

УДК 658.5:005.2

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.1.4

**Сергій О. Ареф'єв**

**Київський національний університет технологій та дизайну, Україна  
АДАПТИВНИЙ МОНІТОРИНГ СТРАТЕГІЙ ФОРМУВАННЯ  
АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

*У статті висвітлюється існуюча наразі проблематика протидії постійно виникаючим кризовим явищам у процесі використання потенціалу підприємства. Близько 15 років минуло з того часу, як наполегливо докладаються зусилля з дотримання законодавства, і все більше уваги приділяється аспектам корпоративної соціальної відповідальності. Існує широкий спектр заходів, таких як підвищення обізнаності працівників, створення системи управління та запобігання метаморфозам, формування надійної корпоративної структури та своєчасного розкриття інформації, а також управління організацією як сумою її потенціалів. Саме питання адаптивного моніторингу є важливою складовою знаходження та контролю резервів для подальшого використання ресурсів підприємства під час розробки довгострокових стратегій. Створення підсистем стратегій управління змінами виступає фундаментом побудови антикризового потенціалу. Проте доцільним було б додати, що ще однією перешкодою в процесі адаптації є нестійке внутрішнє середовище. Цілі вибраної стратегії по кожному з напрямів бізнесу не завжди оголошуються, і це може призвести до того, що в діяльності підприємства зростатиме рівень ентропії як потенційне джерело загроз і небезпек, які породжують кризові явища. Розгляд адаптивного управління з динамічних позицій передбачає створення декомпозиції можливих сценаріїв його реалізації відповідно до станів загроз діяльності підприємства та характеристик його потенціалів. Пошук моделей розвитку, здатних зберегти ресурси підприємства, є фундаментальним викликом для його майбутнього. Мова йде про сприяння переходу від економіки продуктів до економіки системи, від дисипативного підходу до ресурсів до адаптивних методів управління, культурного стрибка до економічної та екологічної стійкості, що має стати факторами впливу на все суспільство, починаючи з посилення території та співпраці різних стейкхолдерів – до досягнення ефективності використання ресурсів поза межами відновлюваної енергетики, від сировини та місцевих відходів – до створення комплексу інтегрованих технологій, від реконструкції деіндустріалізованих територій – до нових відносин між сільським господарством, промисловістю та наукою, здійсненню місцевих тематичних досліджень, на яких можна перевірити наслідки нововведень, прискорюючи процес перетворення їх результатів у нові розробки.*

**Ключові слова:** адаптивний моніторинг; стратегія; потенціал; антикризовий потенціал; резистори; підсистеми стратегій.

**Сергей О. Арефьев**

**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина  
АДАПТИВНЫЙ МОНИТОРИНГ СТРАТЕГИЙ ФОРМИРОВАНИЯ  
АНТИКРИЗИСНОГО ПОТЕНЦИАЛА**

*В статье освещается существующая сейчас проблематика противодействия постоянно возникающим кризисным явлениям в процессе использования потенциала предприятия. Около 15 лет прошло с тех пор, как настойчиво предпринимаются усилия по соблюдению законодательства, и все большее внимание уделяется аспектам корпоративной социальной ответственности. Существует широкий спектр мероприятий, таких как повышение осведомлённости работников, создание системы управления и предотвращения*

метаморфоз, надійної корпоративної структури і своєчасного раскрытия інформації, а також управління організацією як суммою її потенціалів. Іменно питання адаптивного моніторингу є важливою складовою знаходження і контролю резервів для подальшого використання ресурсів підприємства при розробці довгострокових стратегій. Створення підсистем стратегій управління змінами виступає фундаментом побудови антикризового потенціалу. Однак цілесобразним було б додати, що ще одним перешкодою в процесі адаптації є нестійка внутрішня середовище. Цілі вибраної стратегії по кожному з напрямків бізнесу не завжди оголошуються, і це може призвести до того, що в діяльності підприємства зростає рівень ентропії як потенціальний джерело загроз і небезпек, породжуючи кризові явища. Розгляд адаптивного управління з динамічних позицій передбачає створення декомпозиції з різних сценаріїв її реалізації в залежності від стану загроз діяльності підприємства і характеристик його потенціалів. Пошук моделей розвитку, здатних зберегти ресурси підприємства, є фундаментальним викликом для його майбутнього. Розмова йде про вплив переходу від економіки продуктів до економіки системи, від дисипативного підходу до ресурсів до адаптивних методів управління, культурному стрибку до економічної і екологічної стійкості, що повинні стати факторами впливу на все суспільство, починаючи з посилення території і співпраці всіх стейкхолдерів до досягнення ефективності використання ресурсів за межами відновлюваної енергетики, від сировини і місцевих відходів – до створення комплексу інтегрованих технологій, від реконструкції деіндустріалізованих територій – до нових відносин між сільським господарством, промисловістю і наукою, проведенню місцевих тематичних досліджень, на яких можна перевірити наслідки нововведень, пришвидряючи процес перетворення їх результатів в нові розробки.

