

ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ СТРУКТУРНИХ ЗМІН У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Шматько Н. М.

Анотація. Досліджено природу виникнення і сутність протиріч, що виникають між стратегічним та оперативним плановим процесами при обґрунтуванні структурних змін на підприємстві. Доведено доцільність використання та обґрунтовано положення щодо використання проектно-матричного підходу при плануванні структурно-організаційних змін на підприємстві. Встановлено склад вимог щодо організації роботи проектною групою з планування структурно-організаційних змін на підприємстві. Визначено особливості та передумови для здійснення структурних змін на промислових підприємствах. Розглянуто інтеграційні аспекти планування структурних змін в умовах обмеженості ресурсної бази функціонування та розвитку підприємства.

Ключові слова: розвиток, підприємство, організація, структурні зміни, організаційна структура, управління.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Шматько Н. М.

Анотація. Исследованы природа возникновения и сущность противоречий, возникающих между стратегическим и оперативным плановым процессами при обосновании структурных изменений на предприятии. Доказана целесообразность использования, и обоснованы положения по применению проектно-матричного подхода при планировании структурных изменений на предприятии. Определён состав требований относительно организации работы проектной группы по планированию структурно-организационных изменений на предприятии. Определены особенности и предпосылки для осуществления структурных изменений на промышленных предприятиях. Рассмотрены интеграционные аспекты планирования структурных изменений в условиях ограниченности ресурсной базы функционирования и развития предприятия.

Ключевые слова: развитие, предприятие, организация, структурные изменения, организационная структура, управление.

ORGANIZATION OF THE PLANNING OF STRUCTURAL CHANGES IN THE PROCESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT

N. Shmatko

Abstract. The nature of the origin and the essence of conflicts between strategic and operational planning processes at substantiating structural changes at an enterprise are investigated. The expediency of using the design matrix approach for planning structural changes at an enterprise is proved and the provisions on its application are justified. The composition of requirements concerning organization of the work of the project team on planning structural and organizational changes at an enterprise is defined. The features and preconditions of structural changes at industrial enterprises are determined. The integration aspects of planning structural changes under conditions of limited resources of operation and development of an enterprise are considered.

Keywords: development, enterprise, organization, structural changes, organizational structure, management.

Вступ. У сучасних умовах господарювання, що визначаються надзвичайно високим рівнем динамічності господарського середовища, підприємства постійно стикаються із необхідністю адаптації до ринкових перетворень, невід'ємною складовою якої є структурні зміни (зміни структури, зміни зв'язків, зміни процесів). Прогнозування та оцінка, планування і цілеспрямоване здійснення такого роду змін є важливим науковим і практичним завданням, вирішення якого передбачає досягнення підвищення ефективності підприємства за рахунок комплексного підходу до проблем адаптації, що базується на оптимізації відносно до умов зовнішнього середовища підприємства структурної побудови та системи господарських зв'язків.

Організаційно-економічні аспекти управління структурними змінами на підприємствах у наукових працях багатьох вітчизняних й іноземних учених-економістів, зокрема, таких як Боджерс М. [11], Власенко В. [2], Гонтарева І. [1], Гриньова В. [2], Джек А. [12], Єрохіна Є. [3], Зенгер Т. [12], Іванов Ю. [4], Кизим М. [5], Лабунська С. [6], Маякова А. [12], Новикова М. [7], Пилипенко А. [4], Пономаренко В. [5], Попов О. [8], Сенічкіна О. [9], Томах В. [10], Яковенко К. [10], Ястремська О. [10] та ін. Проте до цього часу окремі питання, пов'язані із організацією планування структурних змін у процесі розвитку промислового підприємства, залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, поглибленого вивчення вимагають організаційно-економічні аспекти планування структурних змін в умовах обмеженості ресурсної бази функціонування та розвитку підприємства.

Постановка проблеми. Метою дослідження є узагальнення та розвиток науково-теоретичних положень і підходів до організації планування структурних змін у процесі розвитку промислового підприємства на закладах використання проектно-матричного підходу.

