Ю.С. Погорелов, канд. екон. наук, доц.

СПОСОБИ РОЗВИТУ ПІДПРИЄМСТВА: СКЛАД ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ВИКОРИСТАННЯ

Надано визначення поняття способу розвитку підприємства, сформовано їх перелік. Визначені ключові елементи при застосуванні способів розвитку підприємства. За ступенем важливості елемента виділені персоналоорієнтовані та операційноорієнтовані способи розвитку підприємства. З метою виявлення характерних рис способів розвитку підприємства та особливостей їх застосування проведено компаративний критеріальний аналіз. За результатами аналізу сутності кожного способу та результатів компаративного критеріального аналізу сформовано матрицю спільного використання способів розвитку підприємства.

The definition on notion of an enterprise development method is considered. The aggregate of such methods is made. The main elements while using the enterprise development methods are considered. With the usage of criterion of element importance the personal-oriented and operation-oriented methods of the enterprise development are proposed. To identify the characteristics of methods of the enterprise development and the specific features of their usage the comparative criterion analysis is made of. Based of the analysis of essence of the every method of the enterprise development and the results of made comparative criterion analysis the matrix of joint usage of methods of the enterprise development is constructed.

Ключові слова: розвиток підприємства; способи розвитку; компаративний критеріальний аналіз.

Keywords: development of enterprise; methods of development; kompara-tivniy criterion analysis.

Розвиток підприємства відбувається за допомогою певних способів, застосування яких в управлінні розвитком забезпечує його керованість, цілеспрямованість, відіграє значну роль у процесі розвитку й отриманні його планованих результатів. Дослідження складу та вивчення характеристик використання цих способів є необхідною умовою розвитку підприємства.

Актуальність пошуку способів розвитку підприємства зумовлена значними напрацюваннями щодо управління розвитком (В.Г. Герасимчука [1], А.В. Гриньова [2], С.М. Ілляшенка [3,8], В.С. Пономаренка [12,13], О.І. Пушкара [12,14]), які переважно є емпіричними дослідженнями такого об'єкта управління як розвиток підприємства. А у відсутності управлінського інструментарію, створення якого неможливо без вивчення сутності та природи розвитку підприємства, управляти розвитком доволі складно. Адже "в практиці та наукових дослідженнях все більше уваги приділяється аналізу методів та організаційним можливостям управління змінами" [7].

Інструментальна основа сучасного управління підприємством, яка частково може бути використана для розвитку підприємства, є доволі розвиненою. Як свідчить аналіз

теорії управління XIX-XX століть [4], сьогодні розроблено та активно використовується в діяльності підприємств значна сукупність управлінських інструментів – способів, методів, прийомів, моделей та алгоритмів [5]. Але більшість управлінських інструментів розглядаються в контексті управління підприємством (що є цілком логічним), а не в контексті розвитку підприємства – способи розвитку підприємства ще потрібно створити.

Незважаючи на значну кількість наукових праць з проблематики управління розвитком підприємства, способи розвитку опрацьовані слабко, а результати цього опрацювання є невиразними. Такі способи дослідниками розглядаються як окремі управлінські інструменти, що не пов'язані один з одним метою формування розвитку. Певним винятком є хіба що робота Д.А. Комісаренка [6], в якій автор послідовно розглянув окремі способи розвитку (реіжиніринг, реструктуризація, франчайзинг тощо), але розглянув їх щодо діяльності малих підприємства, і при цьому обмежився окремими способами без детальної їхньої характеристики. Частково окремі способи розвитку представлені в роботах [9,10,11]. Першим кроком на шляху вивчення способів розвитку підприємства має стати виявлення їх складу. Тому метою статті є огляд складу способів розвитку підприємства та характеристик їхнього використання.

Спосіб розвитку підприємства – це організована послідовність дій, наслідком виконання яких є позитивні зміни в діяльності підприємства, що забезпечують цільовий контрольований перехід підприємства з поточного стану до майбутнього, більш досконалого, якісно нового, який характеризується зміцненням потенціалу підприємства, набуттям нових можливостей, здатністю вирішувати принципово нові завдання або застосувати нові способи вирішення існуючих завдань.