**Ключові слова:** адаптивний моніторинг; стратегія; потенціал; антикризовий потенціал; резистори; підсистеми стратегій.

**Serhii O. Arefiev**

***Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine***  
**ADAPTIVE MONITORING OF STRATEGIES FOR BUILDING**  
**ANTI-CRISIS POTENTIAL**

*The paper covers the current issues of counteraction to constantly arising crisis phenomena in the process of using the enterprise potential. For about 15 years the efforts to comply with legislation have been steadily rising, and more and more emphasis is paid to various aspects of corporate social responsibility. There is a wide range of activities, such as increasing employee awareness, creating a management system to prevent abrupt changeover, a solid corporate structure and timely disclosure of information, as well as managing the organization as an integration of its potentials. Adaptive monitoring is viewed as a critical component in finding and controlling the reserves for further utilization of enterprise resources in the context of developing its long-term strategies. Building the subsystems for change management strategies can form the basis for creating anti-crisis potential. However, there is another barrier to the process of adaptation which is a vulnerable internal environment. Apparently, the goals of the chosen strategies in each of the business areas are not always announced, and this can increase the entropy level within the enterprise, creating threats and hazards that give rise to crisis phenomena. From a dynamic perception, adaptive management concept involves the construction of a decomposition of its possible implementation scenarios subject to the type of threats to enterprise performance and characteristics of its potentials. The search for the development models that can*

*retain the enterprise resources is a fundamental challenge for its operation in the future. It is about facilitating the transition from product economy to the system economy, from a dissipative approach to resources to an adaptive management practices, to a cultural leap towards economic and environmental sustainability that should affect the entire society, from strengthening of the territory and cooperation among all stakeholders to gain the resource utilization efficiency beyond renewable energy, starting with raw materials and local waste management to create an integrated technology network and from a number of integrated technologies, from deindustrialized territories reconstruction towards new relationships between agriculture, industry and academia, conducting local case studies to test the effects of innovations, thus boosting the process of transforming the research results into new pilot projects.*

**Keywords:** *adaptive monitoring; strategy; potential; anti-crisis potential; resistors; subsystem of strategies.*

**Постановка проблеми.** Функціонування підприємств та їхній розвиток полягає у якісному створенні стратегій, які дозволяють протидіяти постійним кризовим явищам зовнішнього середовища. Основною проблемою при такому підході до вирішення даного питання полягає у відсутності чітких зворотних зв'язків між елементами моніторингу. Зростання конкуренції змушує підприємства до підвищення ефективності розроблених стратегій, які повинні бути в змозі запропонувати споживачам широкий асортимент продукції. Такі стратегії повинні поліпшити якість його пропозиції і все це завжди потребує формування відповідного комплексу реальних ресурсів та можливостей. Цю реальність показують значення адаптаційного потенціалу підприємства, щоб працювати більш стабільно розвиваючись. Основне питання в тому, як підприємство може отримати ресурси, можливості та здатності для формування стратегії.

**Аналіз останніх досліджень.** У сучасній економічній літературі багато авторів приділяють увагу питанню протидії кризовим явищам, а також можливостям використання потенціалу підприємства. При цьому постійність перетворень у зовнішньому середовищі спонукають авторів до розгляду можливостей своєчасного реагування підприємствами на такі зміни. Теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти дослідження адаптивного управління підприємством розглянуто в працях таких учених, як Н.М. Кулик [1], Г.В. Єльнікова [2], І.В. Токмакова [3], Н.С. Приймак [4], Т.М. Берідзе [6], Л.В. Пан [7] та інших.