Результати дослідження. Адаптація підприємства до змін ринкових умов господарювання має досягатися шляхом формування механізмів, функціонування яких буде орієнтовано на своєчасне або навіть випереджувальне визначення потенційно ймовірних трансформацій господарського середовища, розробку та реалізацію заходів, спрямованих на здійснення відповідних перетворень внутрішнього середовища. За характером і змістом такого роду заходів можна виділити технологічні, організаційні й економічні механізми адаптації.

Технологічні механізми адаптації являють собою сукупність інструментів прямого впливу на товарно-асортиментну політику та виробничу сферу підприємства в цілому. До цієї групи можна віднести такі заходи: оновлення асортименту продукції, що виробляється; широку диверсифікацію і перепрофілювання виробництва; технологічне переозброєння та модернізацію виробничої бази, що забезпечують зниження ресурсо- й енергоємності. Технологічні механізми, в основі яких зазвичай знаходяться інноваційні заходи, визначаються найбільш високим рівнем ефективності, проте за відсутності відповідних інших умов (маркетингово-збутових, матеріально-технічних, кадрових тощо) потребують значних інвестицій без достатніх гарантій зворотності коштів.

Економічні й організаційні механізми, з одного боку, полегшують здійснення адаптаційних перетворень, а з іншого – забезпечують підтримку стабільності розвитку та самозбереження внутрішнього середовища підприємств.

Економічні механізми можна розділити на внутрішні, які забезпечують оптимальність виробничих зв'язків у рамках обраного варіанта економічної організації, та зовнішні, за допомогою яких досягається ефективність функціонування системи збуту та зовнішньої кооперації, а також загальна спрямованість виробничо-господарської діяльності на споживача.

До складу організаційних механізмів слід віднести насамперед зміни організаційної та функціональної структур управління, перерозподіл управлінського контролю та структури власності, участь в інтеграційних об'єднаннях та ін. Здійснення цих процесів орієнтовано на формування ефективної управлінської системи, що має забезпечувати належне виконання прийнятих стратегічних рішень технологічного та виробничого характеру (тобто дієвість технологічних механізмів), а також повинно сприяти заходам із підтримки конкурентоспроможності підприємства та продукції, яка виробляється, створенню сталих конкурентних переваг тощо.

Дієвість механізмів адаптації визначається комплексністю їх використання, а також системністю підходу до проблеми забезпечення сталості розвитку підприємства у мінливому господарському оточенні, проте слід зазначити, що здійснення такого роду заходів майже завжди пов'язано зі здійсненням структурних змін внутрішнього середовища, підготовка яких вимагає ретельного планування та розробки належного організаційно-економічного забезпечення. Вирішення зазначених складних задач, своєю чергою, може утруднюватися через наявність низки об'єктивних (обмеженість у необхідному обсязі доступних фінансово-інвестиційних ресурсів; масштабність інноваційних змін, які необхідні для модернізації виробництва й оновлення асортименту, несприятливі зовнішні умови здійснення господарської активності та ін.) і суб'єктивних (орієнтація управлінської діяльності та планового процесу на вирішення оперативних завдань при нестачі стратегічного підходу; надмірно консервативний і жорстко регламентований характер розподілу управлінських завдань і виконавської відповідальності в організаційній структурі управління; наявність соціокультурного опору змінам із боку колективу тощо) обставин.

Слід зазначити, що суперечності між стратегічною орієнтацією структурних змін, які визначаються новаційною спрямованістю, та жорсткою, чітко регламентованою побудовою управлінських процедур розв'язання оперативних завдань мають об'єктивний характер.

Оперативні завдання майже завжди спрямовані на зниження витрат (збільшення прибутковості) в поточному періоді, в той час як стратегічні завдання в найближчій перспективі призводять до збільшення витрат, пов'язаних як із процесами планування і контролю, так і з необхідністю подолання стратегічних розривів. Крім того, окремі структурні рішення стратегічного характеру взагалі можуть навіть безпосередньо обмежувати можливості прийняття та продуктивність реалізації оперативних рішень, в тому числі спрямованих на максимізацію операційної прибутковості. Особливу гостроту зазначений конфлікт набуває у рам-



