

Тамара Г. Логутова*

УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ ЕКОНОМІЧНИМИ СТРУКТУРАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті визначено складний стан економіки України, розглянуто вплив глобалізації на економічні процеси, а також процеси управління парадигмами промислових підприємств, які входять до складу інтегрованих структур. Зроблено аналіз останніх публікацій по темі управління підприємствами. Визначено, що паралельно з «ною», цифровою економікою, необхідно не руйнувати, а зберігати і розвивати індустріальну економіку. Розглянуто основні моделі прийняття управлінських рішень. Проаналізовано процеси створення структур корпоративного типу в Україні. Обґрунтовано, що в умовах невизначеності сьогодення, необхідно докладати зусиль до збереження основних галузей української промисловості: металургійної та машинобудівної. На основі узагальнення результатів аналізу інтеграційних процесів у сфері підприємництва, зроблено висновок про закономірність і незворотність процесу створення інтегрованих структур у Україні. Визначено, що держава повинна впливати на формування пріоритетів щодо вибору типу організаційних структур, форм та механізмів інтеграції підприємницьких структур і надати перевагу великим корпораціям холдингового типу. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємств запропоновано у складних інтегрованих системах (холдингових об'єднаннях) приймати управлінські рішення, які об'єднують впровадження командно-ієрархічного і інноваційного типів управління і базуються на використанні мотиваційних систем.

Ключові слова: управління; інтеграція; інтегровані структури; металургійна; машинобудівна; промисловість; холдинг.

Табл. 1. Літ. 14.

DOI: 10.32752/1993-6788-2020-1-233-72-80

Тамара Г. Логутова

УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

В статье определено сложное положение экономики Украины, рассмотрено влияние глобализации на экономические процессы, а также на процессы управления парадигмами промышленных предприятий, которые входят в состав интегрированных структур. Выполнен анализ последних публикаций отечественных ученых по теме управления предприятиями. Определено, что параллельно с «новой», цифровой экономикой, необходимо не разрушать, а сберечь и развивать индустриальную экономику. Рассмотрены основные модели принятия управленческих решений. Проанализированы процессы создания структур корпоративного типа в Украине. Обосновано, что в условиях сегодняшней неопределенности, необходимо приложить усилия к сбережению основных отраслей украинской промышленности: металлургической и машиностроительной. На основе обобщения результатов анализа интеграционных процессов в сфере предпринимательства сделан вывод о закономерности и невозвратности процесса создания интегрированных структур в Украине. Определено, что государство должно влиять на формирование приоритетов при выборе типа организационных структур, форм и механизмов интеграции предпринимательских структур и отдавать предпочтение крупным корпорациям холдингового типа. С целью повышения конкурентоспособности предприятий предложено для сложных интегрированных системах (холдинговых

* Priazovsky State Technical University. Mariupol. Ukraine

объединений) принимать управленческие решения, которые объединяют использование командно-иерархического и инновационного типов управления и основаны на использовании мотивационных систем.

Ключевые слова: управление; интеграция; интегрированные структуры; металлургическая; машиностроительная; промышленность; холдинг.

Tamara G. Logutova

MANAGEMENT OF INTEGRATED ECONOMIC STRUCTURES UNDER UNCERTAINTY

The article identifies the difficult situation of the Ukrainian economy, considers the impact of globalization on economic processes, as well as the processes of managing paradigms of industrial enterprises that are part of integrated structures. The analysis of the latest publications of domestic scientists on the topic of enterprise management is carried out. It was determined that in parallel with the "new", digital economy, it is necessary not to destroy, but to save and develop the industrial economy. The main models of making managerial decisions are considered. The processes of creating corporate structures in Ukraine are analyzed. It is substantiated that in the conditions of today's uncertainty, it is necessary to make efforts to save the main branches of Ukrainian industry: metallurgical and machine-building. Based on the generalization of the results of the analysis of integration processes in the field of entrepreneurship, a conclusion was made about the regularity and irreversibility of the process of creating integrated structures in Ukraine. It has been determined that the state should influence the formation of priorities when choosing the type of organizational structures, forms and mechanisms for integrating business structures and give preference to large corporations of the holding type. In order to increase the competitiveness of enterprises, it is proposed for complex integrated systems (holding associations) to make management decisions that combine the use of command-hierarchical and innovative types of management and are based on the use of motivational systems.