**Невирішені частини дослідження** є обґрунтування адаптивного моніторингу, як системи, що використовує дані підприємства, що постійно змінюються для створення стратегій формування антикризового потенціалу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Вітчизняні підприємства стикаються з серйозними проблемами в ці роки. У глобалізаційній економіці, скорочення життєвого циклу багатьох товарів, і важливість збереження споживача, який стає все більш поінформованими, спонукають підприємства до реалізації своїх потенційних можливостей.

У сучасному бізнес-середовищі збереження росту та прибутковості – непросте завдання. Технологічні та наукові досягнення скорочують життєвий цикл продукції та послуг, змінюються бізнес-моделі та з'являються нові конкуренти за межами галузі. Ця постійна нестабільність змушує шукати нові можливості для бізнесу. У цьому сенсі основною проблемою, з якою стикаються компанії, є те, як визначити оптимальну стратегію розвитку.

У теорії сучасного управління існують різні підходи до адаптивного управління підприємством. Так, Н.М. Кулик вказує що, якщо «раніше механізми управління

підприємством були переважно засновані на механістичних підходах наукового адміністрування та побудови чітких ієрархічних структур, то в сучасних умовах динамізму економічних процесів і ускладнення економічних систем ці підходи не є ефективними. Нестійкість зовнішнього середовища сприяла підвищенню ролі адаптації в діяльності підприємства, що визначає необхідність формування нової технології управління. У межах цього слід враховувати наступні особливості соціально-економічної ситуації в Україні:

– можливість розвитку економіки на основі унеможливлення використання екстраполяційного підходу до прогнозування розвитку як підприємств, так і зовнішнього середовища;

– нестабільність нормативної бази;

– низька пошукова активність керівників різного рівня, розбалансованість їх економічних інтересів;

– відсутність необхідних збалансованих резервів ресурсів підприємства;

– нерозвиненість ринкової інфраструктури;

– низький рівень платоспроможного попиту» [1, с. 98].

«Технологія адаптивного управління складається з порядку дій, методики, способів і засобів їх здійснення. Механізм взаємоузгодження розкриває способи спрямованого впливу (самовпливу) й одночасного вивільнення ступенів свободи для саморозвитку суб'єктів діяльності» [2, с. 61].

Відповідно до вказаних особливостей здійснення економічних і соціальних процесів, можливих наслідків потребує формування передумов реалізації обґрунтованих стратегій за напрямками діяльності і відповідних цілей, які відображають залежність між перспективними елементами економічного потенціалу і функціональних стратегій. Їхнє забезпечення потребує підвищення життєвого рівня і платоспроможності населення, а також активізації на якісно новому підґрунті розвитку ринкової інфраструктури.

Разом з тим, основною метою адаптивного управління є виживання та забезпечення розвитку підприємств в умовах постійно змінного зовнішнього середовища. І.В. Токмакова відносить «до основних принципів адаптивного управління: альтернативність, прозорість, інформаційну забезпеченість, ефективність, а функції системи адаптивного управління безпосередньо пов'язані із базовими, такими як прогнозування і планування; організація роботи; активізація і стимулювання; координація і регулювання; контроль, облік і аналіз. Виходячи з вищезазначеного при розробці системи адаптивного управління слід врахувати динамічність зовнішнього і внутрішнього середовища; складність і різноманітність виробничих процесів; наявність і взаємозв'язок мети і критеріїв, які формалізуються і не формалізуються; неповноту, неточність початкової інформації; слабо структурованість стратегічних задач підприємства» [3, с. 214].

Спираючись на динамічність зовнішнього і внутрішнього середовища управлінням необхідно вибирати методи і моделі, здатні найбільш вірогідно віддзеркалювати процеси в них. Організація інформаційного забезпечення має задовольняти необхідність прогнозування кризових явищ при здійсненні виробничо-господарської діяльності та формування антикризового потенціалу.

Як зазначає Н.С. Приймак, то удосконалення управління змінами ставить на меті дві рівноправні стратегічні цілі:

– по-перше, зміни у організаційній структурі та приведення її до вимог динамічного зовнішнього середовища. Зміни у організаційній структурі призведуть до нового шабля розвитку стратегічного менеджменту і потягнуть за собою зміни у організаційній культурі підприємства;

– по-друге, підвищення ефективності управління змінами має обов'язково позитивно відіб'ється на результатах діяльності підприємств, а саме – подолати тенденцію до коливання рентабельності та прибутковості.