ках структурно-організаційних перетворень, пов'язаних зі змінами в розподілі економічних повноважень і відповідальності (реструктуризація – у тому числі із ліквідацією окремих підрозділів, диверсифікація, економічна інтеграція), оскільки такого роду зміни пов'язані з несенням витрат явно невиправданих у рамках оперативного управління (наприклад, дублювання або відтворення частки централізованих функцій, відмова від послуг певних підрозділів або контрагентів тощо). Процес структурних змін, що охоплює організаційну структуру підприємства, може також зустрічати найактивніший опір із боку вищого управлінського персоналу (осіб, що безпосередньо приймають рішення або здатні надати вплив на ухвалення рішень як стратегічного, так і оперативного характеру), інтереси та повноваження яких при цьому можуть бути порушені. Своєю чергою, зневага до вирішення оперативних завдань у рамках реалізації стратегії структурних змін також не є припустимою, оскільки відсутність або різке зниження поточної прибутковості може привести до кризових наслідків.

Отже, реалізація стратегії розвитку, що передбачає здійснення структурних змін на підприємстві, має базуватися на такому підході до побудови організаційно-економічного забезпечення, в рамках якого одночасне здійснення новаційної (стратегічної) та регламентованої (оперативної) діяльності не буде призводити до нерозв'язних конфліктів, тобто повинно підтримувати збалансованість розподілу ресурсів між задоволенням вимог збереження поточної прибутковості та реалізацією заходів, спрямованих на довгострокові зміни. Для вирішення цього складного завдання найбільш продуктивним здається використання проектно-матричного підходу, що базується на таких основних положеннях. По-перше, розробка як стратегії підприємства в цілому, так і окремих стратегічних проектів має обов'язково здійснюватися в рамках спеціально створюваних проектних груп, до складу яких будуть включені як представники спеціалізованих на стратегічних розробках підрозділів, так і відповідальні особи, що працюють у відповідних функціональних підрозділах. По-друге, до кола завдань проектної групи будуть віднесені як розробка регламентних процедур (оперативні плани, методи контролю, інформаційні бази і т. п.), так і впровадження цих процедур у відповідних функціональних підрозділах. Така можливість має досягатися саме за рахунок включення до процесу ухвалення складом проектної групи зазначених рішень відповідальні особи, що працюють у відповідних функціональних підрозділах. По-третє, завершення діяльності проектної групи має бути пов'язано тільки із досягненням на функціональному підрозділі достатнього рівня регламентації, що дозволяє керівництву функціонального підрозділу приймати самостійні рішення в рамках нових процедур розв'язання оперативних завдань із відносно невисокою часткою новаційних потреб. Отже, для підприємства рівною мірою важливі як організація процесу підготовки проекту структурної реорганізації, так і подальша його реалізація.

Важливою частиною підготовчого етапу здійснення структурних змін є його початкова стадія, пов'язана із трансформацією організаційно-управлінської побудови підприємства на засадах реалізації проектно-матричного підходу. В першу чергу, необхідним є створення на підприємстві центральної проектної групи, яка прийме на себе завдання підготовки стратегії і проекту структурних змін. Створення проектної групи включає в себе такі завдання.

1. Визначення посадових осіб, від яких залежить прийняття ключових функціональних рішень в оперативну діяльність підприємства (як правило, це керівники функціональних підрозділів, пов'язаних із торгівлею, маркетингом, виробництвом, інженерними розробками, тобто ті особи, від яких безпосередньо залежить прийняття рішень про розпорядження фінансовими коштами й іншими активами підприємства, про встановлення виробничих і довгострокових планів, про встановлення системи нормативів, про вибір покупців і постачальників, про структуру адміністративної відповідальності і повноважень, а також питання обліку та координації діяльності підрозділів підприємства і питання, пов'язані з кадровою політикою, тощо).

Проектна група для підприємств із централізованою лінійно-функціональною структурою управління обов'язково має очолюватися керівником підприємства. Для децентралізованих варіантів побудови організаційної структури до складу проектної групи мають бути введені керівники відділень, філій і дочірніх підприємств. Визначення решти відповідальних осіб має здійснюватися на базі аналізу прийнятих і реально діючих на підприємстві процедур прийняття оперативних рішень (модель такого роду структурної побудови може бути отримана, наприклад, при упорядкуванні бізнес-процесів підприємства).

