

З. Я. Шацька

*к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-економіки Київського національного
університету технологій та дизайну, м. Київ*

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В
ПЕРІОД ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН**

Z. Y. Shatskaya

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department
business-economics Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv*

**TRANSFORMATION OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF
ENTERPRIS IN GLOBAL CHANGES PERIOD**

Стаття присвячена дослідженню особливостей трансформації системи управління сучасного підприємства в період глобальних змін. З'ясовано, що починаючи з 80-х років ХХ століття у світі відбуваються кардинальні зміни, спричинені новими раніше не відомими процесами та тенденціям, такими як глобалізація з її викликами, перехід суспільства до шостого технологічного укладу, сучасні наукові відкриття в поєднанні зі стрімким розвитком передових нових технологій. Всі ці процеси діють одночасно та кардинально впливають на функціонування підприємства. Існуючі моделі управління підприємством стають мало ефективними, а система управління знаходиться в кризовому стані. Доведено, що для подальшого успішного функціонування в період глобальних змін підприємству слід трансформувати свою діяльність, починаючи в першу чергу з суб'єкта управління. Проаналізовано зміни в методології, процесі, структурі та системі управління новим підприємством в порівнянні з традиційним. Визначено необхідність застосування менеджерами нової техніки та технології управління на сучасному підприємстві.

Ключові слова: трансформація, підприємство, система управління підприємством, методологія управління, процес управління, структура управління, техніка управління

The article is devoted to the study of the peculiarities of the transformation system of management modern enterprise during the global changes period. It has been found that since the 80s of the twentieth century, the world has undergone radical changes due to new processes and trends previously unknown, such as globalization with its challenges, the transition of society to the sixth technological structure, modern scientific discoveries coupled with rapid development advanced new technologies. All these processes act simultaneously and dramatically affect the functioning of the enterprise. Existing models of enterprise management become less effective and the system of management is in crisis. It is proved that for the further successful operation in the period of global changes, the enterprise should transform its activities, starting with the subject of management. The changes in the methodology, process, structure and management system of a new enterprise in comparison with the traditional one are analyzed. The necessity of application of managers of new technology and management technology at the modern enterprise is determined.

Key words: transformation, enterprise, system of management of enterprises, management methodology, management process, management structure, management technique

Постановка проблеми. На початку 80-х років ХХ століття розпочалися геополітичні трансформації, що зруйнувати сталий світовий порядок, який сформувався після Другої Світової Війни. Світ почав стрімко змінюватися. Перехід у ХХІ століття охарактеризувався новими раніше не відомими процесами та тенденціям. На зламі тисячоліть людство стикнулося з глобальними проблемами, головними з яких стали: всесвітня політична нестабільність, швидка урбанізація міст та розвиток автотранспорту, зникнення міст внаслідок зміни клімату, вичерпність ресурсів, створення технологій генної модифікації людини, розширення межі людського мозку, винайдення штучного інтелекту, старіння нації, поширення соціальних мереж, розвиток

космічного туризму. До 2050 року ці десять головних проблем стануть домінуючими в розвитку людської цивілізації [7].

Одночасно зі щорічним збільшенням кількості глобальних проблем людства відбуваються світові інтеграційні процеси, основою яких стала глобалізація. Разом з цим, починаючи з 2000 року у провідних країнах світу відбувся перехід до шостого технологічного укладу і суспільство перейшло з постіндустріального до суспільства знань. Збільшення обсягів інформації, якою володіє людство та стрімкий розвиток нових технологій зумовлює необхідність змін і у веденні бізнесу. Це позначається на необхідності трансформації діяльності сучасних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням впливу глобалізаційних процесів на діяльність підприємств присвячено багато праць як вітчизняних, так і закордонних дослідників серед яких: Бажал Ю. М., Ерохін С., Лігоненко Л.О., Федулова Л. І., Шовкун І. А., Янсен Ф. та багато інших. Вони досліджують теоретичні аспекти певних окремих проблем функціонування підприємства в контексті впливу глобалізаційних процесів. Однак, залишається недостатньо розкритим питання комплексного впливу глобалізаційних процесів на систему управління підприємством та дослідження системних змін в її функціонуванні.

Метою статті є дослідження особливостей трансформації системи управління сучасного підприємства в період глобальних змін в порівнянні з традиційним підприємством.