Keywords: management; integration; integrated structures; metallurgical; engineering; industry; holding.

Peer-reviewed, approved and placed: 14.11.2020.

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобалізаційні процеси значно впливають на економічні процеси країн і, особливо, країн із нестабільною економікою. З відкриттям кордонів великі підприємства багатьох країн відчувають значний вплив глобалізаційних процесів, який не завжди є позитивним щодо їх діяльності. Вплив глобалізації на українські промислові підприємства здійснюється шляхом розширення діяльності транснаціональних компаній (ТНК) на міжнародних ринках і, як слідство, це веде до обмежування діяльності вітчизняних підприємств. Загострення епідеміологічної ситуації у всьому світі обумовило посилення кризових ситуацій у економіці більшості країн. Особливо вразливими в цих обставинах опинилися окремі промислові підприємства. Досвід свідчить, що у сучасних умовах тільки підприємства, що входять до інтегрованих структур, змогли протистояти транснаціональним компаніям. Дуже часто тим підприємствам, які співпрацюють з ТНК, загрожує поглинання іноземними компаніями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інтеграції підприємств, об'єднання їх зусиль з метою збереження їх життєдіяльності в кризових умовах є важливим для обговорення у наукових колах. Цім питанням присвячено

багато наукових праць вітчизняних вчених: В.У. Кириленко [1], І.А. Ігнат'євої, Р. В. Янкової [2], А. О. Фотенюк-Ткачук [3], Т. К. Кваша [4], В. А. Чеботарьова [5], О.В. Левіна, В.А. Конашука [8], О.В. Глушко [9], П.Ю. Буряка [10], Ж.В. Поплавської, А.С. Полянської [11], Н.В. Безрукової, В.А. Свічкарь [12], П.В. Круша [13], Н. Іванова [14].

Враховуючи сучасну ситуацію, необхідно розробити ефективну концепцію розвитку економіки і вибрати вірні управлінські рішення щодо управління інтегрованими економічними структурами.

Значний внесок у дослідження особливостей створення інтегрованих економічних структур зробили відомі зарубіжні та вітчизняні науковці. В статті були розглянуті та проаналізовані роботи видатних вітчизняних вчених щодо вибору управлінських рішень економічними інтегрованими структурами в умовах невизначеності: В.У. Кириленко [1], І.А. Ігнат'євої [2], Р. В. Янкової [2], А.О. Фотенюк-Ткачук [3], Т.К. Кваша [4], В.А. Чеботарьова [5], О.В. Левіна [8], В.А. Конашука [8], О.В. Глушко [9], П.Ю. Буряка [10], Ж.В. Поплавської, А.С. Полянської [11], Н.В. Безрукової, В.А. Свічкарь [12], П.В. Круша [13], Н. Іванова [14].

Метою роботи є дослідження чинників впливу на зміни парадигм управління підприємствами у складі інтегрованих структур в умовах невизначеності.

Основні результати дослідження. Аналіз сучасної ситуації свідчить про непрогнозований розвиток подій у всьому світі. Стрімкий розвиток пандемії сприяв розвитку глобальної економічної кризи. При цьому слід визначити, що надії на швидке відновлення економіки є нездійсненими. Згідно інформації Міжнародного валютного фонду та Організації економічного співробітництва, теперішні збитки вже перевищили збитки кризи 2008 року.

