

Наталія М. Шматько¹, Андрій П. Марченко², Руслан В. Кривобок³

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРУКТУРНИХ ЗМІН І ТРАНСФОРМАЦІЙ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття досліджує проблему оцінки ефективності структурних трансформацій підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища. Зазначається, що оцінка ефективності є важливою проблемою, але традиційні підходи недостатньо дієві через мінливість та труднощі виміру. Актуальність дослідження зумовлена потребою розробки нових науково-методичних засад забезпечення ефективності структурних змін в умовах стратегічного розвитку та турбулентності ринку.

З огляду на зростаючу мінливість зовнішнього середовища, об'єктивною стає необхідність переосмислення концепції ефективності через призму стратегічного управління та використання динамічного підходу, що ґрунтується на зіставленні фактичного стану розвитку зі стратегічними орієнтирами. Головним критерієм ефективності трансформаційних процесів виступає ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Стратегічне управління ефективністю дає змогу враховувати різні її аспекти: економічний, соціальний, технологічний, екологічний та інші, а комплексна оцінка здійснюється за допомогою показників ресурсного та витратного типу. Ключовими вимогами до оцінки організаційних змін є реалістичність цілей, орієнтація на економічне використання ресурсного потенціалу та здатність підприємства адаптуватися до змін середовища. Важливо враховувати не лише факт досягнення запланованих результатів, а й умови їх отримання, включно з мотивацією персоналу. Необхідно зважати на додаткові "ідеальні" критерії ефективності, такі як рівень прибутковості, ступінь задоволеності працівників, екологічна та соціальна відповідальність, орієнтовані на цілісний та стійкий розвиток. Орієнтація виключно на один універсальний критерій ефективності є недоцільною; важливіше оцінювати відповідність організаційного профілю вимогам зовнішнього середовища. Критично важливим є врахування позицій та очікувань різних груп впливу (стейкхолдерів), забезпечуючи відповідність їх інтересам для підтримання стратегічної стійкості.

Пропонується на початковому етапі проводити агрегування витрат і доходів за структурними підрозділами (умовними бізнес-одинацями), диференціюючи їх на зовнішні та внутрішні. Стратегічне обґрунтування доцільності структурних змін передбачає аналіз здатності окремих підрозділів до самостійного функціонування та можливостей зміни системи зовнішніх взаємозв'язків бізнес-одинаць для досягнення зростання інтегральної ефективності на основі аналізу прогнозованих грошових потоків доходів і витрат у потенційних зонах господарювання з урахуванням витрат на реорганізацію.

Ключові слова: структурні трансформації, структурні зміни, управління змінами, стратегічне управління, управління розвитком, розвиток, розвиток підприємства, мінливе середовище.

Рис 1. Літ. 12.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-102-111

¹ National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Ukraine.

² National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Ukraine.

³ National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Ukraine.

Shmatko Nataliia, Marchenko Andrii, Kryvobok Ruslan

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF STRUCTURAL CHANGES AND TRANSFORMATIONS IN THE PROCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

The article examines the problem of evaluating the effectiveness of structural transformations of enterprises in a dynamic external environment. It is noted that effectiveness assessment is an important problem, but traditional approaches are not sufficiently effective due to volatility and measurement difficulties. The relevance of the research is determined by the need to develop new scientific and methodological principles for ensuring the effectiveness of structural changes in the context of strategic development and market turbulence.

Given the growing volatility of the external environment, it becomes necessary to rethink the concept of effectiveness through the lens of strategic management and the use of a dynamic approach based on comparing the actual state of development with strategic guidelines. The main criterion for the effectiveness of transformation processes is the degree of achievement of the enterprise's strategic and tactical goals. Strategic effectiveness management allows for considering its various aspects: economic, social, technological, environmental, and others, while comprehensive assessment is carried out using resource-based and cost-based indicators. Key requirements for evaluating organizational changes include goal realism, focus on efficient use of resource potential, and the enterprise's ability to adapt to environmental changes. It is important to consider not only the achievement of planned results but also the conditions under which they were obtained, including personnel motivation. It is necessary to take into account additional "ideal" effectiveness criteria, such as profitability level, employee satisfaction, environmental and social responsibility, aimed at holistic and sustainable development. Focusing solely on one universal effectiveness criterion is inappropriate; it is more important to evaluate the organizational profile's correspondence to external environment requirements. It is critically important to consider the positions and expectations of various stakeholder groups, ensuring correspondence to their interests to maintain strategic stability.

