

# ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ

УДК 658.5:005.3:330.47

**Й. М. Петрович, І. І. Новаківський**  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
кафедра менеджменту організацій

## ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИРОБНИЧИХ СТРУКТУР В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОНОМІКИ

*Ї. Петрович Й. М., Новаківський І. І., 2017*

У статті розглянуто формування мережевої організаційно-виробничої структури, яка охоплює ряд підрозділів взаємопов'язаних підприємств і спільний процес виробництва ними продукції аж до її споживання: сформовано концепцію модернізації організаційно-виробничої структури; показано, що зростання вагомості організаційного капіталу підприємств порівняно з виробничим в умовах мережевої економіки зумовлює потребу модернізації систем управління залучених в організаційно-виробничу структуру підприємств. Запропоновано алгоритм модернізації організаційно виробничої структури, в якому розкрито роль і місце складових організаційних структур системи управління підприємства.

**Ключові слова:** модернізація підприємства, організаційно-виробнича структура, інновації, мережева економіка, система управління, підприємство.

**J. Petrovich, I. Novakivskyi**  
Lviv Polytechnic National University,  
Management of Organizations Department

## WAYS OF ORGANIZATIONALLY-PRODUCTIVE STRUCTURES MODERNISATION IN THE CONDITIONS OF NETWORK ECONOMY BECOMING

*J. Petrovich J., Novakivskyi I., 2017*

Forming of network organizationally-productive structure which embraces the row of subdivisions of interrelated enterprises and general process of production from supply of components to the final products is considered in the article. For the territorial forming of organizationally-productive structures a characteristic transition is to network organization of business processes, which brightly shows up in activity multinational corporations. Expansion of organizational and atomistic organizations accompanied by minimization of mutual relations of direct administrative subordination and the exponential increase of amount of horizontal intercommunications for the collective and operative concordance of processes of making decision for the successful functioning in the conditions of network economy. It is predefined by that in the conditions of network economy there is an increase of significance of organizational capital of enterprises comparatively with productive. Such situation stipulated the necessity of near-term modernization of control system of enterprises, which are attracted in business processes which are unfolded on the basis of certain organizationally-productive structure. These requirements directs to the improvement of mechanisms of co-operation of

**control system of enterprises of organizationally-productive structure. Conception of modernization of organizationally-productive structure is in-process formed in the conditions of network economy development. Clearly, that the put tasks can be decided only on condition of maintenance of developed control system of enterprises. In this connection modernized management system of enterprises must be clearly structured and consist of such organizational structures such constituents, as an organizational structure of management, productive structure of management, structure of centers of responsibility, structural shell of business, informative infrastructure. The method has been developed and the evaluation has been carried out of organizational structures of management system of enterprise is conducted in the process of that modernization. A scheme is worked out of management system modernization organizationally of enterprise, which gives an opportunity to co-ordinate realization of changes at high professional level specialists which most competent in the sphere of acceptance of administrative decisions and able to manage these changes.**

**Key words: modernization of enterprise, organizationally productive structure, innovations, network economy, control system, enterprise.**

### **Постановка проблеми**

У сучасних умовах підтримання процесів модернізації підприємств є одним з основних чинників забезпечення конкурентоздатності сучасного підприємницького середовища, яке формують слабко підпорядковані, але сильно мотивовані організаційно-виробничі структури. В цих умовах основним завданням модернізації підприємств є отримання технологічних та організаційних переваг над конкурентами. Тому проведення модернізації підприємств в умовах становлення мережевої економіки зумовлено суттєвим збільшенням частки організаційного капіталу порівняно з часткою виробничого. Тобто можна стверджувати, що в інформаційному суспільстві основним економічним ресурсом є знання, а не природні ресурси чи матеріальні активи [5]. У цьому контексті слід зауважити, що динамічний науково-технічний прогрес спонукає підприємства постійно підтримувати процеси модернізації. Очевидно, що через це акценти модернізації організаційно-виробничих структур змінюються, а саме підвищується вагомість скоординованих у часі і просторі інноваційних змін в системах управління задіяних підприємств. Проте ці питання на сьогодні недостатньо розкриті в наукових дослідженнях.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Теоретичні аспекти дослідження щодо модернізації організаційно-виробничих структур розглянуті у роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед них доцільно назвати таких відомих вчених, як: Р. Акофф, К. Бужимська, Н. Валінкевич, О. Вільчинський, А. Гальчинський, В. Геєць, В. Горбатенко, П. Єщенко, Я. Жаліло, Т. Качала, В. Ільїн, С.Ілляшенко, Л. І. Федулова, С. Гурієв, Дж. М. Кларк, Дж. Коммонс, М. Портер, В. М. Палтерович, М. Ремізов, Й. Шумпетер та ін. В їхніх працях основну увагу зосереджено на узагальнених засадах модернізації, її концептуальних завданнях і перспективах проведення.