В складних умовах мінливого середовища, обрання стратегії управління підприємствами є дуже важливим кроком. В останні роки з'явилося багато науковців, які є прихильниками розвитку «нової», цифрової економіки. Економісти трактують сутність «нової» економіки як прагнення людей займатися більше інтелектуальною діяльністю, а не фізичною працею [1, 2, 3]. Прихильники цифрової економіки аргументують необхідність її введення стрімкими змінами, жорсткою конкуренцією, необхідністю інноваційних перетворень. Вони також визначають, що натеper світ став дуже відмінним від індустріального століття.

Погоджуючись з прихильниками переходу до цифрової економіки, яку ще називають економікою знань, треба урахувати сучасну ситуацію, яка склалася в Україні. Розвиток подій свідчить, що у складних кризових умовах відмова від реальної економіки несвоєчасна. Зараз треба зберегти ті підприємства, які ще не дають загинути вітчизняній економіці. Це не означає відмову від самонавчання, розвитку ІТ-технологій та інтелекту. Але вище визначені процеси повинні розвиватися разом з забезпеченням життєдіяльності підприємств, які входять до різних промислових галузей. Особливу увагу на сучасному етапі треба приділити підприємствам металургійної та машинобудівної галузей, що складають більшу частину вітчизняного промислового експорту.

В той же час виникає проблема щодо розробки науково-методичного підходу, який дозволить у різноманітних ситуаціях знайти збалансоване управлінське рішення, яке забезпечить підприємству продовження його життєдіяльності.

Так, науковці [4] розглядають різні моделі прийняття управлінських рішень і визначають, що основними є:

- класична модель, яка дозволяє приймати формалізовані рішення в умовах визначеності;

- поведінкова модель та ірраціональна моделі, які обумовлюють прийняття управлінських рішень в умовах часткової або повної невизначеності.

Вибір той чи іншої моделі залежить від багатьох чинників, а саме:

1. Якої кінцевої мети прагнуть досягти керівники підприємства;
2. Наскільки повну інформацію мають керівники щодо прийняття управлінських рішень;

3. Наскільки можна спрогнозувати наслідки обраного управлінського рішення.

Приймаючи до уваги ті кризові обставини, в яких натеper знаходиться промисловість України, неможна вибрати одну окрему модель прийняття управлінських рішень. В кризовій ситуації необхідно використовувати комплексний підхід і урахувати не тільки класичні підходи до рішення проблеми, але і приймати до уваги обставини, стан навколишнього середовища, в яких підприємство функціонує.

Кожна країна має індивідуальні шляхи розвитку економіки і тому парадигма управління у кожного підприємства теж буде індивідуальною.

Досвід розвитку світової економіки свідчить, що кризові явища мають циклічний характер. Причина цього криється у перерозподілі світових капіталів, сфер впливу та ринків збуту. Процеси ринкових змін викликані розвитком великих інтегрованих структур. В промислових регіонах світу активується динаміка угод злиття та поглинання, особливо у 2000, 2007 та 2010 роках. В Україні також почався процес створення структур корпоративного типу (від латинського *corporation* — об'єднання). Холдинги виникли у 50-70 роках XIX сторіччя. Їх поява обумовлена необхідністю об'єднання промислового та банківського капіталів. За остання двадцять років в Україні також поширювалися процеси злиття та поглинання. Так сформувалися нові вертикально-інтегровані структури, об'єднуючи гірничодобувні та металургійні компанії у холдинги [5].

Українські аналітики визначили, що процес формування холдингових структур пройшов три етапи: перший — 1991-1998 рр.; другий — 1999-2004 рр.; третій — 2008-2010 рр. Тобто створення інтегрованих структур пройшло шлях від руйнування типу управління, який існував у часи СРСР, створення фінансово-промислових груп, приватизації та конгломерації українських активів до створення спеціалізованих інтегрованих структур (холдингів), на структуру яких вплинули не тільки трансформаційні внутрішні процеси, а і транснаціоналізаційні процеси. Прикладом інтегрованих структур є ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ», яке було створено злиттям таких компаній, як «Систем Кепітел Менеджмент» та «Інтерпайп», а потім злиттям з ТОВ «Смарт-груп» [6].

