів господарювання.

Останнім часом в Україні спостерігається падіння випуску продукції переробної промисловості, що свідчить про незадовільний стан розвитку промислових підприємств.

Зменшення внутрішнього та зовнішнього попиту на продукцію, повільні темпи впровадження прогресивних виробничих процесів, низька інноваційна активність, експлуатація застарілого обладнання, неефективна організаційна структура підприємств, незадовільний рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції – гострі проблеми, що стоять перед підприємствами, що значно уповільнює розвиток економіки країни.

Така ситуація свідчить про недосконалість системи управління промисловістю як у рамках країни, регіону, так і у рамках окремого підприємства. З цього погляду одним з першочергових завдань є удосконалення теоретичних основ управління розвитком промислових підприємств, що відповідатимуть сучасним реаліям господарювання промислових підприємств, та впровадження їх у практичну діяльність.

Вирішенню сучасних проблем розвитку промислових підприємств присвячували свої наукові праці такі українські та зарубіжні вчені, як: Р. Акофф [1], Л. Базелевич [2], В. Забродський [3], О. Раєвнева [4], М. Тодаро [5], Л. Жилінська [6], Н. Касьянова [7], Н. Шандова [8] та ін.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, що збагачують теорію та практику управління діяльністю підприємств, проблеми управління розвитком залишаються недостатньо дослідженими і розробленими щодо актуалізації сутнісного наповнення категоріального базису, а саме таких фундаментальних понять, як «розвиток», «розвиток підприємства», «управління розвитком», «управління розвитком за видами», «управління розвитком за напрямками», «механізм управління розвитком». При цьому залишаються недостатньо повно вирішеними протиріччя щодо змістовності понятійно-категоріального апарату, а його різноманіття не дозволяє чітко побудувати дієвий науковий підхід щодо управління розвитком промислових підприємств. Тому необхідно здійснити систематизацію й узгодженість дефініцій, провести вдосконалення теоретичних основ управління розвитком промислових підприємств та побудувати дієвий механізм щодо його управління.

**Метою** написання статті є узагальнення та уточнення теоретичних положень управління розвитком промислових підприємств з урахуванням сучасної парадигми управління за елементами та механізмом розвитку економіки України.

Для досягнення мети поставлено завдання:

1. Здійснити уточнення категоріального апарату теорії розвитку за ланцюгом: «розвиток» – «управління розвитком» – «підходи до управління» – «управління розвитком промислових підприємств» – «механізм управління розвитком промислових підприємств», що дозволить визначити напрями прийняття управлінських рішень щодо покращення діяльності підприємств.
2. Визначити теоретичні основи управління розвитком промислових підприємств за принципами та

функціями, на базі яких провести систематизацію напрямів управління за класифікаційними ознаками, такими як:

- наукові підходи, що характеризують основні способи та методи вирішення завдань управління розвитком;
  - сфери діяльності, що показують найважливіші напрями роботи підприємства (економічна, соціальна, екологічна та ін.);
  - стадії життєвого циклу підприємства та його продуктів, врахування яких дозволить конкретизувати управлінські рішення щодо покращення діяльності підприємств;
  - види потенціалу, за допомогою яких промислові підприємства здійснюють свою діяльність, – економічний, виробничий, інноваційний, фінансовий, кадровий та інші;
  - види планування роботи підприємств (довгострокове, стратегічне, поточне, оперативно-виробниче), від якості яких залежить кінцевий результат їх діяльності;
  - види розвитку підприємств (збалансований, сталий та ін.), вибір та обґрунтування яких дозволяє обґрунтувати мету розвитку та способи його досягнення.
3. З урахуванням уточнення понятійного апарату та теоретичних основ побудувати концептуальну модель управління розвитком промислових підприємств.
  4. Запропонувати механізм управління розвитком промислових підприємств за складовими (інформаційно-аналітична, техніко-технологічна, організаційно-економічна та адміністративно-правова) та визначити методи, інструменти, важелі управління по кожній з них.

Методами наукових досліджень щодо вдосконалення теоретичних основ є систематизація, формалізація, синтез та аналіз; формування механізму – системний аналіз, порівняльний аналіз, дедукція й індукція.

**Результати дослідження.** Аналіз індексів промислової продукції в Україні з 2015–2019 рр. (рис. 1) показує, що розвиток галузі здійснюється нерівномірно, але у 2019 році спостерігається падіння випуску продукції на 3,5 % порівняно з 2018 роком (базовим роком є 2016 рік).

За даними рис. 1 видно, що для стабілізації діяльності промисловості України доцільно провести вдосконалення управління, направлено на покращення.

Для цього розглянемо сутність понять за встановленим ланцюгом: «розвиток» «управління розвитком» «підходи до управління» «управління розвитком промислового підприємства» «механізм управління розвитком промислових підприємств».

Поняття «розвиток» розглядається як спрямована, необоротна зміна матеріальних об'єктів [10] та життєвості системи [11], перетворення з одного стану на інший [2], проведення реорганізації економічної [12] і соціальної [5], а також виробничої системи [3]. О. В. Раєвнева [4] та Д. В. Райко [13] стверджують, що розвиток здійснюється під впливом зовнішніх і внутрішніх суперечностей.