Водночас питанням вирішення проблем модернізації системи управління всередині промислово-фінансових груп, транснаціональних компаній чи виробничо-господарських структур науковці в умовах інтенсивного розвитку мережевої економіки приділяють недостатньо уваги.

### **Постановка цілей**

Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем модернізації організаційно-виробничих структур в умовах становлення мережевої економіки зумовлює постановку таких цілей:

1. обґрунтувати теоретичні засади формування організаційно-виробничих структур у мережевій економіці;
2. розробити концепцію модернізації підприємств, залучених в організаційно-виробничу структуру з урахуванням можливостей мережевої економіки;
3. запропонувати алгоритм коеволюційної модернізації підприємств, що залучені в бізнес-процеси організаційно-виробничої структури.

### Виклад основного матеріалу

У сучасному світі проблеми, які вирішують менеджери, стають усе більш різноманітними, а їх рішення вимагають врахування політичних, культурних і соціально-економічних чинників. Для максимально повного врахування реального стану бізнесу управлінські функції делегуються на нижчі рівні організації, строга вертикальна ієрархія порушується. Такий процес децентралізації породжує матричну і гіпертекстову форми організування корпоративних відносин. У результаті цього для виробничого процесу в адаптивній організаційно-виробничій структурі характерне перенесення акценту з окремих виробничих операцій на задоволення потреб кінцевого споживача. Тому модернізацію організаційно-виробничої структури доцільно розглядати в двох аспектах: зміна власне внутрішньої структури та скоординовані перетворення її організаційно-виробничих одиниць [10]. Для систем управління підприємств характерне поступове перетворення від бюрократії до адхократії, яке характеризується поширенням принципу модульної організації і динамічно створюваних груп, що виникають і припиняють свою дію відповідно до змін в зовнішньому середовищі.

Тому в умовах стимулювання інноваційного розвитку підприємств одним з основних чинників динамічних перетворень організаційно-виробничих структур є колективна робота і колегіальне ухвалення рішень [9, 12]. Доцільно зазначити, що в процесі становлення інформаційного суспільства форми організаційно-виробничих структур інтенсивно оновлюються, набуваючи нових якісних ознак. Масово з'являються органістичні модульні та атомістичні організації, в яких мінімізація взаємовідносин прямої адміністративної підпорядкованості супроводжується експоненціальним зростанням кількості горизонтальних взаємозв'язків для колегіального та оперативного узгодження процесів прийняття рішень. Ці зміни зумовлені низкою причин. Зокрема в індустріальному суспільстві характер організування діяльності організаційно-виробничої системи кожного підприємства регламентований, в якій кожен працівник має чітко визначене коло функцій і завдань, що суттєво обмежує можливість його творчої самореалізації. Посилення обміну ресурсами між підприємством і зовнішнім середовищем в ХХ ст. за законами самоорганізації стимулювало розвиток нового організаційного порядку, динамічного виникнення центрів структурної неоднорідності. Першопричиною системних змін організаційно-виробничих структур, які поєднують підрозділи різних підприємств при організуванні бізнес-процесів, стали такі глобальні явища:

- А. динамічність процесів інтернаціоналізації та глобалізація ринків;
- В. зростання рівня технологічної та структурно-виробничої конкуренції;
- С. перенесення конкуренції з сфери виробничого капіталу в сферу організаційного капіталу;
- Д. стохастична мінливість ціннісних уподобань споживачів та їхня орієнтація на індивідуалізовані безпечні товари/послуги.

Для формування територіальної організаційно-виробничої структури характерний перехід до мережевого організування бізнес-процесів, що яскраво проявляється в транснаціональних корпораціях. З одного боку, відбувається розмивання національних меж корпорації, які перетворюються на мережу взаємозв'язаних груп підприємств, які розкидані по всьому світу. З іншого боку, спостерігається рух від масового фабричного виробництва у великих обсягах до виробництва штучного продукту, в основі якого лежать інформація і інтелектуальний куп. Прогрес у сфері телекомунікації дозволяє забезпечувати участь у виробничих процесах працівників, що перебувають поза головним центром виробництва. Поширення індивідуальних засобів зв'язку забезпечує скоординованість організаційно-виробничих одиниць за рахунок розвинених телекомунікацій.