Спосіб розвитку підприємства має відповідати таким вимогам:

- дозволяти перевести підприємство з одного стану в інший, більш досконалий, якісно новий стан, що має бути чітко ідентифікований;
- дозволяти організувати процес переходу підприємства в інший, більш досконалий стан;
- здійснюватися шляхом цілеспрямованого внесення переважно керованих змін у діяльність підприємства;
- має конкретний змістовно визначений характер дій.

Способи розвитку підприємства подані в табл. 1. Перелічені способи розвитку підприємством не є принципово новими, кожному з них присвячені певні публікації.

Подані способи розвитку підприємства (див. табл. 1) в низці випадків перекликаються, тобто передбачають схожі дії і навіть їх послідовність. Це зрозуміло, тому що дії всіх способів спрямовані на позитивні зміни в діяльності підприємства. Але при всій схожості дій, що визначають зміст того чи іншого способу, все ж таки способи розвитку різняться між собою – у послідовності виконання дій, їх змістовному наповненні, наслідках, масштабі тощо. Саме ця різниця і зумовлює множинність способів розвитку підприємства.

Застосування будь-якого способу розвитку підприємства базується на трьох елементах: персонал підприємства (людський чинник, подолання опору змінам, організаційна культура, мотивація), технічне та інформаційне забезпечення (програмне та інформаційне забезпечення, технології обробки інформації, комунікації тощо), процеси та операції. Кожен з цих елементів важливий при застосуванні способів розвитку підприємства, але для кожного способу можна визначити ключові елементи (табл. 2).

Таблиця 1. Способи розвитку підприємства

Спосіб розвитку підприємства	Коротка характеристика
1	2
1. Організаційний розвиток (Organizational development)[5]	Розгляд підприємства як системи, у якій всі процеси взаємопов'язані. Безперервне удосконалення процесів діяльності підприємства, дослідження впливу та нейтралізації негативного впливу окремих чинників, у тому числі опосередкованого, на формування кінцевого результату діяльності, залучення персоналу до покращення діяльності підприємства, внесення цільових змін до всіх процесів підприємства. Передбачає використання соціотехнічних підходів
2. "6 сигма" (6 Sigma)	Зменшення кількості помилок та таких, що не відповідають необхідним вимогам, операцій і процесів у загальній сукупності процесів на підприємстві шляхом внесення технологічних, організаційних та адміністративних змін до діяльності підприємства
3. Формування правил поведінки персоналу (Corporate Code of Ethics)	Формування цілісної та несуперечливої сукупності правил поведінки персоналу підприємства, впровадження таких правил у діяльність підприємства та підтримка їхнього дотримання персоналом. Заохочення креативності, ініціативи, побудова кар'єри, всебічна підтримка талантів
4. Сегментація споживачів підприємства (Customer Segmentation)	Розподіл споживачів підприємства за різними характеристиками на окремі цільові групи з подальшим впровадженням змін у діяльність підприємства відповідно до забезпечення потреб та очікувань таких цільових груп (зміни організаційної структури, технології, взаємодії зі споживачами тощо)
5. Створення ключових компетенцій (Core Competencies)	Виділення ключових компетенцій підприємства, їхнє удосконалення та забезпечення їхньої унікальності, формування нових ключових компетенцій, які є затребуваними суб'єктами зовнішнього середовища підприємства
6. Формування ланцюга нарощування цінності продукції (Value Added Analysis)	Аналіз діяльності підприємства, внесення змін до окремих процесів або повна реорганізація процесів із позиції максимізації створюваної доданої вартості, яка є затребуваною споживачами та має цінність
7. Аутсорсинг (Outsourcing)	Передача частини операцій та внутрішніх процесів підприємства (як правило, другорядних та таких, що не формують конкурентоспроможність підприємства) стороннім виконавцям на системній основі

[5] У зв'язку із тим, що майже всі способи розвитку підприємства є здобутком західної практики управління підприємствами, для кожного з них, щоб попередити можливі неточності перекладу, представлено оригінальну назву.