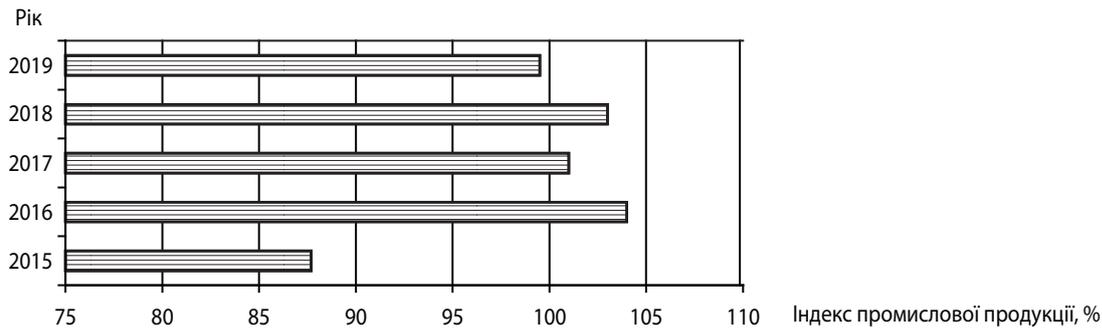


Рис. 1. Динаміка індексів промислової продукції України у 2015–2019 рр. [9]

При цьому ці автори [1–8; 10–13] приділяють увагу визначенню сутності поняття «розвиток» і відокремлюють термін «розвиток підприємства».

Так, А. Черних [14], Л. Базелевич [2] підкреслюють, що на розвиток підприємства впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Є. Єрохіна [15] зосереджує увагу на змінах у структурі та функціях управління підприємством. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі [16] наголошують, що розвиток підприємства здійснюється шляхом «підвищення ефективності управління культурою організації».

Отже, єдиного підходу щодо трактування понять «розвиток» та «розвиток підприємства» в літературних джерелах досі не виділено.

Сутність поняття «управління розвитком» розглядається у працях багатьох учених, таких як: Р. Акофф [1], М. Мескон [16], Н. Васюткіна [17], В. Геєць [12], О. Раєвнева [4], Н. Шандова [8] та ін.

Зупинімося на деяких з них. Так, Л. Жилінська [6] визначає, що «управління розвитком направлено на забезпечення максимально ефективної реалізації заходів щодо підвищення рівня розвитку підприємства».

Н. Касьянова [7] «під управлінням розвитком підприємства розуміє процес підтримки або зміни еволюційного вектора розвитку на революційний для досягнення глобальної цілі існування промислового підприємства, де вирішуються завдання, а саме: усунення диспропорцій при відхиленнях від запланованої поведінки системи та створення протиріч як джерела її подальшого розвитку».

Н. Шандова [8] «під системою управління сталим розвитком машинобудівного підприємства розуміє організаційно-економічні й управлінські відносини у виробничо-господарській системі, що виникають із приводу досягнення динамічної рівноваги між параметрами конкурентного зовнішнього середовища й внутрішнього середовища підприємства».

В економічній літературі [6; 7; 18; 19] існує багато спроб щодо формування концепції розвитку підприємств.

Однак, аналізуючи наявні наукові підходи, Н. Ващенко [18, с. 99] дійшла висновку, що «вченими ще не розроблено такої концепції, яка б урахувала безперервність цього процесу та провідну роль персоналу у ньому одночасно».

Розглянемо більш детально наявні концепції щодо управління розвитком підприємств.

Найбільш повний аналіз наукових підходів до управління розвитком підприємств зроблено Л. Жилінською [6], Н. Касьяною [7] та І. Філіпшин [19] (табл. 1).

За даними табл. 1 видно, що Н. Касьянова [7] управлінням розвитком підприємств формує на основі кумулятивного підходу, що є об'єднанням декількох підходів – процесного, системного, ситуаційного, цільового та синергетичного. Отже, визнає необхідність поєднання декількох наукових підходів до управління розвитком підприємств, але не акцентує увагу на сферах діяльності підприємства (економічній, соціальній, екологічній), напрямках діяльності (інноваційному, мотиваційному та ін.). Управління розвитком зводиться тільки до побудови системи стратегічного управління, хоча всі негативні явища у виробництві проходять виключно на поточному та оперативному процесах управління.

Бурбело Н. О. [31, с. 88–89], Жилінська Л. О. [6, с. 34–38] та Касьянова Н. В. [7] розширюють перелік підходів до управління підприємствами (табл. 2).

Отже, підходи до управління підприємствами (табл. 2) мають різні особливості, які опосередковано впливають на розвиток через потенціал, сфери діяльності, процес управління, підприємництво та види планування.

Аналізуючи наукові підходи, Н. Ващенко [18] і Бурьяк А. [32] термін «управління розвитком» взагалі не використовують в економіці, а інші [6; 7; 18; 20; 33–38] розглядають його за окремими сферами діяльності (інноваційний [33; 34], економічний [35], соціальний [20, 36], екологічний [37]; за видом потенціалу (виробничий, фінансовий, комунікаційний, маркетинговий, управлінський, мотиваційний, трудовий, інноваційний) [38]; умовами стратегічного розвитку [6; 7].

Окрім цього, науковці пов'язують управління розвитком з необхідністю враховувати вплив зовнішнього середовища [39] та життєвий цикл підприємства [40]. При цьому Н. Ващенко [18] звучила проблему управління розвитком підприємства до управління розвитком персоналу як найбільш важливий напрям удосконалення діяльності підприємства та умова щодо його подальшого розвитку.