Ключовим об'єктом змін стають механізми взаємодії в організаційно-виробничій структурі, які повинні забезпечити такі властивості систем управління задіяних у ній підприємств:

• функціональну придатність, щоб гарантувати надійність і забезпечувати взаємодію підприємств у розгорнутих бізнес-процесах;

• оперативність, щоб вчасно реагувати на зміни у фінансово-господарській діяльності кожного залученого підприємства;

• гнучкість, з мінімальним числом рівнів управління і максимально розвиненими раціональними взаємозв'язками між органами управління;

Ї економічність, щоб мінімізувати транзакційні витрати в організаційно-виробничій структурі.

У сучасних умовах організаційно-виробнича структура набуває ознак так званої розвиненої, як їх описав Дж. К. Гелбрейт, або адаптивної за О. Тоффлером [12]. Прикладами таких організаційно-виробничих структур у сучасному світі є Philips, Volvo, Fiat, ICI, IBM та ін. Для них характерна багатоцільова орієнтація. Окрім традиційних базових завдань, пов'язаних із забезпеченням виживання, самостійності і прибутковості, дедалі більшої ваги набувають суспільно значимі цілі. Поєднання пріоритетів особи і організації ставить перед останньою низку нових завдань в сфері постійного підтримання інноваційних змін.

З огляду на це, особливе місце в системі орієнтирів модернізації організаційно-виробничих структур займає удосконалення систем управління підрозділів сукупності задіяних у ній підприємств. Необхідність збирання відомостей, їх оброблення з використанням елементів штучного інтелекту, підготовки управлінських рішень і їх колегіального узгодження продиктоване умовами виробничо-господарської діяльності організацій в умовах мережевої економіки. Це зумовлено потребами організаційно-виробничої структури, водночас її активне використання стає необхідною умовою їхньої узгодженої діяльності. Прискорення НТП породжує нові ІКТ швидше, ніж у них устигає виникнути усвідомлена управлінська потреба. Зрозуміло, що випереджальне застосування нових управлінських технологій у системах управління залучених підприємств, стає основою успіху в конкурентному середовищі.

Головними причинами виникнення організаційно-виробничих структур є перехід від індустріальної економіки до мережевої інформаційної, зростання ролі нематеріальних, інформаційних активів, розширення масштабів, віртуально-просторових можливостей і спеціалізації залучених організацій. У таких умовах великому виробникові вигідніше передати частку замовлення сторонній структурі, якщо це замовлення не стосується профільних напрямів діяльності основної організації. В той же час, скорочення життєвих циклів продуктів і щораз більша динамічність ринків вимагає від економічних агентів більшої гнучкості і активності у взаємодії з іншими організаціями. Мережева організаційно-виробнича структура є зручною формою організування проектної діяльності. Наприклад, менеджери можуть управляти проектом, підбираючи кращих партнерів для реалізації цього конкретного продукту або технології. Нарешті, найсильнішою формою такої організаційно-виробничої структури є віртуальна організація, коли підрозділи залучених підприємств співпрацюють на основі спільних бізнес-процесів, водночас вони не втрачають юридичної і господарської самостійності. Найважливішими принципами інтегрування підприємств у віртуальну організацію є інтеграція бізнес-процесів, координація мережевої взаємодії, узгодження господарської діяльності на основі галузевої або продуктової спільності за умов підтримання юридичної самостійної розподіленої відповідальності.

Зрозуміло, що поставлені завдання можна вирішити лише за умови підтримання розвиненої системи управління підприємств. У зв'язку з цим, першочергово модернізуються системи управління підприємств, при чому відбувається деталізація її організаційних структур шляхом виділення таких складових, як організаційна структура управління, виробнича структура управління, структура центрів відповідальності, структурна оболонка бізнесу, інформаційна інфраструктура. Логіка цього підходу така: функціонування організаційних структур системи управління підприємства, насамперед способи прийняття управлінських рішень, визначають ефективність їхньої виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства. Засади формування концепції модернізації системи управління підприємств в межах організаційно-виробничої структури наведено на рис. 1.

Засади формування організаційно-виробничої структури стають фундаментом для функціонування підрозділів сукупності залучених підприємств.

Модернізація організаційно-виробничої структури передбачає формулювання цілей і завдань, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення, розроблення нормативних процедур, документів, положень, методів, бізнес-процесів. У загальному вигляді алгоритм модернізації організаційно-виробничої структури поетапно наведено нижче.