At the initial stage, it is proposed to aggregate costs and revenues by structural units (conditional business units), differentiating them into external and internal ones. Strategic justification of the feasibility of structural changes involves analyzing the ability of individual units to operate independently and the possibilities of changing the system of external interconnections of business units to achieve increased integral effectiveness based on the analysis of projected cash flows of revenues and expenses in potential economic areas, taking into account reorganization costs.

Keywords: structural transformations, structural changes, changes, strategic management, development management, development, enterprise development, changing environment.

Peer-reviewed, approved and placed: 10.01.2025.

Постановка проблеми. Функціонування та поступальний розвиток суб'єктів господарювання в умовах сучасної динаміки постійного ускладнення та зростання мінливості зовнішнього середовища зумовлюються впливом сукупності різномірних детермінант, факторів і сил виробничо-економічного та соціокультурного характеру. У процесі взаємодії підприємства з цими елементами зовнішнього оточення формується складна мережа прямих і зворотних зв'язків, що породжує багатовимірний і різноспрямований взаємовплив. Ефективність функціонування економіко-виробничої системи підприємства в контексті формування та розвитку зазначеної системи зв'язків виступає багатограним за змістом і складним за економічною природою явищем, а його оцінка є важливою науково-методичною проблемою, що має вагоме теоретичне і прикладне значення. Визначення рівня ефективності

виступає основним критерієм доцільності створення нових та реконструкції існуючих підприємств, налагодження випуску нових видів продукції та послуг, інноваційної модернізації виробництва, розроблення та впровадження сучасних технічних рішень, а також реалізації заходів із вдосконалення організаційної структури виробництва, систем управління та поліпшення умов праці. Оцінювання ефективності функціонування і розвитку підприємства у контексті структурних змін передбачає насамперед ідентифікацію релевантних параметрів функціонування та розвитку підприємства і його підсистем, виявлення формалізованих взаємозв'язків між різними елементами, обґрунтування складу резервів підвищення продуктивності та розробку механізмів їх оптимального використання. Ключовою вимогою успішного вирішення цих завдань є побудова комплексного механізму оцінювання ефективності, в основі якого має лежати дослідження структурних та організаційних умов досягнення результативності й підтримки стабільної продуктивності використання ресурсного потенціалу підприємства протягом усього ланцюга створення нової вартості. Основу даної системи становить унормування та структуризація процесу оцінки ефективності організаційних змін на основі таких принципів: цілеспрямованість (структурні трансформації спрямовані на вдосконалення організаційного забезпечення виробничої діяльності та реалізації продукції на цільових ринках, а також на освоєння нових сегментів ринку); орієнтація на споживача (досягнення максимального задоволення потреб споживачів через забезпечення їх відповідним комплексом продуктів та послуг); оптимальність розподілу та використання ресурсів шляхом формування ефективної структурної конфігурації ланцюга створення вартості; адаптивність (здатність виробничо-господарських процесів підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища); єдність і взаємозв'язок (забезпечення гармонійного поєднання тактичних і стратегічних заходів, спрямованих на адаптацію внутрішнього середовища підприємства до ринкових вимог та активний вплив на зовнішнє середовище); орієнтація на довгострокову результативність господарської діяльності шляхом запровадження стратегічного підходу до формування структурної взаємодії елементів економіко-виробничої системи підприємства.

Актуальність і нагальна потреба розроблення нових підходів до вирішення завдань забезпечення ефективності структурних змін на підприємствах безпосередньо пов'язані з необхідністю підвищення результативності використання наявного економічного потенціалу вітчизняної промисловості в умовах стратегічного розвитку. В умовах постійного зростання мінливості зовнішнього середовища, спричиненої як зростанням коливань світових цін на сировинні ресурси, паливо та енергію, так і поступовим обмеженням доступу до джерел постачання необхідних ресурсів, особливого значення набуває стратегічне управління підприємствами. Зокрема, йдеться про визначення релевантних параметрів і критеріїв оцінки ефективності діяльності, забезпечення раціонального використання ресурсної бази, економічного розподілу обмежених ресурсів, а також формування дієвого організаційно-економічного механізму функціонування підприємств та їхніх структурних одиниць у довгостроковій перспективі.