Викладення основних результатів. Процес глобалізації спричинив суттєві зміни у всіх сферах людського життя, які стали глобальними викликами. Основними викликами слід вважати [14]:

1. Результати виборів у США та Brexit показали кардинальну зміну курсу розвитку країн-світових лідерів з прискореної глобалізації до концентрації та орієнтації на захист власної економіки, активний розвиток промисловості та створення робочих місць всередині країни.

2. Швидкий розвиток цифрової економіки та наукові відкриття у цій сфері спричинили формування потужних глобальних підприємств, які стають все більш впливовими, ніж країни світові лідери.

3. Інклюзивна глобалізація в поєднанні з цифровою економікою дає поштовх до входу в глобальний всесвітній простір підприємств малого та середнього бізнесу.

Перехід суспільства до шостого технологічного укладу період ознаменувався винайденням біо- та нанотехнологій. Почали розвиватися нові галузі знань, так як наноелектроніка, молекулярна й нанофотоніка, наноматеріали й наноструктуровані покриття, оптичні наноматеріали, наногетерогенні системи, нанобіотехнології, наносистемна техніка, нанообладнання; космічна техніка та інші [3, с.183].

Сучасні наукові відкриття в поєднанні зі стрімким розвитком передових нових технологій потребують переходу на принципово новий рівень розвитку у системах управління суспільством, державою, економікою, підприємствами. Але внаслідок вищезазначених кардинальних світових змін в найближчі 10 років понад 40% провідних підприємств, що входять до рейтингу Індекс S&P-500 перестануть існувати [14]. В першу чергу це стосується підприємств, що знаходяться на попередніх технологічних укладах – четвертому і п'ятому. Для порівняння – на п'ятому технологічному укладі знаходяться такі країни, як Японія, США, Німеччина, Швеція, країни ЄЕС, Канада, Північна Корея, Австралія. У США частка п'ятого технологічного укладу становить 60%, четвертого – 20% і лише близько 5% припадає на шостий технологічний уклад. В Росії частка технологій п'ятого укладу становить приблизно 10% (у військово-промисловому комплексі та в авіакосмічній галузях), четвертого – понад 50%, третього – близько 30%, а шостого ще не сформовано [16].

За даними аналітичних матеріалів до парламентських слухань «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 рр.», в Україні на підприємства III технологічного укладу припадає 46% їх загальної кількості, IV-го – близько 50%, V-го – 3%, а інноваційна діяльність не змінює технологічну структуру

економіки, консервуючи її [6, с. 54]. Сьогодні в Україні за таким показником, як випуск продукції, вищі технологічні уклади – 5-й та 6-й – становлять близько 4%, причому 6-й технологічний уклад, що визначає перспективи високотехнологічного розвитку країн у майбутньому, у нашій країні майже відсутній (менше 0,1%). Близько 58% виробленої продукції припадає на найнижчий, 3-й технологічний уклад (технології промисловості будівельних матеріалів, чорної металургії, суднобудування, оброблення металу, легкої, деревообробної, целюлозно-паперової промисловості) та 38% — на 4-й [4].

Таблиця 1

**Частка технологічних укладів в економіці країн
(складено за [3,4,6])**

Назва країни	Технологічний уклад			
	III-й	IV-й	V-й	VI-й
США	-	20	60	5
Росія	30	50	10	-
Україна	58	38	3,9	0,1

Таким чином, на відміну від США, де 60% підприємств перейшло до V-го технологічного укладу, 58% вітчизняних залишаються лише на III-му технологічному укладі. Це свідчить про значне відставання у всіх сферах розвитку вітчизняних підприємств. Для того, що поступово наблизитись до рівня технологічного розвитку провідних країн світу, вітчизняним підприємствам слід здійснити в першу чергу трансформацію системи управління.

Проаналізуємо зміни, які відбулися в процесі трансформації системи управління традиційного і нового підприємства (табл. 2). Такі зміни одночасно зазнав як суб'єкт, так і об'єкт управління.