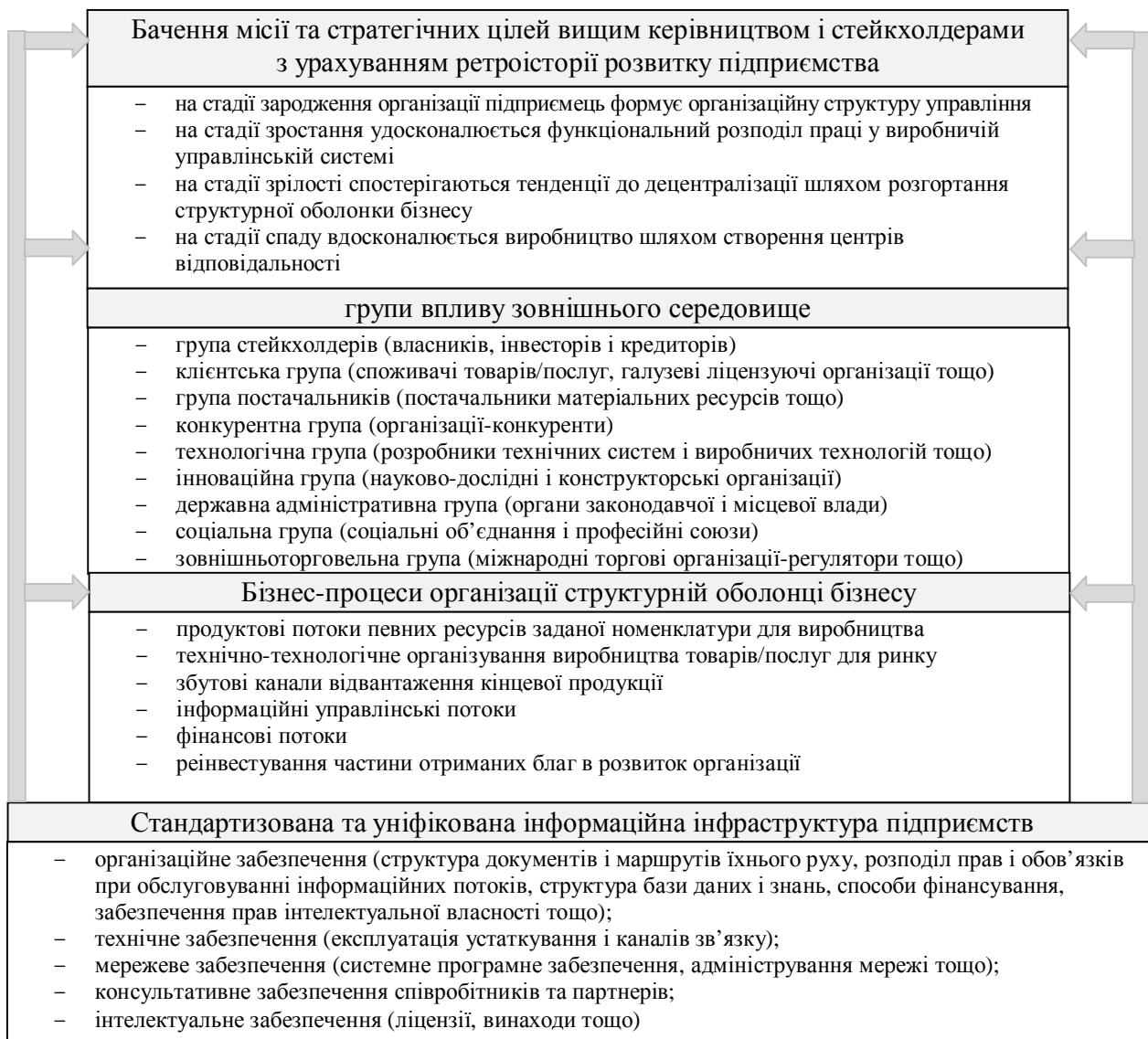


Рис. 1. Засади формування концепції модернізації організаційно-виробничої структури

Примітка. Розробка авторів.

1. Обґрунтування потреби модернізації організаційно-виробничої структури:

- 1) усвідомлення наявності проблеми і збирання повної інформації про неї;
- 2) визначення організаційних цінностей;
- 3) постановка завдання щодо проведення змін в організаційно-виробничій структурі;
- 4) системне збирання інформації у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- 5) визначення проблем узгодженого управління підрозділами підприємств, що залучені в організаційно-виробничу структуру;

6) циклічний аналіз організаційно-розпорядчих документів (положень підрозділів, інструкцій персоналу, бізнес-планів тощо);

- 7) визначення цілей і формування стратегії розвитку організаційно-виробничої структури.