Таким чином, розглянуті джерела інформації [6; 7; 18; 20; 33–40] показують, що не існує єдиних концептуальних підходів щодо теоретичного базису з управлінням розвитком промислових підприємств, тому вони потребують систематизації за класифікаційними ознаками, а саме:

Таблиця 1

## Аналіз наукових підходів щодо управління розвитком підприємств

Автор	Назва підходу	Характеристика підходу	1. Тенденції, характерні для системи управління
			2. Переваги та недоліки
1	2	3	4
Л. Жилінська [6]	Системний підхід, автори підходу – Ч. Барнард [20] та ін.	Розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів – персонал, структура організації, цілі, технології та завдання, які орієнтовані на досягнення головної місії підприємства	Переваги полягають у комплексному підході до управління підприємством, недоліки не акцентують увагу на слабких місцях у виробництві
	Процесний підхід, автор підходу – Мескон G. M. [16]	Базується на концепції, згідно з якою управління є безперервною серією взаємопов'язаних дій або функцій	Переваги – чітка організація виробничого процесу, недоліки – не визначається кінцева мета виробництва
	Ситуаційний підхід, автори – Т. Burns, G. Stalker [21]	Для розвитку підприємству необхідна зміна цілей, завдань та іншого залежно від зміни ситуації	Переваги полягають у тому, що автори визнають доцільність оперативного корегування елементів управління розвитком підприємства, недоліки – ігнорують співвідношення стратегічних та тактичних цілей
	3 позиції наукових шкіл	Школа наукового управління, вчені якої наголошують на ретельному підборі персоналу, його мотивації, тощо (Ф. Тейлор, Г. Форд та ін.); класична школа управління – визначили принципи та функції управління (А. Файоль, М. Вебер та ін.); школа людських стосунків – гуманізації управління (Е. Мейо, Г. Мюнстерберг та ін.); емпірична школа управління – поєднання змісту праці й функцій управління (П. Друкер, А. Слоун, Р. Девіс та ін.); школа соціальних систем, представники (Ч. Барнард, Д. Марч, Г. Саймон та ін.) якої вважають, що «конфлікти в організації можна усунути шляхом мотиваційних важелів» [6, с. 36]	Переваги школи наукового управління, людських стосунків, соціальних систем та емпіричної школи управління полягають у концентрації уваги до організації якісного управління персоналом, недоліки – ігнорують іншими продуктивними силами виробництва.  Перевагою класичної школи управління є визначення принципів та функцій, на яких будується система управління
І. Філіпішин [19]	Адаптивний, автор Л. Фесік [22].	Характеризується змістом (функції), організаційною структурою (напрямки взаємовпливу, порядком взаємодії учасників управлінського процесу) і технологією (алгоритм здійснення й механізм узгодження)	Переваги полягають у поєднанні функцій, структури та технології управління воедино. Недоліки – не розглянуто управління за процесами виробництва
	Функціональний, автор В. Діденко [23]	Сукупність функцій, які необхідно виконувати	Переваги – процес управління розглядається за функціями менеджменту, але його не пов'язано з механізмом управління
	Компетентнісний, автор А. Синиченко [24]	Модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку підприємства	Переваги полягають у врахуванні професіоналізму персоналу щодо встановленої стратегії розвитку, недолік – враховується тільки персонал
	Ресурсний, автор Р. Грант [25]	Наявність ресурсів дозволяє підприємству мати ринкові переваги	Переваги полягають у визначенні важливості управління закупівлею ресурсів, недоліки – в ігноруванні інших факторів, що впливають на управління

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
	Витратний [26]	Зниження трансакційних (адміністративних) витрат, що пов'язано з низькою компетенцією персоналу	Переваги – зниження собівартості продукції, недоліки – акцент лише на компетентності персоналу
	«Ядро розвитку», автор О. Іншакова [27]	Сукупність факторів виробництва, таких як: людський, технічний, інституційний, інформаційний, природний, організаційний	Переваги полягають у визначенні важливості ефективно управляти потенціалом підприємства. Недоліки – врахування тільки потенціалу підприємства
Дж. Моррісей [28]	Цільовий	Потребує ясного і чіткого визначення цілей або бажаних результатів роботи, формування реальних програм їхнього досягнення та чіткої оцінки параметрів роботи шляхом вимірювання конкретних результатів на етапах досягнення поставлених цілей	Переваги – зосередженість на досягненні цілей управління, недоліки – не показано механізм досягнення цілей
Л. Сергєєва [29]	Синергетичний, автор І. Пригожин, І. Стенгерс [30]	У складній системі «є два стани – рівноваги: стабільний, коли зміни мають флуктуаційний характер, і стан нестійкості (поблизу точки біфуркації або моменту загострення соціальних та економічних процесів), в якому зовні незначні явища та процеси можуть викликати стрибкоподібну зміну системи» [7, с. 115]	Переваги – виділення двох станів системи (стійкого та нестійкого), але стрибкоподібні зміни системи можуть бути як прогресивні, так і негативні
Н. Касьянова [7, с. 363]	Кумулятивний	Сутність якого полягає у «біфуркаційному характері розвитку економічної системи. В основі кумулятивного підходу до управління економічними системами лежать два фундаментальні принципи природознавства: принцип інваріантності та принцип розширення-стиснення фазового простору»	Переваги – досягнення «структурних змін у виробництві, фінансуванні, маркетингу, управлінні й інших елементах потенціалу підприємства, спрямованих на координальне збільшення вартості підприємства» [7, с. 190]. Недоліки – не враховують соціальні та екологічні наслідки розвитку підприємства

Таблиця 2

## Аналіз підходів щодо управління підприємствами [6; 7; 31]

Назва підходу	Характеристика підходу	Внесок у підходи в системі управління
1	2	3
1. Маркетинговий	Орієнтація на споживача	Стосується потенціалу підприємства
2. Динамічний	Розглядає об'єкт управління в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках і підпорядкованості	Характеризує методику аналізу процесу управління
3. Відтворювальний	Орієнтується на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими витратами	Характеризує процес виробництва
4. Адміністративний	Складається з регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, строків, елементів системи менеджменту в нормативних актах (наказах, розпорядженнях, вказівках, стандартах, інструкціях, положеннях тощо)	Показує процес управління
5. Поведінковий	Фокусується на забезпеченні допомоги працюючим в усвідомленні своїх можливостей, творчих здібностей шляхом застосування концепцій поведінкових наук до управління організацією	Характеризує напрям покращення процесу управління
6. Кількісний	Полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів тощо	Формує методику аналізу процесу управління