Отже, результати діяльності підприємства і відповідні витрати залежать від широкого кола факторів, дія яких часто є непередбачуваною. У зв'язку з цим оцінка результативності та ефективності функціонування підприємства в рамках стратегічного розвитку не завжди може бути чітко формалізованою або зведеною до точного кількісного виміру. Традиційне розуміння ефективності, що базується на співвідношенні зростання певних позитивних результатів економіко-виробничої системи до витрат, які супроводжують її функціонування та розвиток, є суттєво пов'язаним із концепцією стратегічного управління. Воно орієнтується на досягнення очікуваного ефекту діяльності суб'єкта господарювання – підприємства, суспільства чи окремої особи – у розрахунку на одиницю витрачених ресурсів, часу та інших виробничих факторів у довгостроковому часовому горизонті.

Враховуючи природу виникнення та особливості прояву ефекту і витрат, стратегічне управління ефективністю дає змогу враховувати різні її аспекти: економічний, соціальний, технологічний, екологічний та інші. Комплексна оцінка ефективності у стратегічному контексті здійснюється за допомогою показників ресурсного типу (відношення сукупних виробничих результатів до витрат ресурсів) та витратного типу (результативність залучення усіх видів ресурсів для досягнення цільових результатів).

Проте зазначений традиційний підхід є достатньо ефективним переважно в умовах стабільного господарського середовища. За сучасних умов динамічного зовнішнього середовища, яке вимагає постійного перегляду стратегічних орієнтирів, досягнення ефективності передбачає реалізацію концепцій стратегічного розвитку, які враховують змінність обсягів виробництва, характеристик продукції, споживчих уподобань, ресурсного забезпечення і якості трудових ресурсів протягом часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем здійснення стратегічних трансформацій структури управління розвитком підприємствами здійснювалося у в наукових працях багатьох вітчизняних й іноземних учених-економістів, зокрема таких як І. Репіна [1], М. Боджерс [2], В. Власенко [3], І. Гонтарева [4], В. Гриньова [3], Ю. Іванов [5], О. Федонін [6], О. Попов [7], О. Олексюк [8] та інші [9-12]. Проте до цього часу окремі питання, пов'язані із визначенням закономірностей проведення стратегічних організаційних трансформацій структури управління підприємством та виробленням на цій основі рекомендацій відносно стратегічного планування структурних змін в контексті забезпечення усталеного розвитку підприємства, залишаються недостатньо дослідженими.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розвитку науково-методичних засад забезпечення ефективності структурних трансформацій підприємств в умовах стратегічного розвитку, з урахуванням зростаючої мінливості зовнішнього середовища. Основна увага приділяється визначенню підходів до оцінювання результативності використання ресурсного потенціалу, удосконаленню механізмів стратегічного управління та розробці критеріїв вибору організаційно-економічних рішень, спрямованих на довгострокове підвищення ефективності господарської діяльності в умовах нестабільності ринкових відносин.

Основні результати дослідження. З огляду на зростаючу мінливість і невизначеність процесів трансформації зовнішнього середовища, об'єктивною стає необхідність переосмислення концепції ефективності діяльності підприємств через призму стратегічного управління. В сучасних умовах оцінка результативності функціонування економіко-виробничої системи потребує використання динамічного підходу, що ґрунтується на зіставленні фактичного стану розвитку підприємства із заздалегідь встановленими стратегічними орієнтирами та еталонними характеристиками. Такий підхід, який частково відображає положення об'єктної концепції організаційних змін, є найбільш адекватним для оцінювання ефективності структурних перетворень у рамках стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.

Відповідно до концепції стратегічного управління, головним критерієм ефективності трансформаційних процесів виступає ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Організаційні зміни вважаються ефективними настільки, наскільки вони сприяють формуванню організаційної структури та функціонального режиму, що відповідають встановленим стратегічним пріоритетам розвитку. Це вимагає чіткого первинного формулювання системи цілей, які повинні бути логічно структуровані в ієрархію відповідно до причинно-наслідкових зв'язків між ними, що забезпечує системність реалізації стратегії розвитку в умовах постійної зовнішньої турбулентності.