2. Аналізування ключових напрямів діяльності організаційно-виробничої структури:

- 8) визначення множини перспективних максимально досяжних напрямів діяльності;
- 9) окреслення слабких організаційно-виробничих одиниць, визначення ризиків і способів їхньої мінімізації;

10) визначення комплексу бажаних змін ситуації, шляхів зростання потенціалу організаційно-виробничої структури і виявлення джерел інвестування;

- 11) визначення основних видів діяльності, необхідних, щоб досягти поставлених цілей, їхня класифікація і групування за функціями.
3. Аналізування середовища прийняття управлінських рішень
  - 12) виділення основних груп взаємозв'язків у передбачуваних сферах організування виробництва;
  - 13) розподіл повноважень і відповідальності за рішення, чітке визначення взаємодій;
  - 14) диференціація рівнів системи управління для побудови ієрархії організаційно-виробничої структури;
  - 15) визначення часового проміжку прийняття управлінських рішень;
  - 16) формування сукупності чинників впливу на прийняття рішення (організаційна поведінка, взаємозв'язки тощо);
  - 17) визначення завдань інформаційної інфраструктури для підтримки управлінсько-інформаційних технологій;
  - 18) визначення обсягів необхідної організаційно розпорядчої й специфічної документації у всіх сферах менеджменту.
4. Аналізування ефективності управління організаційно-виробничою структурою:
  - 19) дослідження організаційно-правових форм володіння активами, залучених інвестицій, корпоративного контролювання;
  - 20) опис альтернативних моделей або варіантів організування бізнесу;
  - 21) лабораторна і виробнича апробація та аналіз альтернативних моделей організування бізнесу;
  - 22) дослідження функціональності підрозділів підприємств і стратегії розвитку їх як окремо, так і в межах підприємства;
  - 23) оцінювання економічних чинників трансформованої структури (податкове навантаження, фінансові потоки, витрати);
  - 24) оцінювання ризиків підприємницької діяльності (господарських, фінансових, правових і податкових);
  - 25) визначення ключових чинників розвитку і найприйнятнішої форми організаційно-виробничої структури за прийнятних витрат;
  - 26) експертне оцінювання здатності організаційно-виробничої структури забезпечувати бізнес-процеси.
5. Контурне окреслення бізнес-процесів організаційно-виробничої структури:
  - 27) класифікація бізнес-процесів за типом і способом організування, моніторингу і контролювання;
  - 28) виявлення зовнішніх джерел впливу на бізнес-процеси підприємства як суб'єкта господарювання;
  - 29) визначення джерел ризиків організування бізнес-процесів підприємства;
  - 30) уточнення критеріїв формування організаційно-виробничої структури відповідно до бізнес-процесів;
  - 31) удосконалення і розбудова бізнес-процесів на основі логістичного підходу;
  - 32) застосування методів прогнозування та верифікації бізнес-процесів;
  - 33) розроблення кількісних та якісних методів оцінювання якості управління бізнес-процесами.
6. Проектування відносин в організаційно-виробничій структурі:
  - 34) проектування базових структурних блоків підприємства та окреслення їхніх взаємозв'язків;
  - 35) поділ підприємства по горизонталі на блоки відповідно до найважливіших напрямів діяльності підприємства;
  - 36) формування механізму управління з урахуванням специфіки організаційно-виробничої структури та її зовнішнього середовища;
  - 37) розподіл організаційних рішень на великі лінійно-функціональні та програмно-цільові блоки.

7. Аналізування виробничих технологій в організаційно-виробничій структурі:

38) визначення складових елементів організаційно-виробничої структури з урахуванням вимог організування бізнес-процесів;

39) деталізація складу внутрішніх елементів задіяних в бізнес-процесах підрозділів підприємств (бюро, груп і посад);

40) уточнення організаційних підрозділів для ефективної спеціалізації і уникнення їх перевантаження в організаційно-виробничій структурі;

41) розроблення структури гнучких і зручних відносин з найменшою можливою кількістю взаємозв'язків;

42) визначення ролі і складу підрозділів підприємства відносно цілей і завдань управління, визначення рівня забезпечення персоналом;

43) розроблення документів, регламентів тощо.

8. Регламентация системи взаємоузгодженого прийняття рішень усередині організаційно-виробничої структури:

44) встановлення співвідношення повноважень різних посад і визначення посадових обов'язків;

45) визначення обсягів необхідної організаційно-розпорядчої та специфічної документації для забезпечення чіткої взаємодії підрозділів підприємств в рамках розгорнутих бізнес-процесів;

46) розподіл відповідальності за кожний етап бізнес-процесів відповідно до сфер управління;

47) розроблення пакета документів внутрішнього управління (регламенти, посадові інструкції, форми обліку тощо);

48) узгодження механізмів затвердження посадових інструкцій персоналу.