Таблиця 2

Порівняння систем управління традиційного та нового підприємства

	Традиційне підприємство	Нове підприємство
економіка	індустріальна	знань
Суб'єкт управління		
Методологія управління	Стратегічне планування Менеджмент якості (TQM) Бренд-менеджмент Концепція радикального	Стратегічний менеджмент Інноваційний менеджмент Проектний менеджмент

	вдосконалення процесів (КАЙРІО)	
Процес управління	Безперервний процес удосконалення («Кайдзен»)	Безперервний процес удосконалення («Кайдзен») Самоорганізація (децентралізація управління) Реінжиніринг бізнес-процесів
Система управління	бюрократична	адаптивна
Структура управління	жорстка	гнучка
Форми структури управління	проектна команда; матрична; дивізіональна; гібридна	структура модульного зв'язку; структура ТНК комерційні дослідницькі лабораторії галузеві консорціуми
Техніка управління	калькулятор, комп'ютер	інформаційно-комунікаційні мережі, штучний інтелект
Технологія управління		

Методологія управління підприємствами у період 1960-1970-х років базувалася на підвищеній увазі до процесів ефективності діяльності підприємства. Цей період отримав назву «епоха ефективності» [13, с.3]. В цей період суспільство зазнало нового рівня суспільного добробуту. Підвищувався споживчий попит на товари і послуги. Необхідність нарощування обсягів виробництва продукції та конкуренція вимагали від підприємств нарощення ефективності діяльності. Саме в цей період було розроблено велику кількість показників і методів оцінки ефективності. Однією з домінуючих стала концепція радикального вдосконалення процесів (КАЙРІО) Ця концепція об'єднала такі відомі підходи, як бенчмаркінг – інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, реінжиніринг бізнес-процесів – інструмент для перебудови всіх процесів всередині підприємства та удосконалення кінцевих показників його результативності, інноваційні проекти та системні інноваційні процеси. Реалізація цієї методології забезпечило швидке зростання показників ефективності управління.

В період 1970-1980-х років домінуючою концепцією управління став менеджмент якості (TQM) – концепція, що пов'язує в єдину систему всі види діяльності, які необхідні для того, щоб споживач був максимально задоволений товарами, що отримує та обслуговуванням, і щоб ця задоволеність зростала і

гарантувала укріплення конкурентних позицій підприємства [10]. Цей період отримав назву «епоха якості» [13, с.3]. Посилення конкурентного тиску та підвищення вимог споживачів стосовно продукції вимагали від підприємств підвищення уваги до якості продукції. Пізніше підприємство звернуло увагу і на якість управлінських процесів. Саме в цей період вперше було введено сертифікацію продукції за стандартами ISO. Щоб відрізнитися від конкурентів підприємство активно використовувало концепцію бренд-менеджменту та розвивало власні торгові марки.

Період 1980-1990-ті роки став за висловом Ф. Янсена «епохою гнучкості» [13, с.3]. Починаючи з 80-х років XX ст. значно збільшуються витрати підприємств на впровадження нововведень та ще більше ускладнюються ринкові умови. У зовнішньому середовищі підприємства з'являються джерела глобальної нестабільності: політичні, екологічні, соціальні – які набувають системного характеру. Ці процеси змушують підприємство перейти до нової концепції управління, а саме стратегічного управління. Нова концепція управління дала змогу підприємствам чітко сформулювати власну місію та розробити бачення розвитку на довгострокову перспективу, спланувати цілі довгострокового розвитку та постійно відслідковувати зміни у зовнішньому середовищі. Таким чином, починаючи з 80-х і до 90-х років XX ст. більшість підприємств перейшла від системи стратегічного планування до системи стратегічного менеджменту.

На сучасному етапі в основу нової методології управління підприємствами покладено інноваційний та проектний менеджмент. Починаючи з 2000 року світ перейшов за висловом Ф. Янсена до «епохи інновацій» [13, с.3]. Ці зміни спричинені активним розвитком нових технологій, в першу чергу інформаційно-комунікаційних та нанотехнологій. Так у 2015 році річний оборот ринку нанотехнологій сягнув, за даними Наукового фонду США, 1-1,5 трлн. доларів [8] і щороку зростає. З метою активного пошуку нових інноваційних рішень і виживанні у висококонкурентному середовищі в структурі провідних іноземних підприємств, особливо транснаціональних

корпорацій, створюються науково-дослідні лабораторії, як окремі підрозділи. Наприклад, група Razr в компанії Моторола [11], науково-дослідні лабораторії Xerox, Apple. Їх мета – пошук і реалізація будь-яких перспективних інноваційних проектів, що сприятимуть розвитку підприємства. Результатом ефективної роботи науково-дослідної лабораторії Apple стало створення всесвітньо відомого мобільного телефону iPhone. В подальшому і надалі відбуватимуться зміни методології управління підприємствами, в основу якої будуть покладені методи штучного інтелекту та машинного навчання.