Ключовими вимогами до оцінки ефективності організаційних змін у межах стратегічного управління є реалістичність і досяжність поставлених цілей, орієнтація на економне використання ресурсного потенціалу, а також здатність підприємства адаптуватися до змін середовища. У цьому контексті структура діяльності економіко-виробничої системи визначається як сукупність потреб, цілей, мотивів, засобів реалізації та очікуваних результатів, що відображають спрямованість та логіку розвитку підприємства у стратегічному горизонті.

Для ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства у змінному зовнішньому середовищі ключовим етапом є правильне формування і деталізація системи цілей, яка повинна бути чітко структурована за рівнями ієрархії залежно від логіки причинно-наслідкових зв'язків між ними. Первинне визначення цілей у межах стратегічного управління є основою для обґрунтування організаційних змін, оскільки воно формує орієнтири для побудови такої структурної конфігурації підприємства, яка найбільш повно відповідає вимогам адаптивного функціонування у мінливому середовищі.

У цьому контексті мета стає відправною точкою стратегічного планування ефективності, оскільки від її правильного визначення залежить вибір оптимальної моделі організаційної структури підприємства. Однак складність виробничих і економічних процесів на промисловому підприємстві обумовлює необхідність проведення глибокої декомпозиції загальної мети.

Складова стратегічних змін в структурі управління підприємством зображена на рисунку 1.

Це дозволяє виділити підцілі нижчих рівнів, які у своїй сукупності розкривають повну логіку досягнення основної стратегічної мети та відображають складність реалізації стратегії розвитку підприємства.

Водночас досягнення цілей не завжди є достатньою підставою для об'єктивної оцінки ефективності стратегічного управління. Оцінка повинна враховувати не лише факт досягнення запланованих результатів, а й умови, за яких ці результати були отримані, включно з аспектами мотивації персоналу та уникненням можливості маніпулювання плановими показниками для штучного забезпечення видимості успіху. Такий підхід підвищує обґрунтованість оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах високої турбулентності ринкового середовища.