9. Оптимізація управління організаційно-виробничою структурою:

49) визначення критеріїв роботи організаційно-виробничої структури (якості й швидкості прийняття рішень, статистичної кількості помилок і накладок);

50) закріплення зон відповідальності й повноважень кожного працівника й підрозділу в процесі діяльності підприємства;

51) об'єднання однотипних функцій у групи і формування на їхній основі структурних спеціалізованих ланок;

52) інтеграція чи диференціація ланок управління відповідно до встановленого набору цілей і завдань у цій сфері;

53) затвердження форм координації діяльності структурних підрозділів і працівників;

54) усунення неузгодженості через подвійну підпорядкованість, дублювання функцій, відсутність відповідальності тощо;

55) узгодження моделі організаційно-виробничої структури відповідно до сучасних стандартів менеджменту (наприклад, стандарту ISO 9001-2000).

56) 10. Оцінювання результатів модернізації організаційно-виробничої структури:

57) визначення контрольних точок зміни ефективності організаційно-виробничої структури на основі моніторингу та контролювання бізнес-процесів;

58) уточнення комплексу показників оцінювання функціонування організаційно-виробничої структури з невеликою індикативною групою оперативного контролювання;

59) зіставлення змодельованої організаційно-виробничої структури з реально діючою;

60) тестування пропонованого проекту на відповідність принципам ефективного організування управління бізнесом;

11. Підтримування процесів модернізації:

61) відстеження актуальності проведення змін, контролювання рівня їх виконання;

62) узгодження перетворень з інтересами суб'єктів управління підприємства (нові цілі, ідеї, пріоритети тощо).

12. Узгодження планів та наступне координування процесів модернізації вимагає багаторівневого вирішення проблем на таких рівнях:

63) адміністративне управління діяльністю залученого персоналу (організаційна структура управління);

64) управління розвитком і застосуванням виробничо-технологічного обладнання (виробнича структура управління);

65) оперативне управління бізнес-процесами командами фахівців (структура центрів відповідальності);

66) забезпечення маркетингового управління бізнес-процесами (структурна оболонка бізнесу);

67) забезпечення інформаційної взаємодії всередині організаційно-виробничих структур (інформаційна інфраструктура підприємств).

Для отримання оптимальних результатів модернізації організаційно-виробничої структури необхідно врахувати специфіку управління змінами, які визначають організаційні структури системи управління підприємства. Оцінювання рівня залучення організаційних структур системи управління підприємств на кожному етапі модернізації наведено на рис. 2.