Зміна організаційної структури (від підприємства до холдингу) спонукала до зміни механізму управління, тобто холдинг має три організаційні структурні елементи управління:

- керуюча компанія металургійного холдингу;
- управління виробничими активами металургійного холдингу;
- управління інноваційною складовою.

Інтегрована структура має великі можливості забезпечити економічну безпеку своєї корпорації або холдингу. Керівництво холдингу розробляє стратегію діяльності холдингу, забезпечує реалізацію прийнятих управлінських рішень, ресурсозабезпечення та ефективного ресурсозбереження, що є комплексом заходів, направлених на підвищення виробничих показників та рентабельності продукції.

В Україні металургійна галузь залишається однією з головних видів промислової діяльності та джерелом валютних надходжень. Саме металургійна галузь складає 20 % загального експорту, має 200 тис робочих місць і забезпечує до 16 % загального обсягу реалізованої продукції та, в більшості, саме металургійні підприємства є місто утворюючими. Але разом з цим, металургійні підприємства є джерелом більш ніж третини шкідливих викидів у навколишнє середовище, працюють на застарілому обладнанні та мають основні фонди, які було вироблено ще у СРСР, що приводить до низької рентабельності виробництва [7, 8].

Аналіз динаміки показників діяльності металургійної промисловості за період 2013-2019 рр. (табл.1) свідчить про те, що частина металургії в загальному обсязі реалізованої промислової продукції підвищилась, але зменшилась частка металургійної продукції у загальному експорті. Цьому є пояснення: пандемія посилила кризові ситуації у різних країнах, попит на металургійну продукцію знизився. Ситуацію можна було покращити, якщо б український метал був затребований на внутрішньому ринку, але цього не відбулося. В складних умовах пандемії та стагнації української економіки металургійна промисловість грає важливу роль і керівникам великих металургійних холдингів необхідно приймати управлінські рішення, ураховуючи мінливе середовище, тобто дотримуватись стратегії ситуаційного управління, при цьому приділити особливу увагу забезпеченню економічної безпеки кожного підприємства.

Економічна безпека підприємства об'єднує наступні складові: фінансову, інтелектуальну та кадрову, техніко-технологічну, політико-правову, інформаційну, екологічну, силову. Якщо керівництво інтегрованих металургійних структур у змозі забезпечити економічну безпеку підприємствам холдингу (корпорації), то у форс-мажорних обставинах воно зможе забезпечити життєдіяльність кожного підприємства та об'єднання в цілому.

Другою по важливості для економіки України галуззю, після металургійної, є машинобудівна, яка є базовим сектором промисловості України. Але, як свідчить аналіз статистичних даних, за останні п'ятнадцять років паралельно зі зменшенням середньо-облікової чисельності працівників промисловості, знижується середньо-облікова чисельність працівників машинобудівної галузі. Так, з 641,1 тис. осіб у 2007 році, вона зменшилася до 195 тис осіб у 2019 році [7].

Таблиця 1. Динаміка деяких показників діяльності металургійної промисловості України, складено за даними Державної служби статистики України [7]

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Частка в металургії в загальному обсязі реалізованої промислової продукції, %	15,7	16,6	15,7	14,8	15,7	16,2	17,0
Індекси металургійної продукції, % до попереднього періоду	94,7	85,5	83,9	106,8	100,2	100,6	101,8
Частка в металургії в загальному обсязі товарного експорту, %	28,1	28,3	24,8	22,9	23,4	24,6	22,8
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	313	272	244	218	207	190	195
Рентабельність операційної діяльності, %	-2,7	2,8	0,7	3,9	1,6	1,6	-5,0
Частка в металургії в загальному обсязі викидів шкідливих речовин в атмосферу стаціонарними джерелами забруднення у %	23,5	25,2	27,9	26,8	27,9	29,0	н/д
Темпи зростання іноземних інвестицій у металургії у %, до попереднього періоду	64,8	65,0	70,3	101,8	104,9	101,6	99,1
Частка в металургії підприємств, які займалися інноваційною діяльністю, в загальній кількості підприємств у металургії, %	6,7	17,3	17,5	21,7	18,9	н/д	н/д