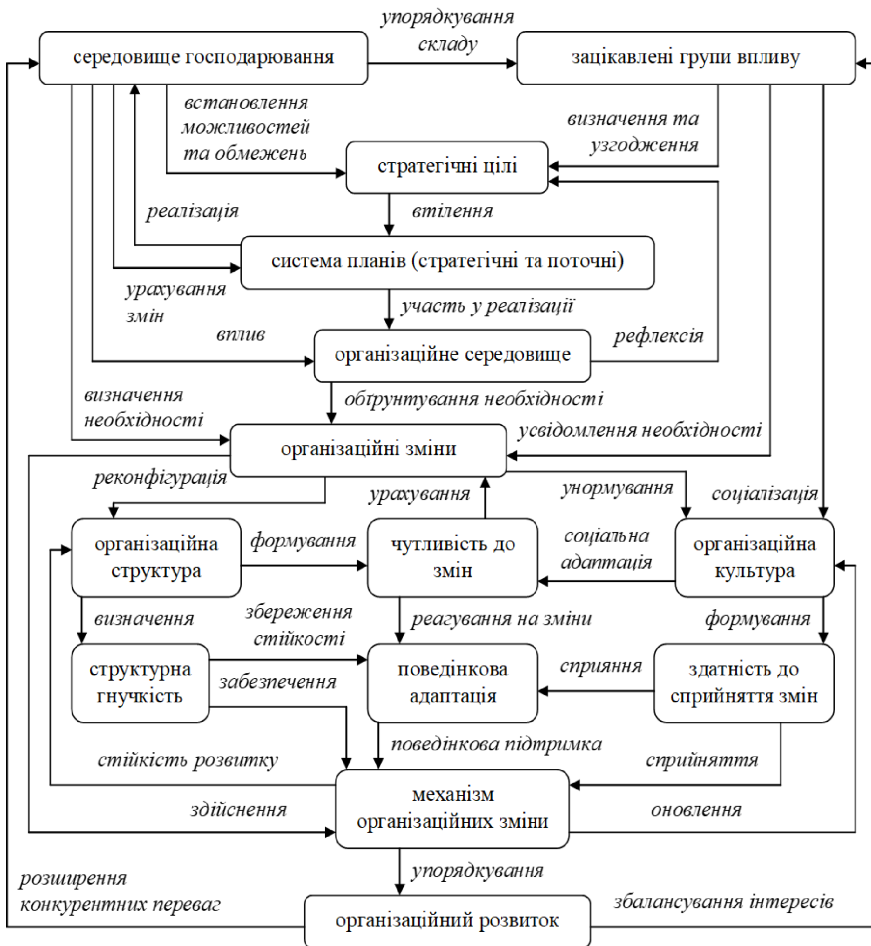


Рис. 1. Складова стратегічних змін в структурі управління підприємством [9]

В умовах реалізації стратегії розвитку підприємства оцінка ефективності організаційних змін повинна також враховувати здатність економіко-виробничої системи до залучення необхідних ресурсів і розширення ресурсної бази. У контексті стратегічного управління це означає, що підвищення ресурсного потенціалу підприємства розглядається як один із важливих

індикаторів успішної адаптації до мінливого зовнішнього середовища та зростання конкурентоспроможності на ринку. Збільшення обсягів матеріальних, фінансових та людських ресурсів свідчить про підвищення ефективності функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Крім того, в рамках стратегічного управління важливо враховувати додаткові "ідеальні" критерії ефективності, такі як рівень прибутковості, ступінь задоволеності працівників результатами своєї діяльності, екологічна відповідальність підприємства та соціальна активність. Спільною рисою таких критеріїв є їх орієнтація на досягнення цілісного та стійкого розвитку економіко-виробничої системи відповідно до вимог динамічного середовища.

Разом з тим, орієнтація виключно на один універсальний критерій ефективності є недоцільною. Підприємство як відкрита й динамічна система не може повною мірою відповідати фіксованому еталонному зразку структурної побудови. У процесі стратегічного управління важливішим є оцінка того, наскільки організаційний профіль підприємства – сукупність його структурних характеристик – відповідає актуальним вимогам зовнішнього середовища та здатен забезпечити реалізацію обраної стратегії розвитку. Таким чином, оцінка ефективності має базуватися на зіставленні характеристик підприємства із характеристиками навколишнього соціально-економічного, екологічного та політичного середовища, що сприяє підтриманню стратегічної стійкості в умовах постійних змін.

Інший важливий аспект оцінки ефективності стратегії розвитку в умовах мінливого середовища полягає в урахуванні позицій зацікавлених груп впливу. Стратегічне управління вимагає визнання того, що результати діяльності підприємства оцінюються не тільки за внутрішніми критеріями, але й з позицій акціонерів, державних інституцій, працівників, споживачів, постачальників та інших стейкхолдерів. Ефективність стратегічної діяльності підприємства багато в чому залежить від здатності налаштовувати інформаційні потоки та організаційні механізми таким чином, щоб забезпечити максимальну відповідність очікуванням ключових зацікавлених сторін.

У цьому контексті особливо важливим є врахування рефлексивно сформованих очікувань стратегічно важливих груп впливу та адаптація організаційного середовища підприємства для досягнення максимальної відповідності їхнім інтересам. Стратегія розвитку має враховувати не лише економічні цілі підприємства, але й ціннісні орієнтації зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів, забезпечуючи цим стабільність стратегічної позиції на ринку в умовах динамічних змін.

Оцінка ефективності стратегії розвитку при цьому безпосередньо залежить від цінностей і пріоритетів різних груп впливу. Наприклад, для власників підприємства пріоритетним критерієм може бути максимізація вартості бізнесу, тоді як для працівників важливішим є забезпечення стабільності зайнятості та поліпшення умов праці. У рамках стратегічного управління важливо збалансувати ці інтереси, уникнути конфлікту цілей і забезпечити інтеграцію різних очікувань у загальну стратегію розвитку підприємства.