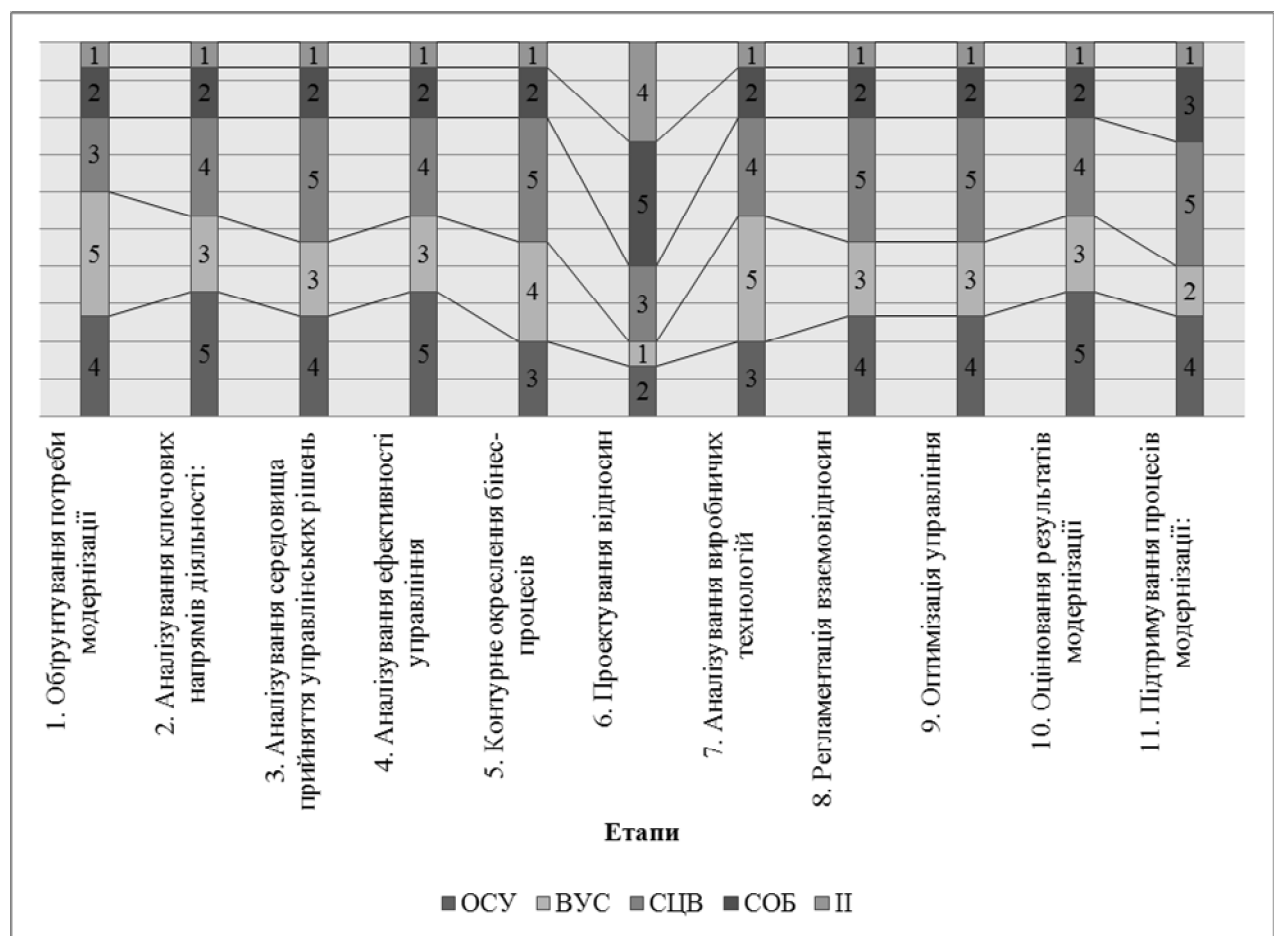


Рис. 2. Оцінка рівня залучення організаційних структур системи управління підприємства на різних етапах модернізації організаційно-виробничих структур (оцінка проведена за 5-бальною системою; 1 – найменше, 5 – найбільше значення)

Слід зауважити, що модернізація організаційно-виробничої структури є надзвичайно складним процесом, оскільки її ціль вимагає узгоджування інтересів суб'єктів з різноманітними інтересами.

Окрім того, модернізація організаційно-виробничої структури є періодично повторюваним процесом, що зумовлено інтенсифікацією НТП. Зазначимо, що системи управління підприємств повинні постійно удосконалюватися, щоб забезпечити ефективну співпрацю в межах організаційно-виробничих структур. Разом із тим треба мати на увазі, що вимога модернізації виробничого і



організаційного капіталу цих підприємств зумовлена необхідністю підтримання конкурентоспроможності в рамках організаційно-виробничої структури. Узагальнену схему модернізації підприємств наведено на рис. 3.



Рис. 3. Концептуальна схема модернізації організаційно-виробничої структури

Примітка. Розробка авторів.

В умовах ринкових трансформацій фактично всі підприємства працюють у режимі постійних змін, тобто відбуваються цілеспрямовані перетворення й окремих їхніх елементів, і системи управління загалом. Отже, узагальнений процес модернізації організаційно-виробничої структури циклічно відбувається в межах таких етапів:

- поява в організаційно-виробничій структурі елементів хаосу і нестійкості;
- ідентифікація збурень і зосередження уваги на проблемах і суперечностях;
- динамічна модернізація організаційно-виробничої структури;
- перетворення отриманої та накопиченої інформації в процесі модернізації на знання.

Вони, насамперед, зумовлені необхідністю забезпечення виживання підприємства, тобто його конкурентоспроможності в умовах становлення динамічного інформаційного суспільства, що вимагає періодичного оновлення методичних засад організування бізнес-процесів у організаційно-виробничій структурі.

### Висновки

Введення в науковий обіг основних понять організаційних структур системи управління підприємства та наступне їх застосування для проведення модернізації організаційно-виробничих структур дає змогу сформувати реальну концепцію інноваційних змін діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням нових можливостей мережевої економіки. Такий підхід з урахуванням ролі зростання організаційних структур системи управління підприємств обґрунтовує потребу узгодження процесів модернізації на високому фаховому рівні спеціалістами, що найбільш компетентні в сфері прийняття управлінських рішень і здатні управляти цими змінами. Очевидно, що узгодження загальної моделі модернізації організаційно-виробничої структури потрібно узгоджувати на різних рівнях функціонального наповнення і ступенів деталізації організаційно-виробничої структури.