2. Визначення можливості та механізмів зняття частини поточного управлінського навантаження з ключових керівників підприємства з метою їх включення в проектну групу. На практиці ці особи повністю завантажені рішенням оперативних завдань, тому виникає природне прагнення до включення в проектну групу працівників із більш низьким ступенем відповідальності. Такий підхід є достатньо припустимим для підприємств, на яких не планується проведення масштабних структурних змін, що, наприклад, стосуються технологічної модернізації виробничої бази. Проте в ході розвитку та ускладнення діяльності проектної групи недоліки такого підходу за будь-яких умов стануть здебільшого позначатися як на якості рішень, що ухвалюються проектною групою, так і на результатах роботи підприємства у цілому.

Передбачувана потенційна можливість реструктуризації накладає на формування проектної групи більш жорсткі обмеження – умова участі перших, ключових осіб у проектній групі стає обов'язковою вимогою.

Жорсткий характер зазначених вимог пов'язаний із тим, що вже на стадії формування проектної групи з числа осіб, які не несуть пряму відповідальність за прийняття оперативних рішень, на рівні функціональних підрозділів автоматично може закладатися конфлікт між повноваженнями та відповідальністю оперативно-го та стратегічного керівництва (тобто виникатиме небезпека утворення двох різних центрів влади, перший з яких несе відповідальність за оперативну ефективність роботи підрозділу та не відповідає за довгострокову перспективу, а другий – з членів проектної групи – навпаки, зосереджується на стратегічній перспективі та не несе відповідальності за вирішення оперативних завдань). Тому з метою запобігання передумов для створення такого конфлікту більш перспективним варіантом представляється початкове включення в проектну групу саме ключових осіб зі складу керівництва підприємства та його основних підрозділів. Саме з цих причин виникає необхідність часткового вивільнення цих осіб від оперативних завдань із одночасним збільшенням навантаження на їх заступників. З іншого боку, цей процес часткової передачі повноважень не може бути миттєвим, а вимагатиме певного часу та пов'язаний з деяким скороченням продуктивності вирішення оперативних завдань. Таке часткове зниження ефективності є допустимим і може розглядатися як елемент витрат, пов'язаних структурними змінами, хоча й проявляється ще на стадії, яка передує стратегічному плануванню. Терміни перерозподілу обов'язків бажано мінімізувати, що, можливо, буде вимагати фактичного посилення кадрового потенціалу підрозділів за рахунок розширення числа співробітників і (або) навіть залучення сторонніх консультантів.

3. Визначення потреби в створенні інфраструктурного забезпечення функціонування спеціалізованих новітніх підрозділів. Для ефективної роботи проектної стратегічної групи може знадобитися стаціонарна додаткова спеціальна матеріальна й організаційна підтримка, яка на практиці може виражатися у формуванні спеціального функціонального підрозділу, який спочатку створюється для організаційної, інформаційної та іншої підтримки діяльності проектної групи. Діяльність цього спеціального підрозділу має носити переважно новітній характер і полягає у такому: розробка (пошук, генерація та відбір) новітніх; накопичення новітніх і переведення їх в регламентні процедури (методики, інструкції, бази даних, оперативні плани); координація та організаційне забезпечення діяльності членів проектної групи.

У разі якщо підприємство націлене на високі темпи постійного зростання і реалізацію активної стратегії впливу на ринкові процеси, в ході структурних змін новітній підрозділ може трансформуватися в окреме управління стратегічного розвитку, що поступово, в рамках переведення новітніх у специфічну регламентну діяльність, може створювати та накопичувати в собі спеціалізовані на виконанні окремих підзадач такого роду функції. В цьому випадку до складу основних завдань цього відокремленого новітнього підрозділу будуть віднесені такі: створення проектних груп для розробки та впровадження стратегічних проектів; вироблення і координація загальної стратегії підприємства та політики розвитку функціональних підрозділів; організація передачі накопичених регламентних процедур у функціональні підрозділи; моніторинг стратегічного розвитку й оперативне коригування обраної стратегії структурних змін. Таким чином, новітній підрозділ буде поступово перетворюватися на постійно діючу ланку організаційної структури підприємства, що спирається на специфічні компетентності фахівців, які орієнтовані виключно на вирішення нових стратегічних завдань із подальшою трансформацією стратегічних і структурних проектів у набір оперативних планів і регламентних процедур.