Закінчення табл. 2

1	2	3
7. Підприємницький	Заснований на системі поглядів щодо управління – уявлення про організацію як спілку підприємців, орієнтованих на безперервний пошук нових можливостей для самоадаптації організації, працюючої в умовах нестабільного невизначеного зовнішнього середовища	Стосується організації підприємницької діяльності та впливу зовнішнього середовища
8. Стратегічний	Базується на концепції управління, в основі якої лежить розробка і реалізація стратегії. Дозволяє прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі і підготувати організацію до найкращого використання своїх можливостей, мінімізувати вплив зовнішніх загроз	Стосується планування майбутнього підприємства, що враховує вплив зовнішнього середовища
9. Творчий	Здійснює поєднання сукупності прийомів, які характеризують відношення до управління, як до свідомого процесу	Виділяє прийоми управління підприємством
10. Комплексний	В управлінській діяльності враховує не тільки економічні, екологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні наслідки прийняття рішень, але за необхідності демографічні і політичні аспекти менеджменту, їх взаємозв'язок	Показує сфери діяльності підприємства та їх взаємозв'язок

науковими підходами до управління, сферами діяльності підприємства, видами потенціалу, життєвим циклом підприємства та продукції, видами планування та розвитку підприємства.

Окрім цього, підприємство не функціонує ізольовано, а взаємодіє з регіоном, на території якого працює, галуззю та країною в цілому, тому доцільно враховувати особливості розвитку, що відбуваються на макро-, мезо- та мікрорівнях управління. При цьому вчені [6-8,17,41] розглядають питання щодо управління за видами розвитку: збалансований [41], сталий [8; 17] та ін. Однак усі автори зазначають, що найбільш прогресивним видом розвитку є сталий розвиток, який будується на підставі принципів управління.

Так, Данилишин Б. та О. Веклич О. [42, с. 20] зазначають принципи побудови сталого розвитку країни: «збалансованість розвитку українського суспільства – паритетність економічного, соціального та екологічного складників; екологічно та техногенно безпечні умови життєдіяльності населення; утвердження гуманізму, демократії та загальнолюдських цінностей; еколого-економічну збалансованість розвитку окремих регіонів та її узгодження із загальнонаціональними потребами».

Квятковська Л. А. [43, с. 86] виділяє «три основних принципи концепції сталого розвитку: забезпечення збалансованості економіки та екології; забезпечення збалансованості економічної та соціальної сфер у людському вимірі, що означає максимальне використання в інтересах населення тих ресурсів, які дає економічний розвиток; розв'язання завдань, пов'язаних з розвитком не лише в інтересах сучасного покоління, але і всіх наступних поколінь, що мають рівні права на ресурси».

Автор роботи [44, с. 15] підкреслює важливість принципу «існування ефективного механізму, який здатний парировати всі можливі обурення і утримувати систему у вказаній околиці (динамічна рівновага)», тому у роботах [17, 45] зосереджуються на питаннях щодо формування механізму управління розвитком підприємств. При цьому Пакулін С. Л. [45] зазначає, що «неточність у визначенні понять і категорій перешкоджає ефективному формуван-

ню та правильному використанню самого механізму і його інструментарію на практиці».

Отже, принципи управління розвитком промислового підприємства потребують уточнення.

Функції управління розвитком підприємства в наукових працях [44; 45] майже не розглядаються, тому що вони збігаються із загальними функціями – організація, планування та прогнозування, контроль, регулювання, координація, стимулювання. Однак для того, щоб розвиток мав прогресивний характер, доцільно ввести функцію оцінки рівня досягнення результатів встановленими цілями розвитку підприємства.

Таким чином, аналіз сучасних джерел інформації [1–8; 10–45] показав, що у наукових працях окремо розглядаються поняття: «розвиток підприємства», «управління розвитком», «управління розвитком за видами», «управління розвитком за напрямками», «механізм управління розвитком». Таке різноманіття понятійно-категоріального апарату не дозволяє чітко побудувати дієвий науковий підхід щодо управління розвитком промислових підприємств та потребує систематизації й узгодження.

Незважаючи на значні досягнення у теоретичних основах розвитку підприємств, пропонується провести уточнення сутності поняття «управління розвитком» та побудувати концептуальну модель щодо його функціонування.

Під управлінням розвитком промислового підприємства у цій роботі розуміється процес зміни руху підприємства у позитивному напрямі, що виникає під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, задля виконання його місії та досягнення стратегічних цілей підвищення рівня розвитку (збалансований, сталий тощо) за усіма сферами діяльності (економічна, соціальна, екологічна й ін.).

Удосконалення теоретичного базису управління розвитком підприємств пропонується провести шляхом систематизації його елементів (рис. 2). При цьому виділити види розвитку за класифікаційними ознаками та визначити ключові елементи, за якими він здійснюється, – теоретичне підґрунтя, до якого віднесено принципи та функції, що виконує розвиток.



Рис. 2. Концептуальна модель управління розвитком промислових підприємств

Джерело: побудовано авторами на основі [1–8; 10–45]

Так, серед наукових підходів щодо управління розвитком підприємства пропонується визначити комплексний компетентний підхід, який за призначенням може використовувати всі інші, але будуватися на компетентній основі фахівців.