В Україні постійно знижується питома вага чисельності працівників машинобудівної галузі (від 19,9 % у 2007 році до 14,1 % у 2019 році). Різко підвищилась кількість працівників, які знаходяться у вимушених відпустках. Вищевикладені зміни явилися провісниками руйнування та знищення машинобудівної галузі України. Прикладом такого знищення є інтегроване підприємство «Азовважмаш», яке знаходиться у стані повного банкрутства і планується продаж іноземним компаніям інших, у минулому успішних підприємств. Знищення машинобудівних підприємств в Україні, на жаль, продовжується.

Признаємо, що розвиток ринкових відносин значно вплинув на діяльність машинобудівних підприємств, тому не всі машинобудівні підприємства змогли витримати жорстку конкуренцію. Треба також визначити, що руйнуванню машинобудівної галузі сприяє зовнішнє керівництво країною. Представникам іноземних великих машинобудівних корпорацій не вигідний розвиток машинобудівної галузі України, вони не бажають мати сильних конкурентів. Тому в першу чергу треба позбутися зовнішнього керівництва

країною і українцям самим розв'язувати проблеми реанімації машинобудівної галузі і розвитку промисловості в цілому.

Сучасність вимагає сформувати концепцію відродження та розробити парадигму управління машинобудівним підприємством, яка б забезпечила економічну стійкість та подальший розвиток підприємств. Так, наприклад, один з прихильників формування такої концепції [9], пропонує сформувати концепцію та парадигми управління економічною стійкістю суб'єкта господарювання на ресурсно-функціональній основі. У сучасній ситуації треба враховувати значний перелік факторів впливу при формуванні концепції та парадигм управління підприємствами. Концептуальне спрямування управління машинобудівними підприємствами повинно спиратися на науково-аналітичну базу, до якої входять дані про існуючі і запропоновані концепції і парадигми управління машинобудівними підприємствами; враховувати сучасні складові розвитку країни, регіону; надати можливість прогнозувати результати реалізації основних концептуальних векторів.

Парадигму машинобудівного підприємства необхідно формулювати з урахуванням характеру підприємства та виробляємої продукції, нормативно-правової бази, наявності людських ресурсів з високим рівнем професійних навичок і відповідної освіти, станом навколишнього середовища, рівнем забезпеченості економічної безпеки підприємства. Резюмуючи вищевикладене, можна визначити, що кожне машинобудівне підприємство повинно мати індивідуальну парадигму управління його життєдіяльністю. Так, досвід свідчить, що підприємства, які входять до інтегрованої структури, мають більш високий рівень економічної безпеки та, як слідство, більшу конкурентоспроможність.

Аналіз інтеграційних процесів у сфері підприємництва, оцінка потенціалу та реального впливу інтегрованих підприємств на розвиток національної економіки під впливом глобалізації свідчить, що процес створення інтегрованих підприємницьких структур є закономірним і має стати незворотним [14].

На думку науковців [10-12], саме держава повинна сформулювати пріоритети щодо вибору організаційних структур, форм та механізмів інтеграції підприємницьких структур, тобто надати перевагу великим корпораціям холдингового типу, інтегрованих структур, орієнтованих на виробництво високотехнологічної продукції, транснаціональних корпорацій, міжрегіональних інтегрованих структур, великих диверсифікованих підприємницьких структур.

При цьому треба зазначити, що діяльність транснаціональних фінансово-промислових груп потребує особливої уваги, тобто ця інтегрована структура повинна бути здатна до реального партнерства, але обов'язково діяти в інтересах української держави. На жаль, в Україні відсутня концепція державної політики щодо формування інтегрованих підприємницьких структур, неудосконалена нормативно-правова база щодо створення інтегрованих підприємницьких структур та їх функціонування.