Продовження таблиці 1

1	2
8. Бенчмаркінг (Benchmarking)	Співставлення показників діяльності підприємства із показниками конкурентів, лідерів галузі або іншими еталонними показниками, виявлення кращих стандартів реалізації процесів й операцій та впровадження таких стандартів у діяльність підприємства
9. Операції цільового злиття-поглинання (Merger Integration Teams)	Збільшення можливостей підприємства шляхом збільшення контрольованих активів через операції з викупу інших підприємств (або значних пакетів акцій у них), операції злиття з іншими підприємствами, що мають необхідні можливості та компетенції, операції поглинання інших підприємств (внаслідок викупу прав власності на них) або шляхом укладання обмежувальних стратегічних альянсів
10. Формування системи стосунків із клієнтами (Custom Relationship Management)	Дослідження індивідуальних потреб кожного з клієнтів підприємства та прагнення їх задовольнити, виходячи з можливостей підприємства з повною орієнтацією управління підприємством на задоволення економічно окуповуваних потреб споживачів
11. Програми управління змінами (Change Management ptograms)	Цільові програми заходів, які передбачають внесення змін у різні сфери діяльності підприємства (виробництво, обслуговування виробництва, збут, управління тощо) для досягнення поставленої мети
12. Інтеграція ланцюжка постачань (Supply Chain Management)	Поєднання зусиль та створення балансу інтересів у всьому ланцюжку створення певної продукції – від первинної сировини, що необхідна для створення продукції, до доставки продукції кінцевому споживачеві, що дозволяє зменшити затрати на виробництво продукції, забезпечити її розподіл та підвищити якість
13. Тотальне управління якістю (Total quality management)	Повне та всебічне забезпечення якості як кінцевої продукції, так і процесів у діяльності підприємства, яке враховує всі сфери його діяльності
14. Формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань (Strategic Alliances)	Створення цільових стратегічних альянсів – довгострокових стратегічних угод та об'єднань підприємств для вирішення поставленого завдання та взаємного синергетичного посилення, а також збільшення компетенцій підприємств, як входять до такого альянсу.
15. Організація управління за операціями та процесами (Activity based Management)	Управління підприємством у розрізі окремих процесів та операцій, які складають його діяльність
16. Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Processes Re-engineering)	Докорінна перебудова бізнес-процесів підприємства з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства[6]
17. Внутрішні корпоративні проекти (Corporate Venturing)	Окремі внутрішні програми управління змінами на підприємстві, які передбачають формування нових продуктів, вихід на нові ринки, експериментальне впровадження нових технологій та виконання інших пілотних проектів, часто виключно за кошти підприємства
18. Агломерація образу майбутнього (Mission and Vision Statements)	Створення цілісного бачення майбутнього стану та діяльності підприємства, а також формулювання єдиного бачення призначення створення та діяльності підприємства, орієнтирів його розвитку з розповсюдженням такого бачення серед усього персоналу підприємства

[6] [15].

Продовження таблиці 1

1	2
19. Управління знаннями (Knowledge Management)	Створення та розподіл єдиної цілісної бази знань щодо діяльності підприємства між усіма його працівниками, консолідація та концентрація знань, що можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги (знання щодо нових продуктів або технологій, знання про методи роботи, знання про конкурентів тощо)
20. Впровадження системи "Бережливе виробництво" (Lean Production)	Процеси, що відбуваються в діяльності підприємства, розглядаються з погляду створення цінності для споживача, а з процесами, що не створюють цінність, ведеться постійна боротьба (скорочується час від розміщення замовлення, приховані втрати виробництва мають ліквідуватися, проводиться безперервне покращення виробництва). Система передбачає мінімізацію бракованої продукції, скорочення незавершеного виробництва, залишків сировини та готової продукції, максимально ефективне використання ресурсів підприємства
21. Франчайзинг (Franchising)[7]	Розповсюдження торговельної марки підприємства та його продукції (або продукції під його торговельною маркою) внаслідок укладання специфічної угоди франчайзингу, коли франчайзер надає у користування торгову марку та здійснює організаційну підтримку, а франчайзі працює під такою торговельною маркою, але сплачує певну суму франчайзеру за торгову марку та організаційну підтримку