Утримання такої виділеної групи не є завжди доцільним для підприємства (зокрема, якщо немає гострих потреб у активному просуванні інноваційної стратегії, що має бути підкріплена масштабними структурними змінами). В такому випадку впровадження змін може бути обмежене використанням проектної системи управління, в рамках якої під окремий підрозділ створюється проектна група, яка поступово перетворюється на адміністрацію новостворених підрозділів.

Слід зазначити, що в окремих випадках навіть створення проектної групи може стикатися із значними труднощами суб'єктивного характеру, які здатні призводити до суттєвого обмеження продуктивності її діяльності. Можливими причинами виникнення таких обмежень є такі: наявність явного або неявного конфлікту цілей між власниками (акціонерами) та найманим керівництвом акціонерного підприємства; конфлікт між керівником (наприклад, новопризначеними власниками) і представниками вже діючого керівництва; індивідуальна нездатність і непридатність ключових керівників для впровадження на підприємстві структурних змін, тобто неспроможність певних посадових осіб підприємства до вирішення управлінських завдань новітнього характеру. В цілому причини виникнення такого роду утруднень можуть бути визначені як потужно організований або неорганізований опір новітнім з боку адміністрації підприємства. В цьому випадку спроба впровадження проектно-матричної системи стратегічного управління структурними змінами здатна призвести до різкого та суттєвого посилення конфлікту (аж до прямої протидії з боку керівництва), а отже, до різкого погіршення економічної ефективності підприємства.



Для вирішення такої конфліктної ситуації може бути запропонований варіант, за якого новаційна діяльність буде зосереджена поза межами існуючої організаційної структури підприємства, а структурні зміни будуть проектуватися та вироблятися шляхом поступового накопичення, а також впровадження регламентних процедур, що розробляються “ззовні”. В цьому випадку проектна група спочатку буде утворюватися поза функціональною структурою підприємства, співпраця ланок якої з такою проектною групою має включатися до компетенції керівництва підприємства. Надалі організація процесу такого роду взаємодії буде здійснюватися в рамках наступної послідовності дій: по-перше, слід налагодити рух інформації від функціональних підрозділів у проектну групу (при цьому закріплення обов’язків з передачі інформації проводиться в наказовому порядку); по-друге, проектна група проводить аналіз вхідного потоку інформації, виробляє методики, оперативні плани і передає їх керівництву підприємства; по-третє, керівник підприємства відповідає за впровадження регламентованих процедур на функціональних підрозділах підприємства. Паралельно проектна група вивчає можливість зниження гостроти конфлікту цілей учасників цього процесу, проводить вивчення особового складу персоналу з метою його переорієнтації або заміни, тобто вивчає можливості впровадження структурних змін на самому підприємстві.

Впровадження цього механізму може супроводжуватися процесом створення зовнішніх, структурно не пов’язаних із підприємством утворень, через які здійснюється зв’язок підприємства з зовнішнім господарським оточенням. Зазначені утворення можуть виконувати функцію централізованого постачання різного роду ресурсів на підприємство та централізований продаж товарів, вироблених на підприємстві. Таким чином, за межі підприємства будуть виводитися не тільки стратегічні проблеми, але й реалізація принципово нових оперативних рішень, що суттєво обмежують потреби в новаційній діяльності на самому підприємстві.

В процесі подальшої стратегічної реорганізації такого роду утворення можуть бути злиті з підприємством і утворити єдину структуру. Етап стратегічного та структурного планування і подальшого впровадження планів розвитку може здійснюватися як проектною групою самостійно, так і з залученням сторонніх консультантів.

Таким чином, на першому етапі реалізації структурних змін, під час розробки стратегічного проекту, формується проектна група, в яку входять як представники спеціалізованих підрозділів, що займаються розробкою стратегічних планів підприємства, так і представники (особи, які ухвалюють рішення) функціональних підрозділів. Членами проектною групи спільно здійснюється розробка стратегічного проекту, в рамках якого відбувається як вироблення оперативних планів, так і поступова передача навичок стратегічного планування на рівень функціонального підрозділу (на цій стадії частка новаційної діяльності є максимальною).