Процес управління підприємством також зазнає трансформації. З 1989 року найпоширенішим процесом управління стає безперервний процес удосконалення «Кайдзен». В основу метода покладено філософію японських компаній, першою з яких була компанія Toyota, стосовно безперервного удосконалення методів і процесів роботи на підприємстві, особистісної ефективності персоналу, роботі з найменшою кількістю витрат, тобто ощадливого виробництва [15]. Це було продиктовано шаленим збільшенням кількості підприємств та посиленням конкуренції між ними, з одного боку, в а з іншого – насиченням споживчого попиту певними товарами.

Вплив зовнішнього середовища, збільшення кількості дестабілізуючих чинників та поява нових глобалізаційних чинників змусило підприємства перейти від бюрократичної системи управління до децентралізації управління шляхом впровадження адаптивного управління. При цьому паралельно змінилася структура управління підприємством. Якщо наприкінці ХХ сторіччя домінуючими були організаційні структури управління у формі проектної команди, матрична, дивізіональна, гібридна. Зараз на сучасних підприємствах домінують структури модульного зв'язку, транснаціональних корпорацій, структури з комерційними дослідницькими лабораторіями, галузеві консорціуми. В структурі таких підприємств лінії підпорядкування йдуть горизонтально або по колу, що демонструє скоріше відносини співробітництва між різними рівнями організації, ніж відносини лінійного підпорядкування. В сучасному офісі керівника є загальний кабінет для нарад з диванами та столами,

за якими збираються невеликі групи співробітників з різних підрозділів для спільної роботи і вирішення різних проблем методом мозкового штурму. Життєво необхідна для роботи підприємства інформація, що раніше направлялася зверху вниз, сьогодні поширюється не тільки в обидва боки по вертикалі, тобто має зворотній зв'язок, але й горизонтально по підрозділах. Функціональні завдання, що раніше формулювалися й виконувалися в чітко встановлених обсягах і термінах, зараз поєднують безліч функцій і етапів створення продуктів, потребують гнучкості та креативності мислення. Лідерські функції частково делегуються співробітникам всіх рівнів. Поступово зникає середній рівень управління. І хоча як і раніше розробкою стратегії й місії компанії займається топ-менеджмент підприємства, менеджерам нижчих рівнів все частіше доводиться брати на себе зовсім нові обов'язки, включаючи стратегічне управління. Інформація, володіння якою має найважливіше значення для виживання компанії, стає все більш складною й багатоаспектною. Її обсяги безупинно ростуть, а зміст весь час змінюється [12]. Таким чином, централізовані бюрократичні організації поступилися місцем компаніям з більше гнучкою адаптивною структурою, що найчастіше являє собою децентралізовану мережу у формі транснаціональної корпорації.

Зміни в методології, процесі, структурі та системі управління кардинально змінили весь суб'єкт управління. Це призвело до необхідності застосування менеджерами нової техніки та технології управління. Під технікою управління розуміється сукупність різних технічних засобів, призначених для оснащення розумової праці з управління виробництвом [9]. До техніки управління включається різноманітне обладнання, що безпосередньо використовується та створює комфортні умови роботи персоналу підприємства і приймає участь в процесі руху інформації. Основу техніки управління традиційного підприємства становив калькулятор, який пізніше був замінений на комп'ютер. Для сучасного підприємства, яке щоденно моніторить та аналізує величезні обсяги інформації, така техніка є дуже застарілою. У XXI сторіччі людське суспільство перейшло до економіки знань. В наш час для кожного

бізнесмена став гаслом крилатий вислів Б. Гейтса: «Той хто володіє інформацією, той володіє світом». Основним ресурсом як економіки знань, так і окремого підприємства стала інформація. Оперативність її отримання і обробки є однією з ключових конкурентних переваг сучасного підприємства. Для управління сучасним підприємством стало необхідним використання такого обладнання, яке дає змогу швидко аналізувати та формувати управлінські рішення на основі обробки великих обсягів інформації. Винайдення інформаційно-комунікаційних технологій основу яких становить Інтернет, дало змогу підприємству вирішити це завдання.