Розвиток може бути сконцентрований за класичними сферами діяльності підприємства – економіка, екологія,

соціальна, але він повинен враховувати політико-правову ситуацію в країні, науково-технічний прогрес тощо, тобто спеціальні сфери, що притаманні зовнішньому середовищу.

Підприємство не може досягти прогресу, якщо не має відповідного потенціалу, тому доцільно визначати його сучасний стан, а також стадію життєвого циклу.

Проаналізовані наукові праці [13; 18; 26; 33; 34] показують, що велика увага науковців направлена на розробку стратегічного плану розвитку підприємства. Реалізація стратегії здійснюється в умовах поточного й оперативного планування, тому у подальшому пропонується її удосконалення.

Теоретичне обґрунтування щодо управління розвитком промислових підприємств формується відповідно до того, якого розвитку підприємство хоче досягти, при цьому найбільш важливим для нього є якісна характеристика [45] – збалансований, сталий тощо. Однак з 1972 року у світовій спільноті з'явилося чітке орієнтування для розвитку країн, регіонів, міст і суб'єктів господарювання – сталий розвиток. Його побудова відбувається за ланцюгом – підприємство, регіон, країна. Тому для досягнення цілей розвитку промислового підприємству необхідно сформулювати відповідний механізм управління.

І. М. Хвостіна [46] побудувала механізм управління розвитком підприємства, який включає встановлення мети, завдань, принципів, форм, методів, інструментів і важелів. Автор вірно зазначила, що завдання механізму управління розвитком підприємства формуються під впливом дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Однак побудована І. М. Хвостіною [46, с. 32] схема механізму управління має недоліки:

- не конкретизує його дії за складовими;
- методи, інструменти та важелі управління не можуть будувати або впливати на економічні закони, вони їх використовують як інформаційну базу.

Враховуючи вищесказане, на рис. 3 наведено схему побудови механізму управління розвитком промислового підприємства, яка складається з двох частин – визначення складових механізму та встановлення його теоретичного підґрунтя.

Такий підхід показує, що механізм – це комплекс управлінських дій щодо розвитку підприємства, який здійснюється під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за інформаційно-аналітичною, техніко-технологічною, організаційно-економічною та адміністративно-правовою складовими (напрямами) його роботи.

При цьому кожна зі складових має спиратися на власне теоретичне підґрунтя – методи, інструменти та важелі. При цьому до класичних методів управління необхідно додати групу методів – комп'ютерні програми та технології, оскільки в сучасних умовах господарювання процес управління неможливий без використання інформаційних технологій.

Існує безліч підходів до інструментів управління розвитком суб'єктів господарювання, але єдиного або класичного підходу немає. Так, компанія Bain & Company [47] щорічно досліджує інструменти управління розвитком підприємств, але інструменти аналізуються без визначення класифікаційних ознак, їх не розподілено за складовими розвитку та методами управління.

Нами пропонується формувати інструменти управління за кожною складовою та за кожною групою методів управління.



Рис. 3. Механізм управління розвитком промислового підприємства

Джерело: побудовано авторами на основі [6; 16–42]

І. М. Хвостіна [46] не уточнює сутність, склад інструментів і важелів управління розвитком підприємств. У тлумачному словнику С. Ожегова та Н. Шведової [48] «інструмент» визначено як засіб, спосіб, який застосовується для досягнення чого-небудь, тобто «інструмент управління розвитком підприємств» – це спосіб, завдяки якому підприємства досягає мети розвитку.

А. М. Дідик, аналізуючи сутність поняття «економічний важіль управління», зазначає, що він «характеризується ознаками дієвості, каталізування перетворень, стимулювального чи стримувального впливу» [49, с. 445].

Підтримуючи таке тлумачення, можна зробити висновок, що важіль управління є конкретизацією умов щодо

використання інструментів управління, до яких як пріоритетні можливо віднести ставки податків, норми амортизації, банківські відсоткові ставки тощо.

Оскільки розвиток підприємства розглядається за економічною, соціальною та екологічною складовими, важелі управління, на наш погляд, слід розглядати за кожною із них.

Сучасні дослідники, насамперед, А. М. Дідик [49, с. 444], надає типологію економічних важелів, однак не визначає, яким чином інструменти та важелі управління розвитком взаємоузгоджуються. Як довели результати проведених досліджень, між інструментами управління розвитком та важелями управління існує взаємозв'язок, який наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Узгодження інструментів з важелями управління розвитком підприємств

Групи інструментів	Види інструментів управління	Важелі управління
Економічні	1) збалансована система показників; 2) програма управління змінами; 3) стратегічне планування; 4) відкриті інновації; 5) тотальне управління якістю; 6) реінжиніринг бізнес-процесів тощо	1) ставка податку на доходи підприємств; 2) ставка судних процентів; 3) норми амортизаційних відрахувань; 4) ставки держмита тощо
Соціальні	1) скорочення штатів; 2) аутсортинг; 3) соціальні медіапрограми; 4) анкетування співробітників тощо	1) мінімальна заробітна плата; 2) відсоткова ставка єдиного соціального внеску; 3) ставка податку на доходи фізичних осіб, 4) умови стимулювання працівників тощо
Екологічні	1) агломерація образу майбутнього; 2) екологічне маркування; 3) еко-менеджмент; 4) Європейський реєстр викидів та перенесення забруднювальних речовин тощо	1) ставки екологічних податків; 2) ставки екологічного мита; 3) екологічна сертифікація; 4) гранично-допустимі концентрації шкідливих речовин тощо

Джерело: побудовано авторами на основі [47; 49; 50]

Головною умовою та успішного використання інструментів і важелів управління розвитком є взаємозв'язок і взаємоповнення, одночасне обґрунтоване використання з переважанням тієї групи або виду інструменту, що матиме найбільшу значущість для досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку суб'єктів господарювання відповідно до їх прийнятих до впровадження проривними інвестиційно-інноваційних проєктів.