На другому етапі структурних змін, при впровадженні підготовленого проекту, спрямованого на подолання стратегічного розриву між поточним і бажаним профілем функціональних підрозділів і підприємства у цілому, відбувається передача на функціональний рівень управління (до функціональних підрозділів) таких складових управлінського процесу: набору оперативних планів, на які розкладається стратегічний проект; нових регламентних процедур; нових навичок і компетентностей. На цьому етапі відбувається процес трансформації накопичених новаційних планів і механізмів у регламентовані процеси. При цьому частка новаційної діяльності знижується, а рівень регламентованої діяльності підвищується доти, поки потреба в новаційній діяльності повністю не перекривається накопиченими навичками, вміннями тощо. По завершенні цього етапу потреба в незначній частці новаційної діяльності зберігається, але таку потребу цілком здатна вже забезпечити адміністрація функціонального підрозділу. Таким чином, у процесі розробки та подальшого впровадження стратегічного проекту функціональні підрозділи будуть постійно працювати в рамках регламентованої діяльності з відносно невеликою часткою новаційної, при цьому завданням новаційної проектною групи є вироблення нових регламентних процедур і їх впровадження на функціональному підрозділі.

Висновки. Дієвість механізмів адаптації підприємства до змін ринкових умов господарювання визначається комплексністю їх використання, а також системністю підходу до проблеми забезпечення сталості розвитку підприємства у мінливому господарському оточенні, проте слід зазначити, що здійснення такого роду заходів майже завжди пов’язано зі здійсненням структурних змін внутрішнього середовища, підготовка яких вимагає ретельного планування та розробки належного організаційно-економічного забезпечення.

Суперечності між стратегічною орієнтацією структурних змін, які визначаються новаційною спрямованістю та жорсткою, чітко регламентованою побудовою управлінських процедур розв’язання оперативних завдань, мають об’єктивний характер. Реалізація стратегії розвитку, що передбачає здійснення структурних змін на підприємстві, має базуватися на такому підході до побудови організаційно-економічного забезпечення, в рамках якого одночасне здійснення новаційної (стратегічної) та регламентованої (оперативної) діяльності не буде призводити до нерозв’язних конфліктів. Важливою частиною підготовчого етапу здійснення структурних змін є його початкова стадія, пов’язана із трансформацією організаційно-управлінської побудови підприємства на засадах реалізації проектно-матричного підходу. В першу чергу, необхідним є створення на підприємстві центральної проектною групи, яка прийме на себе завдання підготовки стратегії і проекту структурних змін.

На подальше дослідження потребують методичні аспекти здійснення стратегічного процесу та впровадження сценарного підходу у прогнозуванні й обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства.

Література: 1. Гонтарева І. В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 480 с. 2. Гриньова В. М., Власенко В. В. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 200 с. 3. Ерохіна Е. А. Теорія економічного розвитку: (системно-самоорганізаційний підхід). Томск: Изд-во Том. ун-та, 1999. 160 с. 4. Іванов Ю. Б., Пилипенко А. А. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2012. 400 с. 5. Інновації: проблеми науки та практики: монографія/під заг. ред. М. О. Кизима, В. С. Пономаренка. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 272 с. 6. Лабунська С. В. Методологічні підходи до оцінювання та аналізу впливу взаємопов'язаних факторів на інноваційну спроможність підприємства. *Економіка розвитку*. 2014. № 4. С. 105–110. 7. Новикова М. В. Формалізація методологічних підходів до оцінювання стратегічного потенціалу підприємств України. *Економічний Часопис-XXI*. 2013. № 3–4 (1). С. 34–38. 8. Попов О., Ostroverhova G. Types of organizational support of corporate innovation in engineering companies. *Економіка розвитку*. 2015. № 3 (73). С. 36–41. 9. Сенічкіна О. Е. Методичні рекомендації щодо оцінювання результату інноваційної праці фахівців у промисловості. *Економіка розвитку*. 2014. № 2. С. 124–127. 10. Ястремська О. М., Яковенко К. В., Томах В. В. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств: монографія. Харків: ХНЕУ, 2009. 328 с. 11. Bogers M., Lhuillery S. A functional perspective on learning and innovation: investigating the organization of absorptive capacity. *Industry and Innovation*. 2011. Vol. 18 (6). P. 581–610. 12. Mayakova A. Quality of management in the context of modern economic and managerial paradigm. *Economic Annals-XXI [Економічний часопис-XXI]*. 2016. Vol. 157. P. 82–84.