У якості підсистеми забезпечення удосконалення управління змінами має виступати сукупність технологічних і продуктових змін, які на операційному та оперативному рівнях дозволяють забезпечити позитивні результати діяльності.

«Реалізація вищезазначених стратегічних змін має обов'язково складатись з низки послідовних та взаємопов'язаних завдань, серед яких можна виокремити такі:

1) встановлення пріоритетності адміністративних завдань, що забезпечують ефективну корпоративну стратегію та реалізацію місії компанії;

2) встановлення чи обґрунтування відповідності реалізованої на підприємстві стратегії й внутрішніх бізнес-процесів з метою максимальної орієнтації діяльності підприємства у довгостроковій перспективі на здійснення прийнятих, в умовах що склалися, стратегічних рішень;

3) вибір і приведення у відповідність із реалізованою стратегією стилю лідерства й підходу до управління підприємством;

4) забезпечення ефекту синергії на всіх рівнях та у всіх підсистемах реалізації чинної стратегії підприємства» [4, с. 39].

В цілому можна погодитися з таким розподілом завдань, як підсистеми стратегій управління змінами, проте доцільним було б додати, що ще однією перешкодою, яка знаходиться в процесі адаптації в середовищі є нестійкою, "опір змінам", причини якої можуть бути згруповані на трьох рівнях:

1. Резистори прив'язані до особистості: звички, страх перед невідомим, перевагу стабільності, сприйняття вибірково, задоволення потреб особистості з поточної ситуації та захисту прав.

2. Резистори прив'язані до соціальної системи: відповідно стандартам, узгодженість системи, інтересів і прав, придбаних в рамках системи, святість деяких речей, про неприйняття.

3. Резистори, з режиму розгортання зміни, часу і коштів, наданих для включення зміни, також авторитет агента змін.

У процесі опору змінам, і можуть бути визначити чотири стадії:

Етап 1. Заперечення або першого удару: людина сприймає небезпеку, створений обмін, відчуває занепокоєння, важко освоїти нової ситуації і віддача переваги залишатися в минулому.

Етап 2. Оборона: людина чіпляється за звички і традиції, уникаючи реальності, реагуючи з апатії або гніву, і практично відмовляється змінити, але можна почати оцінки переваг і недоліків що пропонує зміни та розпочати етап прийняття.

Етап 3. Прийняття: на цьому етапі відповіді можуть здаватися неефективними, і людина відчуває себе безпорадним, щоб запобігти змінам, однак починається пошук рішень і розробка нових навичок.

Етап 4. Адаптації або асиміляції: коли наслідки зміни стають очевидними і викликають задоволення людини, даючи знову ж сенс вашого життя, на цьому етапі зміни приходять інституціоналізаційні.