**Висновки.** У статті уточнено теоретичні положення управління розвитком промислових підприємств та зроблено такі висновки:

1. На основі аналізу існуючих дефініцій «розвиток», «розвиток підприємства», «управління розвитком», «управління розвитком за видами», «управління розвитком за напрямками», «механізм управління розвитком», встановлено поняття «управлінням розвитком промислового підприємства» як процес зміни руху підприємства у позитивному напрямі, що виникає під впливом

зовнішнього та внутрішнього середовища, задля виконання його місії та досягнення стратегічних цілей підвищення рівня розвитку за усіма сферами діяльності.

2. На базі систематизації наукових підходів до теоретичного базису управління розвитком підприємств, проведено його уточнення за класифікаційними ознаками (напрямами, сферами та видами управління), а також за принципами та функціями управління.
3. Удосконалення понятійного апарату та систематизація існуючих наукових підходів щодо управління розвитком промислових підприємств дозволило побудувати концептуальну модель управління. Вона відрізняється від раніше запропонованих тим, що за принципами, функціями та класифікаційними ознаками здійснюється формування методів управління для конкретного промислового підприємства.

4. Побудовано схему механізму управління розвитком промислових підприємств, яка відрізняється від існуючих тим, що формується за складовими впливу на діяльність підприємства – інформаційно-аналітичною, техніко-технологічною, організаційно-економічною та адміністративно-правовою. Ефективність їх використання з одного боку залежить від своєчасного врахування змін у факторах зовнішнього та внутрішнього середовища, а з іншого – від методів, інструментів та важелів управління, які використовує підприємство. Тому представлена схема механізму складається з двох частин – складових механізму та теоретичного підґрунтя (методи, інструменти та важелі управління), яке уточнюється для кожної із складових. При цьому методи, інструменти та важелі управління розвитком повинні бути узгодженими між собою.

У подальших дослідженнях доцільно провести деталізацію інструментів та важелів управління розвитком промислових підприємств за складовими та методами.

#### ЛІТЕРАТУРА

- Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М. : Прогресс, 1985. 327 с.
- Базилевич Л. А. Автоматизация организационного проектирования. Львов : Машиностроение, 1989. 176 с.
- Забродский В. А., Кизим Н. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. Харьков : Бизнес Информ, 2000. 72 с.
- Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.
- Тодаро М. П. Экономическое развитие. М. : ЮНИТИ, 1997. 666 с.
- Жилінська Л. О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2016. 436 с.
- Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с.
- Шандова Н. В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 40 с.
- Економічна статистика України: Промисловість. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/prom.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm)
- Мельник Л. Г. Тайны развития. Сумы : Университет. кн, 2005. 378 с.
- Коротков Э. М. Концепция менеджмента. М. : ДеКА, 1998. 301 с.
- Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. Київ : ІЕП НАН України, 2000. 344 с.
- Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.
- Черных А. В. Механизм устойчивого развития предприятия в период активной инвестиционной деятельности : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Белгород, 2006. 20 с.
- Ерохина Е. А. Теория экономического развития: (системно-самоорганизационный подход) : монография. Томск : Изд-во Том. ун-та, 1999. 160 с.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Вильямс, 2006. 672 с.
- Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ : Ліра-К, 2015. 334 с.
- Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40). С. 94–102.
- Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 39–44.
- Бернард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М. ; Челябинск : Социум : ИРИСЭН, 2009. XXXII. 333 с.
- Burns T., Stalker G. M. The management of innovation. *Front Cover. Tavistock Publ. Business & Economics*. 1977. 269 p.
- Фесік Л. І. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика. URL: <http://tme.uomo.edu.ua/docs/5/11fesec.pdf>
- Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с.
- Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016. № 1 (21). С. 289–294.
- Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб. : Питер, 2008. 560 с.
- Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління розвитком промислового підприємства в контексті зниження транзакційних витрат. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2014. № 64. С. 58–61. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcptr\\_2014\\_64\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcptr_2014_64_12)
- Иншаков О. В. «Ядро развития» в контексте новой теории факторов производства. *Экономическая наука современной России*. 2003. № 1. С. 11–25.
- Моррисей Дж. Целевое управление организацией. М. : Советское радио, 1979. 144 с.
- Сергеева Л. Н. Нелинейная экономика: модели и методы. Запорожье : Полиграф, 2003. 217 с.
- Пригожин И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой / общ. ред. В. И. Аршинова, Ю. Л. Климентовича, Ю. В. Сачкова. М. : Прогресс, 1986. 432 с.
- Бурбело Н. О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1 (15). С. 88–94.
- Бурьяк А. Управление развитием : монография (отрывки). URL: <http://bouriac.narod.ru/DC.htm#2>
- Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.
- Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Univest PrePress, 2015. 212 с.
- Бакунов О. О., Сергеева О. В. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства: концептуальний підхід. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vdnuet/econ/2009\\_3/18.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/econ/2009_3/18.pdf)
- Боровик М. В. Управління соціальним розвитком промислових підприємств : автореф. ... канд. екон. наук : 08.09.01. Харків : ХНЕУ, 2005. 23 с.