Висновки. Таким чином, однією з ключових переваг застосування показника «вартість підприємства» як інтегрального критерію оцінювання ефективності структурних трансформацій є можливість прямого відображення рівня зацікавленості власників у володінні корпоративним капіталом та у здійсненні належного стратегічного управління підприємством. Такий підхід базується на інтегральному вимірюванні сукупних грошових потоків, які власник потенційно може отримати в результаті реалізації своїх прав власності. Реалізація вартісного підходу у процесі стратегічного управління дозволяє оцінити вигідність володіння підприємством з урахуванням актуального і прогнозованого стану економіко-виробничої системи «підприємство–зовнішнє середовище», а також виходячи із потенціалу оптимізації організаційного розвитку відповідно до обраної стратегії розвитку.

Оцінка вартості підприємства здійснюється на основі аналізу реальних і очікуваних грошових потоків, що генеруються через побудову певної структурної конфігурації елементів і зв'язків у системі «підприємство–ринку». Такий підхід дає змогу інтегрувати вартісні показники процесів інвестування, угод із купівлі-продажу активів та визначення ефективності використання корпоративних прав у рамках стратегії довгострокового розвитку підприємства в умовах мінливого середовища.

На початковому етапі оцінювання доцільності структурних змін в рамках стратегічного управління пропонується провести агрегування витрат за структурними підрозділами підприємства, що розглядаються як умовні бізнес-одиниці. При цьому витрати диференціюються за джерелами придбання ресурсів: на зовнішні (придбані на ринку) та внутрішні (отримані від інших підрозділів підприємства). Особливу увагу в межах стратегії розвитку слід приділяти прогнозуванню обсягів внутрішньовиробничих поставок товарів і послуг, оскільки вони суттєво впливають на формування фінансових потоків підприємства в цілому.

Сумарні доходи кожної умовної бізнес-одиниці також підлягають класифікації на зовнішні (виручка від реалізації товарів і послуг на ринку) та внутрішні (поставки іншим підрозділам підприємства). Поточна ефективність структурної конфігурації вартісного підходу визначається як різниця між сукупними доходами і витратами за певний період часу. Враховуючи, що внутрішні витрати прирівнюються до внутрішніх доходів, фактична ефективність підприємства визначається шляхом обчислення різниці між виручкою від реалізації зовнішнім споживачам та загальними витратами на закупівлю ресурсів і централізованими витратами.

В умовах реалізації стратегії розвитку на особливу увагу заслуговує аналіз здатності окремих підрозділів до самостійного функціонування на відкритих ринках збуту та ресурсів. У цьому аспекті стратегічне управління передбачає обґрунтування доцільності підвищення господарської автономії окремих бізнес-одиниць за умови наявності стабільних зовнішніх ринків, що не залежать від внутрішнього споживання продукції та ресурсів іншими підрозділами.

Основним завданням стратегічного обґрунтування доцільності структурних змін є аналіз можливостей зміни системи зовнішніх

взаємозв'язків бізнес-одиниць для досягнення зростання інтегральної ефективності підприємства. Оцінювання здійснюється на основі аналізу прогнозованих грошових потоків доходів і витрат у потенційних зонах господарювання з обов'язковим врахуванням витрат на реорганізацію.

Необхідно враховувати, що в умовах функціонування на ринках, близьких до конкурентних, підприємство має обмежений вплив на рівень цін придбаних ресурсів та реалізованої продукції. Крім того, у межах стратегії розвитку передбачається, що зміни в обсягах виробництва і споживання ресурсів в рамках наявної виробничої потужності окремої бізнес-одиниці не призводять до істотних змін ринкової кон'юнктури, що забезпечує стабільність стратегічних орієнтирів у довгостроковій перспективі.