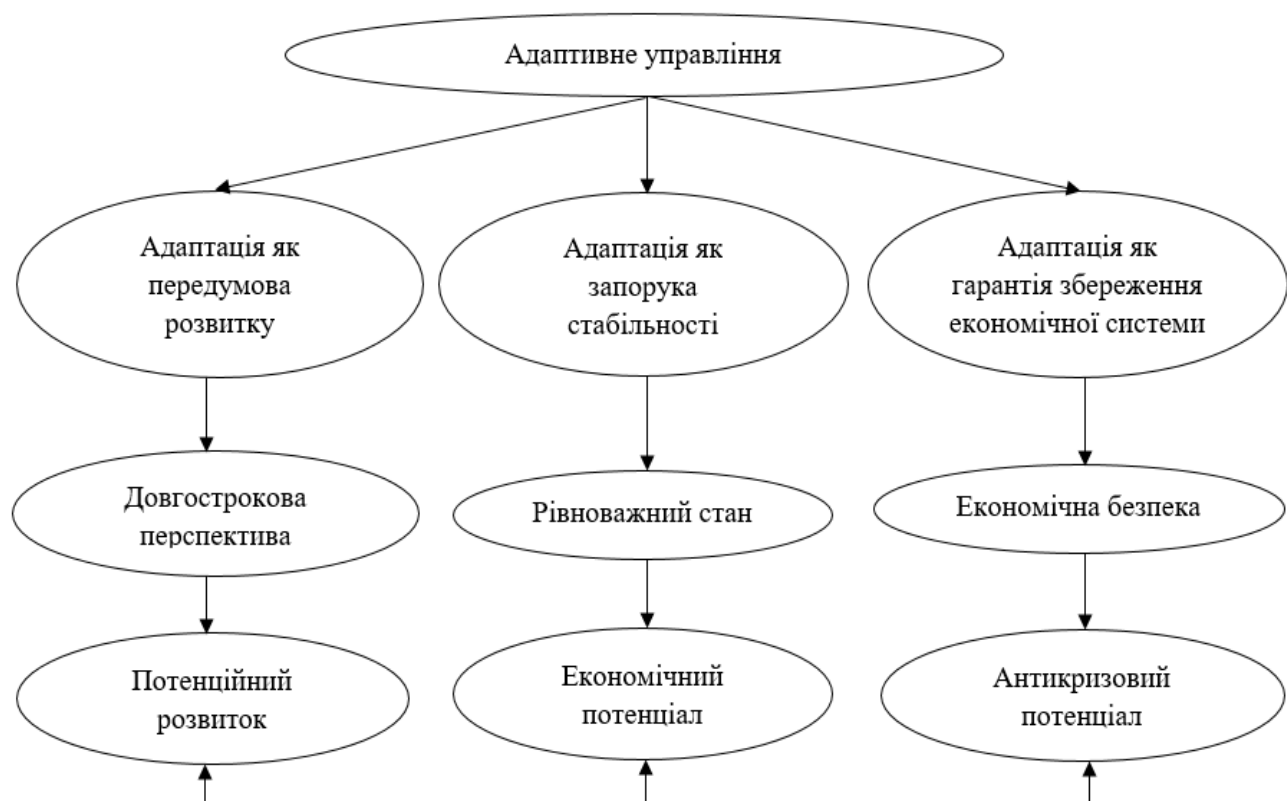
Розгляд адаптивного управління з динамічних позицій передбачає його декомпозицію з можливих його реалізацій відповідно до станів загроз діяльності підприємства та характеристик потенціалів, на які слід переходити для адаптації до зовнішніх впливів макро-, мезо- і мікросередовищ (рис. 1). Так, адаптація як передумова розвитку має спиратись на можливості сегментування стратегічного портфелю, для створення можливості дослідження

перспектив розвитку, виділення групи товарів із подібними характеристиками та орієнтацією на подібну поведінку споживачів.

Адаптація як запорука стабільності. Оцінка розміру потенціалу, розуміючи, яка частина кожної зі складових включена до стратегії формування антикризового потенціалу за рахунок сегментуванні.

Адаптація як гарантія збереження економічної системи. Розробляти стратегії в кожному сегменті на основі сильних сторін складових, і визначення можливостей і здатностей.

Зважаючи на вище викладене, однією з найважливіших переваг сегментації стратегічного портфеля є виявлення груп триступеневого процесу адаптивного управління.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Структура формування зв'язків адаптивного моніторингу стратегій формування антикризового потенціалу

В.А. Гросул ґрунтуючись на засадах концепції динамічних організаційних здатностей як найбільш релевантних формуванню адаптаційних стратегій підприємств, визначено такі здатності: інфраструктурні, до навчання та управлінські реконфігураційні. «Об'єктами інфраструктурних здатностей визначено ресурси, процеси їх залучення та координації для вирішення операційних і стратегічних завдань підприємств. Здатність до навчання визначено як готовність персоналу до одержання знань, необхідних для адаптації підприємств до нових умов діяльності, і застосування цих знань у господарській діяльності. Управлінські реконфігураційні здатності пов'язані з моніторингом ринкової ситуації, усвідомленням необхідності та вибором напрямів трансформації існуючої системи ресурсів і компетенцій для досягнення стратегічних цілей» [5, с. 217] .

Будь-який моніторинг пролягає у достовірності використаної інформації та встановленні прямих і зворотних зв'язків, Т.М. Берідзе вважає, що «специфіка стратегічного

моніторингу полягає у відсутності чітких зворотних зв'язків між елементами моніторингу, оскільки предмет стратегічного моніторингу не є кібернетичною системою. Як регулятор система стратегічного моніторингу регулює зв'язки підрозділів із середовищем функціонування організації. Таке регулювання забезпечується за рахунок участі окремих підрозділів у формуванні реакції організації на зміни в середовищі» [6, с. 14].