Таблиця 2. Ключові елементи при використанні способів розвитку підприємства

Спосіб розвитку підприємства	Персонал підприємства	Процеси та операції	Технічне та інформаційне забезпечення
1	2	3	4
Організаційний розвиток	●●●	●●	●
"6 сигма"	●	●●●	●●
Формування правил поведінки персоналу	●●●	●	●
Сегментація споживачів підприємства	●●	●●	●●
Створення ключових компетенцій	●●	●●●	●●
Формування ланцюга нарощування цінності продукції	●	●●●	●●
Аутсорсинг	●	●●●	●
Бенчмаркінг	●●	●●●	●●
Операції цільового злиття-поглинання	●●	●●●	●
Формування системи стосунків із клієнтами	●●●	●●●	●●
Програми управління змінами	●●●	●●●	●●
Інтеграція ланцюжка постачань	●	●●●	●●●

[7] Франчайзинг, як спосіб розвитку, може бути вигідним та виправданим для двох сторін, що беруть в ньому участь: франчайзер підтримує свою торговельну марку, формує мережу збуту продукції та отримує додатковий дохід від навчання та підтримки франчайзі; франчайзі може отримувати відпрацьовану систему бізнесу, організаційну, рекламну та іншу підтримку від франчайзера.

Продовження табл. 2

1	2	3	4
Тотальне управління якістю	●●●	●●●	●●
Формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань	●●	●●●	●●
Організація управління за операціями та процесами	●	●●●	●●●
Реінжиніринг бізнес-процесів	●	●●●	●●
Внутрішні корпоративні проекти	●●	●●●	●●●
Агломерація образу майбутнього	●●●	●	●●
Управління знаннями	●●●	●	●●●
Впровадження системи "Бережливе виробництво"	●●●	●●●	●●
Франчайзинг	●	●●	●●●

У табл. 2 використані такі позначення: ● – елемент для застосування способу розвитку має відносну важливість; ●● – елемент для застосування способу розвитку є важливим і на нього слід зважати; ●●● – елементу належить ключова роль у результативності застосування способу.

Виходячи зі ступеня важливості елемента при застосуванні способу розвитку підприємства, можна виділити персоналоорієнтовані (організаційний розвиток, формування правил поведінки персоналу, агломерація образу майбутнього, управління знаннями) та операційноорієнтовані способи ("6 сигма", створення ключових компетенцій, формування ланцюга нарощування цінності продукції, аутсорсинг, бенчмаркінг, операції цільового злиття-поглинання, інтеграція ланцюжка постачань, формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань, організація управління за операціями та процесами, реінжиніринг бізнес-процесів, внутрішні корпоративні проекти). Але є способи розвитку підприємства, застосування яких базується на комбінуванні поведінки персоналу, процесів та операцій. До таких належать управління відносинами з клієнтами, програми управління змінами, тотальне управління якістю та впровадження системи "Бережливе виробництво". Винятком з представленої кластеризації способів розвитку підприємства з орієнтацією на персонал або на процеси є франчайзинг. Ключовим елементом його застосування є технічне та інформаційне забезпечення у вигляді підтримки, яку франчайзер надає франчайзі. Саме така підтримка, а не орієнтація на процеси або на персонал, виступає ключовим елементом застосування франчайзингу як способу розвитку підприємства.