References: 1. Hontareva I. V. *Otsiniuvannia systemnoi efektyvnosti funktsionuvannia i rozvytku promyslovykh pidpriemstv*: monohrafiia [Evaluation of System Efficiency of Functioning and Development of Industrial Enterprises: monograph]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2011. 480 p. 2. Hrynova V. M., Vlasenko V. V. *Orhanizatsiini problemy innovatsiinoi diialnosti na pidpriemstvakh*: monohrafiia [Organizational Problems of Innovation Activity at Enterprises: monograph]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2005. 200 p. 3. Erokhina Ye. A. *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya: (sistemno-samoorganizatsionnyy podkhod)*. Tomsk: Izd-vo Tom. un-ta, 1999. 160 p. 4. Ivanov Yu. B., Pylypenko A. A. *Intehratsiinyi rozvytok subiektiv hospodariuvannia: teoretychne obgruntuvannia ta orhanizatsiia upravlinnia*: monohrafiia [Integration Development of Economic Entities: Theoretical Justification and Organization of Management: monograph]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2012. 400 p. 5. *Innovatsii: problemy nauky ta praktyky*: monohrafiia [Innovations: Problems of Science and Practice: monograph]/pid zah. red. M. O. Kyzyma, V. S. Ponomarenka. Kharkiv: VD «INZhEK», 2011. 272 p. 6. Labunska S. V. *Metodolohichni pidkhody do otsiniuvannia ta analizu vplyvu vzaiemopoviazanykh faktoriv na innovatsiinu spromozhnist pidpriemstva* [Methodological Approaches to the Assessment and Analysis of the Influence of Interrelated Factors on the Enterprise's Innovative Ability]. *Економіка розвитку*. 2014. No. 4. P. 105–110. 7. Novykova M. V. *Formalizatsiia metodolohichnykh pidkhodiv do otsiniuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstv Ukrainy* [Formalization of Methodological Approaches to the Assessment of the Strategic Potential of Ukrainian Enterprises]. *Економічний Часопис-XXI*. 2013. No. 3–4 (1). P. 34–38. 8. Popov O., Ostroverhova G. Types of organizational support of corporate innovation in engineering companies. *Економіка розвитку*. 2015. No. 3 (73). P. 36–41. 9. Senichkina O. E. *Metodychni rekomendatsii shchodo otsiniuvannia rezultatu innovatsiinoi pratsi fakhivtsiv u promyslovosti* [Methodical Recommendations on the Evaluation of the Result of Innovative Work of Specialists in Industry]. *Економіка розвитку*. 2014. No. 2. P. 124–127. 10. Yastremska O. M., Yakovenko K. V., Tomakh V. V. *Orhanizatsiine zabezpechennia yakosti трудової diialnosti kerivnykiv promyslovykh pidpriemstv*: monohrafiia [Organizational Support of Quality of Labor Activity of Heads of Industrial Enterprises: monograph]. Kharkiv: KhNEU, 2009. 328 p. 11. Bogers M., Lhuillery S. A functional perspective on learning and innovation: investigating the organization of absorptive capacity. *Industry and Innovation*. 2011. Vol. 18 (6). P. 581–610. 12. Mayakova A. Quality of management in the context of modern economic and managerial paradigm. *Economic Annals-XXI*. 2016. Vol. 157. P. 82–84.

Інформація про автора

Шматко Наталія Михайлівна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту Української інженерно-педагогічної академії (вул. Університетська, 16, м. Харків, 61003, Україна; e-mail: shmatko.natm@gmail.com).

Информация об авторе

Шматко Наталья Михайловна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента Украинской инженерно-педагогической академии (ул. Университетская, 16, г. Харьков, 61003, Украина; e-mail: shmatko.natm@gmail.com).

Information about the author

N. Shmatko – Ph.D. (Economics), Senior Lecturer of Department of Management of Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy of the Ministry of Education and Science of Ukraine (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine; e-mail: shmatko.natm@gmail.com).

*Стаття надійшла до ред.
13.12.2016 р.*