### Перспективи подальших досліджень

Обґрунтовані теоретичні засади формування організаційно-виробничої структури можуть бути використані для розроблення методичного інструментарію проведення модернізації в умовах мережевої економіки та оцінки ефективності здійснюваних у цій царині заходів.

1. Акофф Р. *Планирование будущего корпорации* / Р. Акофф; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985. – 326 с. 2. Бужимська К. О. *Теорія модернізації: виникнення, розвиток, сучасний стан* / К. О. Бужимська // *Вісник ЖДТУ*. – 2008. – № 2(44). – С. 216–227. 3. Валінкевич Н. В. *Управління потенціалом та розвитком підприємств на основі модернізації* / Н. В. Валінкевич // *Глобальні та національні проблеми економіки : вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. – 2012. – № 1 (45). – С. 128–134. 4. Гедз М. Й. *Еволюція розвитку теорії модернізації* / М. Й. Гедз // *Економічний простір*. – 2014. – № 88. – С. 28–38. 5. Друкер П. Ф. *Управление в обществе будущего* / Питер Ф. Друкер. пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 306 с. 6. Дятлов С. А. *Основы информационно-сетевой экономики* / С. А. Дятлов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. – 274 с. 7. Иноземцев В. Л. *За пределами экономического общества: Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире* / В. Л. Иноземцев. – М.: Academia: Наука, 1998. – 639 с. 8. Качала Т. М. *Модернізація як необхідна умова економічної відбудови національної соціально-економічної системи* / Т. М. Качала // *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. – 2011. – № 2. – С. 163. 9. Новаківський І. І. *Система управління підприємством в умовах становлення інформаційного суспільства: монографія* / І. І. Новаківський – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. – 316 с. 10. Петрович Й. М. *Управління діяльністю організаційно-виробничих систем: навч. посіб.* / Й. М. Петрович. – К.: Знання, 2013. – 510 с. 11. Пономаренко В. Є., Тридід О. М., Кизим М. О. *Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія*. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с. 12. Тоффлер О. *Адаптивна корпорація* // *Новая постиндустриальная полна на Западе. Антология под ред. В. Т. Иноземцева*. – М.: Академия, 1999. – С. 453.

1. Akoff R. *Planning for the future of the corporation* / R. Akoff; trans. with English. – Moscow: Progress, 1985. – 326 p. 2. Buzhimska K. O. *Modernization theory: origin, development, modern state* / K. O. Buzhimska // *Bulletin of ZhDTU*. – 2008. – No. 2 (44). – P. 216–227. 3. Valinkevich N. V. *Management of potential and development of enterprises on the basis of modernization* / N. V. Valinkevich // *Viz– Global and National Problems of Economics 203 was taken away from the Chernivtsi Trade and Economic Institute*. – 2012. – No. 1 (45). – P. 128–134. 4. Gedz M. Y. *Evolution of development of the modernization theory* / M. I. Geds // *Economic space*. – 2014. – No. 88. – P. 28–38. 5. Dr.P.F. *Management in the Future Society* / Peter F. Drucker. per. from English. – M.: Williams, 2007. – 306 pp. 6. Dyatlov S. A. *Fundamentals of Information Network Economy* / S. A. Dyatlov. – SPb.: Publishing house of SPbGUEF, 2004 – 274 p. 7. Inozemtsev V. L. *Beyond the Economic Society: Postindustrial Theories and Post-Economic Trends in the Contemporary World* / V. L. Inozemtsev. – M.: Academia: Science, 1998. – 639 p. 8. Kachala T. M. *Modernization as a prerequisite for the economic reconstruction of the national socioeconomic system* / T. M. Kachala // *Bulletin of the Volyn Institute of Economics and Management*. – 2011. – No. 2. – P. 163. 9. Novakivsky I. I. *Enterprise management system in the conditions of formation of the information society: monograph* / I. I. Novakivskyi. – Lviv: Lviv Polytechnic Publishing, 2016 – 316 c. 10. Petrovich I. M *Management of the activities of organizational and production systems: Teaching manual* / I. M. Petrovich. – K.: Knowledge, 2013. – 510 p. 11. Ponomarenko V. E., Tridid O. M., Kizim M. O. *Strategy of enterprise development in the conditions of crisis: Monograph*. – X.: Publishing House «INZHEK», 2003. 328 s. 12. Toffler O. *Adaptive corporation* // *New postindustrial full of West. Anthology for the genus. B. J. Inozemtseva*. – M.: Academy, 1999. – S. 453. g