Виходячи з того, що використання сегментації під час проведення моніторингу стратегій доцільно проводити через встановлення цілей зростання. Так, розглядаючи моніторинг, як інструмент визначення відповідності стратегії до можливостей потенціалу підприємства, пропонуємо через його розгляд, як триступеневий процес. Л.В. Пан розглядає питання розмежування задач стратегічного моніторингу в інших сферах підприємства. Стратегічний моніторинг може трактуватись як система управління зв'язками із середовищем функціонування організації. Отже, у межах задач управління внутрішнім середовищем постає питання розробки механізмів сполучення та сумісної роботи контролінгу та стратегічного моніторингу. Розмежування задач стратегічного моніторингу може бути подане таким чином:

1. У межах стратегічного управління.
2. У межах оперативного планування.
3. У межах фінансового та управлінського обліку.
4. У межах маркетингової діяльності.

Наявність зворотних зв'язків між елементами процесу управління дає змогу говорити про регулювання в кібернетичному контексті. Управлінські операції в такому випадку можуть бути подані як компоненти деякого контуру регулювання. «З точки зору організаційно-економічних механізмів процеси управління на підприємстві можуть бути подані як ієрархічна система ряду контурів регулювання» [7, с. 236]. При цьому важливою частиною стратегій формування є прийняття управлінських рішень, які стосуються усього розмежування задач стратегічного моніторингу.

Адаптивний моніторинг стратегій за рахунок широти охоплення дозволяє більш широко оцінити стратегію антикризового потенціалу, оскільки, власне, ставка на майбутнє; це рішення, прийняте на іншій, інноваційній основі, для закріплення своїх позицій на ринку та процвітання суб'єкта господарювання. Вона може бути більш або менш явною, бути сформульованою більш детально або менш; але стабільні ідеї підвищення конкурентоспроможності повинні розгортатися в напрямку удосконалення науково-технічного прогресу, а також не допускати кризових явищ при здійсненні змін, не шукаючи інших скорочень, окрім операційного часу у вибраному просторі (рис. 2).

Справжні цілі вибраної стратегії у кожному із напрямів бізнесу не завжди оголошуються, і це може призвести до того, що в діяльності підприємства з'явиться плюс ентропії, що створює загрози і небезпеки, які породжують кризові явища. Якщо, наприклад, метою підприємця було застосування стратегії формування антикризового потенціалу, то стратегія може бути спрямована як на очищення підприємства від неприбуткових видів бізнесу (ліквідація, продаж), так і на демонстрацію сили та орієнтацію на стратегію лідера галузі, також можливе підтримання наявних позицій, що є хорошим сигналом для контрагентів. В даному контексті реалізація стратегії формування антикризового потенціалу має спиратись на методи та прийоми адаптивного моніторингу, що призводить до обмежень відповідно до специфіки кожного із вибраних напрямів бізнесу, які знаходяться під впливом зовнішнього середовища, що створюють кризові явища, а саме він дає змогу:

- Практично обмежити стратегію формулюванням бар'єрів.
- Вони зводять стратегію до визначення плану.

- Вони роблять стратегію непотрібною у довгостроковій і середньостроковій перспективі.
- Вони формують ілюзію значущості стратегічних змін та плутають її з оптимізацією статус-кво.
- Вони створюють умови сприйняття сутності стратегії, як простого дотримання найкращих практик.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Декомпозиція системи адаптивного моніторингу на підприємстві

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Потреба у якісному управлінні та адаптивному моніторингу як її частини зростає завдяки прискореним змінам та складності бізнес-середовища та структурним змінам підприємств та організацій. Зацікавлені сторони також підвищують свої очікування та вимоги до управління підприємством за рахунок стратегій формування подальшого розвитку. Для досягнення ефективного результату без зовнішніх джерел досить непросто. Саме антикризовий потенціал підприємства та якість його використання дає змогу до розвитку за рахунок внутрішніх ресурсів та резервів. Поєднання протидії кризовим явищам та постійна побудова інформативних зв'язків дають змогу створити систему адаптивного моніторингу на підприємстві. Таким чином адаптивний моніторинг стратегій формування антикризового потенціалу є важливою частиною успішного функціонування підприємств у турбулентному середовищі.