У останні 5-6 років все більше поширюється серед науковців ідея інноваційного управління економічними процесами, тобто перехід від

прямого адміністрування до впровадження мотиваційних систем [13]. На рівні підприємств це впроваджується шляхом створення у структурі підприємства інноваційних підрозділів. До функцій цих підрозділів належить комерціалізація інтелектуальних розробок та впровадження винаходів працівників у виробництво. В складних умовах сьогодення, дуже своєчасно впровадження таких організаційних форм, як галузеві кластери – це група підприємств, пов'язаних між собою за виробничим принципом, розташована на локалізованій території та приймає спільні управлінські рішення щодо виробництва, цінової політики, проникнення на зовнішні ринки. Багаторічний досвід свідчить, що саме характер системи визначає який тип управління буде ефективним. Управління простими системами буде більш ефективним при використанні командно-ієрархічної вертикалі управління, які не мають механізму саморозвитку і саморегулювання. У складних системах цей підхід в управлінні є неефективним. Складні (інтегровані) системи, які основані на горизонтальних зв'язках, стимулюють творчу взаємодію складових, які входять до системи. Перевагами такої (мережевої) структури є гнучкість, креативність, мультиплікативний ефект. Таким чином в нових умовах формується тенденція до відмови від командно-адміністративного (прямого регулювання) методу і об'єднання спільних зусиль з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств, які входять до інтегрованих структур.

Висновки. У роботі визначено, що економіка України безумовно є кризовою. Причинами цього являються непрофесійне державне управління, безперервні бойові дії на території країни, зовнішнє управління та пандемія.

Визначено, що в Україні безповоротно йде процес створення інтегрованих структур, який пройшов складний шлях від руйнування командно-адміністративної системи управління, створення фінансово-промислових груп, приватизації та конгломерації українських активів до створення спеціалізованих інтегрованих структур.

Обґрунтовано, що саме корпорація або холдинг в умовах невизначеності в змозі забезпечити економічну безпеку підприємств, а керівництво – забезпечити реалізацію ефективних управлінських рішень.

Підхід до прийняття управлінських рішень для інтегрованих економічних структур має бути комплексним, з урахуванням особливостей діяльності підприємства, обставин, стану навколишнього середовища та базуватися на мотиваційній схемі.

В умовах невизначеності, кризової економіки, наростаючої соціальної напруги необхідно паралельно з розвитком цифрової економіки реалізувати машинобудівну галузь та розвивати металургію, тому що поки вони є основними експортерами країни, які приносять у бюджет лівову частку валютних надходжень.

1. Кириленко В.І. Суперечності, тенденції і виклики сучасної економіки. Парадигмальні зрушення в економічній теорії XXI ст. : матеріали III міжнар. науково-практ. конф. (Київ, 02-03 листопада 2017 р.). Київ, 2017. С. 474-477.

2. Ігнат'єва І. А., Янковой Р. В. Нові парадигми стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах ринкових трансформацій // Актуальні проблеми економіки. 2012. № 1 (127). С. 157-163.