37. Деркач М. І. Концепт сталого розвитку як домінантна ідеологія людської цивілізації у XXI ст. *Вісник Дніпропетровського університету Серія : Економіка*. 2009. Вип. 3/1. С. 185–191.
38. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 96. С. 33–37.
39. Шведчиков О. Концепція сталого розвитку промислового підприємства як системи. URL: <http://confiapv.at.ua>
40. Амеліна І. В., Дятлов Н. Концепція організаційного розвитку машинобудівних підприємств в умовах кризи. URL: <http://professura.at.ua>
41. Гаркуша О. Ю., Смирнов Є. М. Комплексна оцінка збалансованості розвитку виноробних підприємств: науково-методичний аспект. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1 (7). С. 95–103.
42. Данилишин Б., Веклич О. Україна в міжнародних рейтингах сталого розвитку. *Економіка України*. 2008. № 7. С. 13–23.
43. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1 (48). С. 85–89.
44. Калинчиков М. Ю. Теоретико-методологические основы концепции устойчивого развития региона. *Региональная экономика: теория и практика*. 2005. № 9 (24). С. 14–18.
45. Пакулін С. Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траектория науки*. 2016. № 3 (8). URL: [www.pathofscience.org](http://www.pathofscience.org)
46. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.
47. Bilodeau B., Rigby D. Management Tools & Trends. *Bain Brief*. 2018. URL: <http://www.bain.com/>
48. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. М.: Азъ, 1992. 940 с.
49. Дідик А. М. Економічні важелі впливу на діяльність підприємств: етимологічний, семантичний та типологічний аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 797 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 440–446.
50. Дегтярьова І. Б., Мельник О. І., Романченко Я. В. Економічні та фінансові інструменти забезпечення сталого регіонального розвитку: досвід ЄС. *Mechanism of Economic Regulation*. 2014. No. 3. С. 18–27.
- Borovyk, M. V. "Upravlinnia sotsialnym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv" [Management of Social Development of Industrial Enterprises]: *avto-ref. ... kand. ekon. nauk : 08.09.01*, 2005.
- Burbelo, N. O. "Problemy formuvannya protsesno-orientovanoho pidkhodu v upravlinni telekomunikatsinym pidpriemstvom" [Problems of Formation of Process-oriented Approach in Management of Telecommunication Enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 1 (15) (2016): 88-94.
- Burns, T., and Stalker, G. M. *The management of innovation*. Front Cover. Tavistock Publ. Business & Economics, 1977.
- Buryak, A. "Upravleniye razvitiyem" [Development Management]. <http://bouriac.narod.ru/DC.htm#2>
- Chernykh, A. V. "Mekhanizm ustoychivogo razvitiya predpriyatiya v period aktivnoy investitsionnoy deyatel'nosti" [The Mechanism of Sustainable Development of the Enterprise during the Period of Active Investment]: *avto-ref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05*, 2006.
- Danylyshyn, B., and Veklych, O. "Ukraina v mizhnarodnykh reitynhakh staloho rozvytku" [Ukraine in International Sustainable Development Rankings]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 7 (2008): 13-23.
- Dehtyaryova, I. B., Melnyk, O. I., and Romanchenko, Ya. V. "Ekonomichni ta finansovi instrumenty zabezpechennia staloho rehional'nogo rozvytku: dosvid Yes" [Economic and Financial Instruments for Sustainable Regional Development: EU Experience]. *Mechanism of Economic Regulation*, no. 3 (2014): 18-27.
- Derkach, M. I. "Kontsept staloho rozvytku yak dominantna ideolohiia liudskoi tsyvilizatsii u XXI st." [The Concept of Sustainable Development as the Dominant Ideology of Human Civilization in the XXI Century]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu Seriya : Ekonomika*, no. 3/1 (2009): 185-191.
- Didenko, V. M. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Kondor, 2008.
- Didyk, A. M. "Ekonomichni vazheli vplyvu na diialnist pidpriemstv: etymolohichni, semantychnyi ta typolohichni aspekty" [Economic Levers of Influence on the Activity of Enterprises: Etymological, Semantic and Typological Aspects]. *Visnyk Natsional'nogo universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 797: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku (2014): 440-446.
- "Ekonomichna statystyka Ukrainy: Promyslovist" [Economic Statistics of Ukraine: Industry]. [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/prom.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm)
- Fesik, L. I. "Adaptyvne upravlinnia: evoliutsiia poniattia ta sutnisnia kharakterystyka" [Adaptive Management: Concept Evolution and Essential Characterization]. <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11fesec.pdf>
- Filipishyn, I. V. "Upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpriemstv: pidkhody ta metodolohiia" [Industrial Enterprise Development Management: Approaches and Methodology]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 3, no. 2 (12) (2015): 39-44.
- Grant, R. M. *Sovremennyy strategicheskyy analiz* [Modern Strategic Analysis]. St. Petersburg: Piter, 2008.
- Harkusha, O. Yu., and Smyrnov, Ye. M. "Kompleksna otsinka zbalansovanosti rozvytku vynorobnykh pidpriemstv: naukovometodychnyi aspekt" [Comprehensive Assessment of the Balance of Development of Wineries: Scientific and Methodological Aspect]. *Ekonomichni nobelivskiy visnyk*, no. 1 (7) (2014): 95-103.
- Havkalova, N. L., and Vlasenko, T. A. "Upravlinnia rozvytkom promysloвого pidpriemstva v konteksti znyzhennia transaktsiinykh vytrat" [Managing the Development of an Industrial Enterprise in the Context of Reducing Transaction Costs]. *Visnyk Natsional'nogo tekhnichnogo universytetu «KhPI»*. Seriya : Tekhnichnyi

prohres ta efektyvnist vyrobnytstva. 2014. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp\\_2014\\_64\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_64_12)

Heiets, V. M. *Nestabilnist ta ekonomichne zrostantia* [Instability and Economic Growth]. Kyiv: IEP NAN Ukrainy, 2000.