Під технологією управління розуміється безперервний процес підтримки сталого режиму функціонування системи шляхом прийняття й реалізації господарських рішень [1, с. 237]. Традиційне підприємство в залежності від конкурентного набору засобів використовувало наступні типи управлінських технологій, а саме: управління за цілями, управління за результатами, управління на базі потреб й інтересів, управління на базі активізації діяльності персоналу, управління шляхом постійних вказівок і перевірок [2, с. 57.]. Ці типи управлінських технологій були традиційними. Але в сучасних умовах посилення тиску з боку зовнішнього середовища, появи нових глобальних дестабілізуючих чинників вони є недостатньо ефективними. Тому сучасні підприємства вже перейшли до управління у виняткових випадках – так зване антикризове управління. В недалекому майбутньому в зв'язку зі зменшенням ролі людини в процесі виробництва та появою технологій штучного інтелекту, сучасні підприємства перейдуть до управління на базі штучного інтелекту та повністю автоматизують і прискорять управлінський процес.

Висновки: Узагальнюючи проведене дослідження можна зробити висновок, що глобалізація відкрила перед підприємствами величезні можливості для розширення масштабів виробництва, реалізації та обміну товарами, послугами, технологіями, капталом, інформацією. Разом з тим, для всіх без виключення підприємств вона стала процесом, що несе в собі нові раніше не відомі виклики та загрози, потребує пристосування та трансформації

системи управління. Перспективи подальших досліджень будуть спрямовані на розробку нових більш ефективних, гнучких та адаптивних моделей системи управління підприємством, що діють в умовах глобальних змін.

Література.

1. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития : монографія / А. В. Василенко. – К. : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с. – Библиогр. : с. 617– 638. С.237

2. Гринчуцький В. І., Карапетян Т. Є., Погріщук Б. В. Економіка підприємства:[навч. посібн.]. – К.:Центр учбової літератури, 2010. – 304 с. – с. 57. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/12461220/ekonomika/upravlinski_tehnologiyi

3. Економіка України в глобальному і внутрішньому вимірі: монографія/ [Федоренко В. Г., Грищенко І. М., Новікова О. Ф., Ольшанська О. В., Мельник А. О., Воронкова Т. Є., Денисенко М. П., Войтович Р. В., Черкасов А. В., Власов В. І., Палиця С. В., Федоренко С. В., Грищенко А. І, Янковець Т. М., Шацька З. Я., Патица Н. І., Панькова О., Боков О. В., Бокова С. М., Пінчук Ю.Б., Пясківська М. С.]; за ред. В. Г. Федоренка, І. М. Грищенка, Т. Є. Воронкової – К. : ТОВ «ДКС центр», 2017. – 394 с. – с.170-191.

4. Ерохін С. Технологічні уклади, динаміка цивілізаційних структур та економічна перспектива України [Електронний ресурс] / С. Ерохін. – Режим доступу: <http://soskin.info/ea/2006/1-2/20060102.html>

5. Індекс S&P-500 перестануть існувати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forumkyiv.org/ru/news/ukraina-i-mir-v-novoj-ekonomicheskoy-realnosti:-kak-reagirovat-na-izmeneniya-i-ne-upustit-vozmozhnosti>.

6. Інноваційно-технологічний розвиток України: стан, проблеми, стратегічні перспективи: аналітичні матеріали до парламентських слухань «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів»; [Федулова Л. І., Бажал Ю. М., Шовкун І. А. та ін.; за

ред. Л. І. Федулової, Г. О. Андрощука]. – К.: Ін-т екон. та прогнозів. НАН України, 2009. – 196 с. – с. 54.

7. Десять главных проблем, которые встанут перед человечеством к 2050 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://argumentua.com/reportazh/10-glavnykh-problem-kotorye-vstanut-pered-chelovechestvom-k-2050-godu>

8. Капитал страны. Журнал об инвестиционных возможностях России [Электронный ресурс]. – Режим доступа до журн.: http://www.kapital-rus.ru/strateg_invest/element.php?ID=5863

9. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: [підручник]. – К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2005. – 824 с. – Режим доступа: <http://library.if.ua/book/60/4238.html>

10. Менеджмент качества: разрушая стереотипы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm045.html>

11. Стремительно меняющийся мир. Новые виды организаций, новые виды команд. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cm/cm095.html>

12. Шацька З. Я. Управлінські інновації в системі підприємства / З. Я. Шацька. – Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал. – № 1 (127). – 2012 р. – С. 176-182.