3. Фатенок-Ткачук А. О. Парадигма проявів «нової економіки» // *Фінанси України*. 2004. № 11. С. 63-67.
4. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали / упоряд. Г. І. Бондаренко. Київ : НАДУ, 2013. 40 с.
5. Чеботарев, В. А. Фінансове забезпечення формування корпоративних структур у АПК // *Фінанси України*. 2003. № 11. С. 43-46.
6. *Металлургические корпорации Украины: от рассвета до заката* [Электронный ресурс]. URL: <http://ukrmet.com.ua>
7. Економічний огляд металургійної галузі України : стан і тенденції розвитку металургії в Україні [Електронний ресурс]. URL: <https://rating.zone/ekonomichnyj-ohliad-metalurhijnoi-haluzi-ukrainy>.
8. Конашук В.Л., Левін О.В. До питання про вирішення еколого-економічних проблем діяльності промислового підприємства [Електронний ресурс]. URL: www.zqia.zp.ua.
9. Глушко О.В. Концепції та парадигми в управлінні економічною стійкістю машинобудівних підприємств // *Бізнес-інформ*. 2014. № 4. С. 152-157.
10. Буряк П. Ю. Державна підтримка інтеграційних процесів // *Фінанси України*. 2004. № 11. С. 63-67.
11. Поплавська Ж.В., Полянська А.С. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку [Електронний ресурс]. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>
12. Безрукова Н. В. Роль держави в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4337/1/Bezrukova.pdf>
13. Круш П. В. Сучасні тенденції трансформації економічного управління і регулювання в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/77>.
14. Иванов Н. Глобализация и общество: проблемы управления // *Мировая экономика и международные отношения*. 2008. №4. С.3-15.

-
1. Kyrylenko V. I. Superechnosti, tendentsii i vykyky suchasnoi ekonomiky. Paradyhmalni zrushennia v ekonomichnii teorii KhKhI st. : materialy III mizhnar. naukovy-prakt. konf. (Kyiv, 02-03 lystopada 2017 r.). Kyiv, 2017. S. 474-477.
 2. Ihnatieva I. A., Yankovoi R. V. Novi paradyhmy stratehichnoho upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy v umovakh rynkovykh transformatsii // *Aktualni problemy ekonomiky*. 2012. № 1 (127). S. 157-163.
 3. Fatenok-Tkachuk A. O. Paradyhma proiaviv «novoi ekonomiky» // *Finansy Ukrainy*. 2004. № 11. S. 63-67.
 4. Orliv M. S. Pidhotovka i pryiniattia upravlinskykh rishen: navch.-metod. materialy / uporiad. H. I. Bondarenko. Kyiv : NADU, 2013. 40 s.
 5. Chebotarev, V. A. Finansove zabezpechennia formuvannia korporatyvnykh struktur u APK // *Finansy Ukrainy*. 2003. № 11. S. 43-46.
 6. *Metallurhicheskiye korporatsyy Ukrainy: ot rassveta do zakata* [Электронный ресурс]. URL: <http://ukrmet.com.ua>
 7. Ekonomichnyi ohliad metalurhiinoi haluzi Ukrainy : stan i tendentsii rozvytku metalurhii v Ukraini [Elektronnyi resurs]. URL: <https://rating.zone/ekonomichnyj-ohliad-metalurhijnoi-haluzi-ukrainy>.
 8. Konashchuk V. L., Levin O. V. Do pytannia pro vyrishennia ekolohe-ekonomichnykh problem diialnosti promyslovoho pidpriemstva [Elektronnyi resurs]. URL: www.zqia.zp.ua.
 9. Hlushko O. V. Kontseptsii ta paradyhmy v upravlinni ekonomichnoiu stiikisti mashynobudivnykh pidpriemstv // *Biznes-inform*. 2014. № 4. S. 152-157.
 10. Buriak P. Yu. Derzhavna pidtrymka intehtatsiinykh protsesiv // *Finansy Ukrainy*. 2004. № 11. S. 63-67.
 11. Poplavska Zh. V., Polianska A. S. Zmina paradyhmy stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvi v umovakh suchasnoho rozvytku [Elektronnyi resurs]. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>
 12. Bezrukova N. V. Rol derzhavy v umovakh hlobalizatsii [Elektronnyi resurs]. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4337/1/Bezrukova.pdf>
 13. Krush P. V. Suchasni tendentsii transformatsii ekonomichnoho upravlinnia i rehuliuвання v umovakh hlobalizatsii [Elektronnyi resurs]. URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/77>.
 14. Ivanov N. Hlobalyzatsiya y obshchestvo: problemi upravleniya // *Myrovaia ekonomika y mezhdunarodnie otnosheniya*. 2008. №4. S.3-15.