References

Література

1. Kulyk, N.M., Sokolenko, T.M. (2013). Tekhnolohiia adaptatsii u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Technological Adaptation of the System of Management of the Enterprise]. Ekonomichnyi analiz [Economic Analysis: Science Research Practices Ternopil National Economic University], Vol. 14, No. 3, P. 96–100 [in Ukrainian].
1. Кулик Н. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством / Н. М. Кулик, Т. М. Соколенко // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. – 2013. – Т. 14. – № 3. – С. 96–100.
2. Yelnykova, H.V. (2004). Osnovy adaptivnoho upravlinnia: kurs lektsii [Fundamentals of adaptive management: course of lectures]. Kharkiv: Osnova. 128 p. [in Ukrainian].
2. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління: курс лекцій / Г. В. Єльнікова. – Х.: Основа, 2004. – 128 с.
3. Tokmakova, I.V., Lytvynova, T.S. (2015). Adaptivne upravlinnia rozvytkom vitchyznyankh pidpriemstv [Adaptive management of the development of domestic enterprises]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Bulletin of the Economy of Transport and Industry], No. 49, P. 212–216 [in Ukrainian].
3. Токмакова І. В. Адаптивне управління розвитком вітчизняних підприємств / І. В. Токмакова, Т. С. Литвинова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 49. – С. 212–216.
4. Pryimak, N.S. (2017). Suchasni tendentsii upravlinnia zminamy v systemi menedzhmentu pidpriemstv [Modern trends in managing change in the enterprise management system]. Visnyk DonNUET [Bulletin of DonNUET], No. 2 (67), P. 34–42 [in Ukrainian].
4. Приймак Н. С. Сучасні тенденції управління змінами в системі менеджменту підприємств / Н. С. Приймак // Вісник ДонНУЕТ. – 2017. – № 2 (67). – С. 34–42.
5. Hrosul, V.A., Kruhlova, O.A., Rachkovan, O.D. (2017). Kompleksne otsiniuvannya adaptatsiinoho potentsialu v systemi adaptivnoho upravlinnia pidpriemstv torhivli [Integrated assessment of adaptive capacity in the system of adaptive management of trade enterprises]. Marketynh i menedzhment innovatsii [Marketing and management of innovations], No. 1, P. 213–222 [in Ukrainian].
5. Гросул В. А. Комплексне оцінювання адаптаційного потенціалу в системі адаптивного управління підприємств торгівлі / В. А. Гросул, О. А. Круглова, О. Д. Рачкован // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 1. – С. 213–222.
6. Beridze, T.M. (2012). Monitorynh u systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Monitoring in the system of strategic management of the enterprise]. Kultura narodov Prychernomor'ia [Culture of the peoples of the Black Sea region], No. 234, P. 14–16 [in Ukrainian].
6. Берідзе Т. М. Моніторинг у системі стратегічного управління підприємством / Т. М. Берідзе // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 234. – С. 14–16.
7. Pan, L.V. (2009). Osoblyvosti stvorennia system stratehichnoho monitorynhu na ukrainskykh pidpriemstvakh [Features of creating strategic monitoring systems at Ukrainian enterprises]. Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»: zbirnyk naukovykh prats [Economic Newsweek of NTUU "KPI": a collection of scientific works], No. 6, P. 232–236 [in Ukrainian].
7. Пан Л. В. Особливості створення систем стратегічного моніторингу на українських підприємствах / Л. В. Пан // Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. – 2009. – № 6. – С. 232–236.

8. Butenko, N.V. (2006). Osnovy marketynhu: navch. posibnyk [Fundamentals of Marketing: Tutorial]. Kyiv: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr «Kyivskiy universytet». 140 p. [in Ukrainian].
8. Бутенко Н. В. Основи маркетингу: навч. посібник / Н. В. Бутенко. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2006. – 140 с.
9. Andersen, B. (2003). Biznes-protCESSy. Instrumenty sovershenstvovaniia [Business processes. Improvement tools]. Translation from English. Eds. Yu.P. Adler. M.: RIA «Standarty i kachestvo», 2003. – 272 s. [in Russian].
9. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; пер. с англ.; науч. ред. Ю. П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
10. Shevtsov, A.I., Shcherbakova, A. (2002). Ekonomichne zrostannia v Ukraini ta poshuk kliuchovoi lanky maibutnoho rozvytku [Economic growth in Ukraine and search for a key element of future development]. Aktualni problemy ekonomiky [Actual Problems of Economics], No. 3, P. 37–46 [in Ukrainian].
10. Шевцов А. І. Економічне зростання в Україні та пошук ключової ланки майбутнього розвитку / А. І. Шевцов, А. Щербакова // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 3. – С. 37–46.