1. Репіна І. М. Параметрична модель контролінгу результативності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 41. С. 113-123.
2. Bogers M., Lhuillery S. A functional perspective on learning and innovation: investigating the organization of absorptive capacity. *Industry and Innovation*. 2011. No. 18 (6). P. 581-610.
3. Гриньова В. М., Власенко В. В. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 200 с.
4. Гонтарева І. В., Яценко К. А. Методичні рекомендації до формування механізму забезпечення організаційної стійкості функціонування машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 4. Т. 1. С. 13-16.
5. Іванов Ю. Б., Пилипенко А. А. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2012. 400 с.
6. Федонін О. С., Репіна І. Н., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: монографія. Київ: КНЕУ, 2003. 316 с.
7. Popov O., Ostroverhova G. Types of organizational support of corporate innovation in engineering companies. *Economics of Development*. 2015. № 3 (73). С. 36-41.
8. Федонін О. С., Репіна І. Н., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: монографія. Київ: КНЕУ, 2003. 316 с.
9. Шматько Н. М. Організаційний розвиток великомасштабних економіко-виробничих систем: підтримка стійкості та інституціоналізація взаємодії: монографія. Харків: ПП «Технологічний центр», 2019. 320 с.
10. Фошій П. М., Ковшик В. І., Фошій М. Д. Розробка конкурентної стратегії для промислових підприємств на основі очікуваної результативності діяльності. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків: НТУ "ХПІ", 2023. № 6. С. 89-93.
11. Немашкало К. Р., Остріков В. В., Малюк О. Г. Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 4. С. 6-11.
12. Ахновська І.О., Гладкова А.О. Вплив глобального конкурентного середовища економіки знань на стратегічний розвиток підприємств. *Фаховий науковий журнал Modern Economics*. 2020. № 24 С.19--26.

-
1. Riepina I. M. Parametrychna model kontrolinhu rezultatyvnosti innovatsiino-investytsiinoi diialnosti pidpriemstva. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 2018. № 41. S. 113-123.
 2. Bogers M., Lhuillery S. A functional perspective on learning and innovation: investigating the organization of absorptive capacity. *Industry and Innovation*. 2011. No. 18 (6). P. 581-610.
 3. Hrynova V. M., Vlasenko V. V. Orhanizatsiini problemy innovatsiinoi diialnosti na pidpriemstvakh: monohrafiia. Kharkiv: VD «INZhEK», 2005. 200 s.
 4. Hontareva I. V., Yatsenko K. A. Metodychni rekomendatsii do formuvannia mekhanizmu zabezpechennia orhanizatsiinoi stiikosti funktsionuvannia mashynobudivnykh pidpriemstv. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2016. № 4. T. 1. S. 13-16.

5. Ivanov Yu. B., Pylypenko A. A. Intehratsiinyi rozvytok subiektiv hospodariuvannya: teoretychne obgruntuvannya ta orhanizatsiia upravlinnia : monohrafiia. Kharkiv : VD «Inzhek», 2012. 400 s.
6. Fedonin O. S., Riepina I. N., Oleksiuk O. I. Potentsial pidpriemstva: formuvannya ta otsinka : monohrafiia. Kyiv : KNEU, 2003. 316 s.
7. Popov O., Ostroverhova G. Types of organizational support of corporate innovation in engineering companies. *Economics of Development*. 2015. № 3 (73). S. 36-41.
8. Fedonin O. S., Riepina I. N., Oleksiuk O. I. Potentsial pidpriemstva: formuvannya ta otsinka : monohrafiia. Kyiv : KNEU, 2003. 316 s.
9. Shmatko N. M. Orhanizatsiinyi rozvytok velykomasshtabnykh ekonomiko-vyrobnychyykh system: pidtrymka stiikosti ta instytutsionalizatsiia vzaiemodii : monohrafiia. Kharkiv : PP «Tekhnolohichniy tsentr», 2019. 320 s.
10. Foshchii P. M., Kovshyk V. I., Foshchii M. D. Rozrobka konkurentnoi stratehii dlia promyslovykh pidpriemstv na osnovi ochikuvanoi rezultatyvnosti diialnosti. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky): zb. nauk. pr.* Kharkiv : NTU "KhPI", 2023. № 6. S. 89-93.
11. Nemashkalo K. R., Ostrikov V. V., Maliuk O. H. Upravlinnia orhanizatsiinykh transformatsiinykh v protsesi rozvytku pidpriemstva. *Aktualni problemy innovatsiinykh ekonomiky ta prava*. 2024. № 4. S. 6-11.
12. Akhnovska I.O., Hladkova A.O. Vplyv hlobalnoho konkurentnoho seredovyscha ekonomiky znan na stratehichniy rozvytok pidpriemstv. *Fakhovy naukovyi zhurnal Modern Economics*. 2020. № 24. S.19-26.