При застосуванні персоналоорієнтованих способів розвитку увага менеджменту підприємства має зосереджуватися на персоналі підприємства; а при операційноорієнтованих способів – на технічному та організаційно-процедурному аспектах застосування способу, на організації процесів та операцій. Технічне та інформаційне забезпечення, у тих випадках, коли воно є ключовим, доповнює

орієнтацію на персонал або на процеси та операції при використанні відповідного способу розвитку підприємства.

У дослідженні способів розвитку підприємства використано компаративний критеріальний аналіз. Його метою є виявлення характерних рис способів розвитку підприємства та особливостей їх застосування. Критеріями їх порівняння вибрані такі: інтенсивність змін у діяльності підприємства при застосуванні способу розвитку за еквівалентну одиницю часу; складність використання; витрати на застосування способу; природа об'єктів впливу (матеріальні або нематеріальні); характер впливу на формування результату розвитку підприємства (основний або допоміжний).

Критерії порівняння дозволяють зіставити будь-які два (або більше) способів розвитку підприємства, але вони ще виступають однією з обмежувальних умов при виборі та організації використання вибраних способів. Наприклад, очевидним є те, що коли застосування способу розвитку потребує значних витрат, то попри доцільність його використання за умов відсутності у підприємства власних коштів та неможливості їх запозичення, вибір такого способу розвитку не є виправданим, бо його використання в такому разі неможливо.

Компаративний критеріальний аналіз способів розвитку підприємства з використанням запропонованих критеріїв поданий у табл. 3.

Результати компаративного критеріального аналізу способів розвитку підприємства дають змогу стверджувати таке. Компаративний критеріальний аналіз способів розвитку підприємства допомагає краще зрозуміти їхню природу та опосередковано визначає умови їхнього використання. Вибрані критерії дозволяють виявити характерні риси способів розвитку підприємства та встановити особливості їх застосування.

Чим більш інтенсивними (масштабними та/або глибокими) є позитивні зміни в діяльності підприємства, які є наслідками дій, що визначають зміст того чи іншого способу, тим більш складним та витратним є його застосування, тобто тим більше матеріальних і нематеріальних ресурсів і часу потрібно для застосування способу розвитку підприємства.

В управлінні розвитком підприємства не можна обмежитися застосуванням лише одного зі способів. Тому виникає необхідність дослідження спільного використання кількох способів розвитку підприємства. Деякі способи розвитку підприємства, очевидно, можуть використовуватися разом з іншими; щодо інших способів така можливість неочевидна.

За результатами аналізу сутності кожного зі способів розвитку підприємства, розглянутих умов їх використання та результатів компаративного критеріального аналізу сформовано матрицю спільного використання способів розвитку підприємства (рис. 1).

За результатами аналізу спільного використання способів розвитку підприємства, який виконано шляхом їх попарних співставлень, зроблені такі висновки.

Таблиця 3. Компаративний критеріальний аналіз способів розвитку підприємства

Спосіб розвитку	Критерії порівняння				
	Інтенсивність змін у діяльності підприємства	Складність використання	Витрати на застосування	Природа об'єктів впливу (матеріальні або нематеріальні)	Вплив на формування результату розвитку (основний або допоміжний)
1	2	3	4	5	6
Організаційний розвиток	Середня	Середня	Низькі	Матеріальні	Основний
"6 сигма"	Висока	Середня	Середні	Матеріальні	Основний
Формування правил поведінки персоналу	Середня	Висока	Низькі	Нематеральні	Допоміжний
Сегментація споживачів підприємства	Низька	Низька	Низькі	Нематеральні	Допоміжний
Створення ключових компетенцій	Висока	Висока	Середні/ високі	Матеріальні	Основний
Формування ланцюга нарощування цінності продукції	Низька	Висока	Середні	Матеріальні	Допоміжний
Аутсорсинг	Низька	Низька	Низькі	Матеріальні	Допоміжний
Бенчмаркінг	Середня	Середня	Середні/ високі	Матеріальні	Основний
Операції цільового злиття-поглинання	Середня/ висока	Середня/ висока	Середні/ високі	Матеріальні	Допоміжний
Формування системи стосунків із клієнтами	Середня	Середня	Середні	Матеріальні	Допоміжний
Програми управління змінами	Середня/ висока	Середня/ висока	Середні/ високі	Матеріальні	Основний/ допоміжний
Інтеграція ланцюжка постачань	Середня	Середня	Середні	Матеріальні	Допоміжний
Тотальне управління якістю	Висока	Висока	Середні/ високі	Нематеральні/ матеріальні	Основний/ допоміжний
Формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань	Висока	Висока	Низькі	Нематеральні/ матеріальні	Основний/ допоміжний
Організація управління за операціями та процесами	Середня	Висока	Низькі/ середні	Матеріальні	Допоміжний
Реінжиніринг бізнес-процесів	Висока	Висока	Середні/ високі	Матеріальні	Основний/ допоміжний
Внутрішні корпоративні проекти	Висока	Висока	Низькі/ середні/ високі	Нематеральні/ матеріальні	Основний/ допоміжний