Inshakov, O. V. "«Yadro rozvitiya» v kontekste novoy teorii faktorov proizvodstva" [The «Core of Development» in the Context of the New Theory of Factors of Production]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii*, no. 1 (2003): 11-25.

Kalinchikov, M. Yu. "Teoretiko-metodologicheskiye osnovy kontseptsii ustoychivogo rozvitiya regiona" [Theoretical and Methodological Foundations of the Concept of Sustainable Development of the Region]. *Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika*, no. 9 (24) (2005): 14-18.

Kasianova, N. V. *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva na osnovi kumuliatyvnoho pidkhodu: kontseptsii, modeli ta metody* [Enterprise Development Management Based on a Cumulative Approach: Concepts, Models and Methods]. Donetsk: SPD Kupriianov V. S., 2011.

Khvostina, I. M. "Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriemstva" [The Mechanism of Enterprise Development Management]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 1 (2015): 30-33.

Korotkov, E. M. *Kontseptsiiya menedzhmenta* [Management Concept]. Moscow: DeKA, 1998.

Kviatkovska, L. A. "Realizatsiia pryntsyviv kontseptsii staloho rozvytku v diialnosti pidpriemstva" [Implementation of the Principles of the Concept of Sustainable Development in the Enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 1 (48) (2013): 85-89.

Melnik, L. G. *Tayny rozvitiya* [Secrets of Development]. Sumy: Universitet. kn., 2005.

Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Vilyams, 2006.

Morrissey, Dzh. *Tselevoe upravleniye organizatsiyey* [Targeted Organization Management]. Moscow: Sovetskoye radio, 1979.

Ozhegov, S. I., and Shvedova, N. Yu. *Tolkovyy slovar russkogo yazyka* [Explanatory Dictionary of the Russian Language]. Moscow: Az, 1992.

Pakulin, S. L. "Upravlinnia stalym rozvytkom suchasnoho pidpriemstva" [Management of Sustainable Development of Modern Enterprise]. *Traektorii nauky*. 2016. [www.pathofscience.org](http://www.pathofscience.org)

Pastukhova, V. V. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofii, polityka, efektyvnist* [Strategic Enterprise Management: Philosophy, Policy, Efficiency]. Kyiv: KNTEU, 2002.

Prigozhin, I. *Poryadok iz khaosa: Novyy dialog cheloveka s prirodoy* [Order out of Chaos: A New Dialogue between Man and Nature]. Moscow: Progress, 1986.

Raievneva, O. V. *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli* [Enterprise Development Management: Methodology, Mechanisms, Models]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2008.

Raiko, D. V. *Stratehichne upravlinnia rozvytkom marketynho-vo diialnosti: metodolohiia ta orhanizatsiia* [Strategic Management of Marketing Activity Development: Methodology and Organization]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2008.

Sergeyeva, L. N. *Nelineynaya ekonomika: modeli i metody* [Nonlinear Economics: Models and Methods]. Zaporizhzhia: Poligraf, 2003.

Shandova, N. V. "Upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstv mashynobuduvannia: metodolohichni pidkhody" [Management of Sustainable Development of Mechanical Engineering Enterprises: Methodological Approaches]. *avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk*: 08.00.04, 2015.

Shulhina, L. M., and Yukhymenko, V. V. *Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: formuvannia stratehii* [Innovative Development of Enterprises: Formation of Strategies]. Kyiv: Univest PrePress, 2015.

Shvedchikov, O. "Kontseptsiiya staloho rozvytku promyslovoho pidpriemstva yak systemy" [Concept of Sustainable Development of an Industrial Enterprise as a System]. <http://confiapv.at.ua>

Synychenko, A. V. "Kompetentnisnyi pidkhid yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom" [Competency Approach as a Modern HRM Paradigm]. *Finansy, oblik, banky*, no. 1 (21) (2016): 289-294.

Todaro, M. P. *Ekonomicheskoye rozvitiye* [Economic Development]. Moscow: YuNITI, 1997.

Vashchenko, N. V. "Obgruntuvannia kontseptsii upravlinnia rozvytkom pidpriemstva" [Substantiation of the Concept of Enterprise Development Management]. *Akademichnyi ohliad*, no. 1 (40) (2014): 94-102.

Vasiutkina, N. V. *Upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni aspekt* [Enterprise Sustainability Management: Theoretical and Methodological Aspect]. Kyiv: Lira-K, 2015.

Yerokhina, Ye. A. *Teoriya ekonomicheskogo rozvitiya: (sistemno-samoorganizatsionnyy podkhod)* [Theory of Economic Development: (System-self-organization Approach)]. Tomsk: Izd-vo Tom. un-ta, 1999.

Zabrodskiy, V. A., and Kizim, N. A. *Razvitiye krupnomasshtabnykh ekonomiko-proizvodstvennykh sistem* [The Development of Large-scale Economic Production Systems]. Kharkiv: Biznes Inform, 2000.

Zapasna, L. S. "Ekonomichna sutnist rozvytku pidpriemstva" [Economic Essence of Enterprise Development]. *Kultura narodov Prichernomor'ya*, no. 96 (2006): 33-37.

Zhylinska, L. O. "Upravlinnia rozvytkom mashynobudivnykh pidpriemstv na stratehichnu perspektyvu" [Management of Development of Machine-building Enterprises on Strategic Perspective]. *dys. ... d-ra ekon. nauk*: 08.00.04, 2016.

Стаття надійшла до редакції 13.02.2020 р.