13. Янсен Ф. Эпоха инноваций: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XII, 308 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»). – с.3

14. <http://forumkyiv.org/ru/news/ukraina-i-mir-v-novoj-ekonomicheskoy-realnosti:-kak-reagirovat-na-izmeneniya-i-ne-upustit-vozmozhnosti>

15. Kaizen (or continuous improvement) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа :<http://searcherp.techtarget.com/definition/kaizen-or-continuous-improvement>

16. NanoWeek. – 2010. – №99. – 15-22 февраля. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа до журн.: <http://www.nanonewsnet.ru/articles/2010/kursom-v-6-oi-tekhnologicheskii-uklad>].

References.

1. Vasilenko, A.V. (2005), *Menegment ustoichivogo razvitiya* [Sustainable development management], Tsentr uchbovoi literature, Центр учебной литературы, Kyiv, Ukraine.

2. Grinchytskiy, V., Karapetyan, T. and Pogrichuk, B. (2010), *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise economy], Tsentr uchbovoi literature, Kyiv, Ukraine.

3. Fedorenko, V. Grischenko, I. Voronkova, T. and Novikova, T. (2017) *Ekonomaka Ykraini u globalnomy i vnutrishnomy vimiri* [Ukraine's economy in the global and internal dimensions], TOV “DKS Tsentr”, Kyiv, Ukraine.

Ivanov, V.Ye. (2011), “Essential categories and factors of using labor resources potential of the population”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 41–45.,

4. Eroxin, C. (2006), “Technological styles, dynamics of civilizational structures and economic prospect of Ukraine”, [Online], available at: <http://soskin.info/ea/2006/1-2/20060102.html>

5. “Index S&P-500 cease to exist”, [Online], available at: <http://forumkyiv.org/ru/news/ukraina-i-mir-v-novoj-ekonomicheskoy-realnosti:-kak-reagirovat-na-izmeneniya-i-ne-upustit-vozmozhnosti>.

6. Fedulova, L. Bazal, U, and Shovkun I. (2009) *Innovatsiino-texnologichniy rozvitok Ykraini: stan, problem, strategichni perspektivi* [Innovation-technological development of Ukraine: state, problems, strategic perspectives], Institut ekonomiki ta prognozovania, Kyiv, Ukraine.

7. “Desyat golovnix problem, kitorie vctanut pered chelovechestvom k 2050 gody” [Ten major problems that will face humanity by 2050], [Online], available at: <http://argumentua.com/reportazh/10-glavnykh-problem-kotorye-vstanut-pered-chelovechestvom-k-2050-godu>

8. Kapital strain. Ghurnal ob investitsionnix vozmognostiakh Rassii [Capital of the country. Journal of Investment Opportunities in Russia, [Online], available at: http://www.kapital-rus.ru/strateg_invest/element.php?ID=5863

9. Ligonenko, L. (2005) *Antikrizove upravlinia pidpriemstvom* [Anticrisis management of the enterprise], Kievskii natsionalnii torгово-ekonomachnii institute, Kyiv, Ukraine.

10. “Menegment kachestva: razrushaya stereotipi” [Quality management: destroying stereos], [Online], vailable at: <http://www.management.com.ua/qm/qm045.html>

11. “Stremitelno menyaucshiisya mir: novie vidi organizatsii, novie vidi komand“ [The rapidly changing world. New types of organizations, new types of teams], [Online], vailable at: <http://www.management.com.ua/cm/cm095.html>

12. Shatska, Z. (2012) “Upravlinski innivatsii v sisteme predpriatia” [Managerial innovations in the enterprise system], vol. 1(127), p. 176-182.

Backer, J. (1988), *Effective management*, Pan Books, London, UK.

13. Yancen, F.(2002) *Epoxa innovatsii*, INFRA-M, Moskov, Russia.

14. <http://forumkyiv.org/ru/news/ukraina-i-mir-v-novoj-ekonomicheskoy-realnosti:-kak-reagirovat-na-izmeneniya-i-ne-upustit-vozmozhnosti>

15. “Kaizen (or continuous improvement)”, [Online], vailable at: <http://searcherp.techtarget.com/definition/kaizen-or-continuous-improvement>

16. “Kursom v 6-oi tekhnologicheskii-uklad”, *NanoWeek*, [Online], vol. 99, available at: NanoWeek. – 2010. – №99. – 15-22 февраля. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа до журн.: <http://www.nanonewsnet.ru/articles/2010/kursom-v-6-oi-tekhnologicheskii-uklad>].