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5	6
Агломерація образу майбутнього	Висока	Висока	Низькі	Нематеральні	Допоміжний
Управління знаннями	Середня	Висока	Середні/ високі	Нематеральні	Допоміжний
Впровадження системи "Бережливе виробництво"	Висока	Висока	Низькі/ середні/ високі	Нематеральні/ матеріальні	Основний
Франчайзинг	Середня/ висока	Середня	Низькі/ середні	Нематеральні/ матеріальні	Основний

	1[8]	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	X	П	П	Н	П	Н	Н	ДП	Н	П	П	Н	ДП	Н	Н	П	П/Н	П	Н	П	Н
2		X	П	Н	П	Н	Н	П	Н	П	П	Н	ДП	Н	Н	П	П	Н	Н	П	Н
3			X	Н	Н	Н	Н	П	Н	П	П	Н	П	П	Н	П	П	ДП	П	П	Н
4				X	П	П	Н	Н	Н	–	Н	П	П	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н
5					X	П	Н	П	Н	П	П	Н	П	П	П	П	П	П	Н	П	Н
6						X	Н	Н	П	П	Н	П	Н	Н	П	П	П	Н	Н	П	Н
7							X	Н	Н	Н	Н	П	Н	П	П	П	Н	Н	Н	П	Н
8								X	Н	Н	П	Н	Н	П	Н	П	П	Н	Н	П	П
9									X	Н	Н	Н	Н	П	Н	Н	Н	П	Н	Н	Н
10										X	Н	Н	П	Н	Н	Н	П/Н	Н	Н	Н	Н
11											X	Н	П/Н	Н	Н	П	–	П	Н	П	Н
12												X	П	П	Н	П	Н	Н	Н	П	П
13													X	Н	Н	П	П/Н	Н	Н	ДП	Н
14														X	Н	Н	Н	Н	Н	П	П
15															X	–	Н	Н	Н	Н	Н
16																X	Н	Н	Н	П	Н
17																	X	П/Н	Н	П/Н	П/Н
18																		X	Н	П/Н	П/Н
19																			X	Н	Н
20																				X	Н
21																					X

Рис. 1. Спільне використання способів розвитку підприємства:

Х – використання одного способу розвитку (такі позначення представлені на головній діагоналі матриці); "–" – спільне використання способів розвитку підприємства неможливе через те, що вони будуть стримувати або підміняти один одного; Н – способи розвитку підприємства змістовно не пов'язані один з одним, їх спільне використання недоцільне (не виключається пов'язаність способів на рівні процесів та використовуваних ресурсів); П – спільне використання способів розвитку підприємства доцільне, способи доповнюють та/або підсилюють один одного; ДП – виникнення синергетичного ефекту через спільне використання способів.

[8] На рис. 1 способи розвитку пронумеровані відповідно до табл. 1.

Спільно можуть бути використані будь-які два або більше способів розвитку підприємства, але результативність такого використання способів буде суттєво різною. Сполучність способів розвитку підприємства при їх одночасному використанні обов'язково має бути врахована при виборі способів розвитку.

Недоцільно спільно використовувати способи розвитку підприємства, які є близькими (хоча й не тотожними) за змістом та спрямованістю. Це економічно та організаційно не виправдано. У кращому випадку наслідки спільного використання двох таких способів розвитку будуть нейтральними.

Для певних комбінацій способів їх спільне використання може мати позитивні наслідки. Така ситуація виникає, коли дії, що передбачаються одним способом, доповнюють або діють в унісон з діями, що передбачаються іншим способом.

Окремі комбінації способів дуже сприятливі для розвитку підприємства. Таке відбувається, коли один зі способів значно сприяє досягненню цілей іншого способу, виступає своєрідним інструментом посилення його результативності, залишаючись при цьому незалежним.

Дослідження сукупності способів розвитку підприємства, їх змісту, виведення їх характеристик, можливості спільного використання є необхідними, але недостатніми умовами для подальшого вибору та використання способів розвитку для забезпечення керованого цілеспрямованого розвитку підприємства. Тому мають знайти подальше дослідження такі питання як характеристика умов використання способів розвитку підприємства, порядок вибору способів розвитку та організація їхнього використання.

Дослідження спільного використання способів розвитку підприємства є важливим з точки зору подальшого вибору та організації використання способів розвитку, оскільки дозволяє на етапі вибору відсікти ті варіанти спільного використання, які заздалегідь є неперспективними або надто складними.

Література:

1. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: Діагностика, стратегія, ефективність / Василь Гнатович Герасимчук. — К.: Вища школа, 1995. — 266 с.

2. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : [монографія] /Андрій Валентинович Гриньов. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003. — 308 с.

3. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : [навч. посібник] / Сергій Миколайович Ілляшенко — Суми: Університетська книга, 2003. — 278 с.

4. Классики менеджмента / [под ред. М. Уорнера] / [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. — СПб: Питер, 2001. — 1168 с.

5. Ключевые модели менеджмента: методы и приемы управления, способствующие процветанию вашего бизнеса / Стивен тен Хаве, Ваутер тен Хаве, Франс Стевенс и др. — М.: Бином, Лаборатория знаний, 2007. — 323 с.

6. Комісаренко Д. А. Способи розвитку підприємств малого бізнесу / Д. А. Комісаренко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2004. — №4 (74). — С. 130 - 137.
7. Ладыко И. Ю. Эволюция концепций менеджмента / И. Ю. Ладыко, В. Э. Маслюк // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць. Вип. 3. — Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2000. — С. 119 - 125.
8. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : [монографія] / [під ред. С. М. Ілляшенка]. — Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. — 728 с.
9. Погорелов Ю. С. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод розвитку підприємства / Ю. С. Погорелов // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. — 2008. — №3(13). — С. 214 - 218.
10. Погорелов Ю. С. Бенчмаркинг как инструмент развития предприятия при выходе на внешний рынок / Ю. С. Погорелов, В. А. Горбунов // Экономика и управление. — 2007. — №4-5. — С. 98 - 106.
11. Погорелов Ю. С. Развитие предприятия-субъекта ВЭД на основе использования аутсорсинга / Ю. С. Погорелов, В. А. Горбунов // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2008. — №3 (121). — С. 255 - 257.
12. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : [навчальний посібник] / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. — Харків: ХДЕУ, 2002. — 640 с.
13. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприемства в умовах кризи : [монографія] / В. С. Пономаренко, О. М. Тридед, М. О. Кизим. — Харков: ВД "ІНЖЕК", 2003. — 328 с.
14. Пушкарь А. И. Модели управления развитием производственно-экономических систем : [монография] /Александр Иванович Пушкарь. — Харьков: ХГЭУ, 1997. — 268 с.
15. Уткин Э. А. Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса / Эдуард Андреевич Уткин. — М.: Экмос, 1998. — 367 с.