

УДК 330.34:658

МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Белопольський Микола Григорович, завідувач кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», віце-президент Академії економічних наук України, голова спеціалізованої вченої ради Д 12.052.02, д. е. н., професор <http://orcid.org/0000-0001-9312-6953>

Кузьміна Олена Валеріївна, аспірант кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, elenkakuzmina84@gmail.com, [+380506373006, http://orcid.org/0000-0003-3542-1799](http://orcid.org/0000-0003-3542-1799)

Belopolsky M., Head of the Department of Accounting and Auditing, Doctor of Economics, Professor Priazovsky State Technical University, Mariupol, Vice-President of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Chairman of the Academic Council Д 12.052.02

Kuzmina Olena, Postgraduate Department of Accounting and Auditing, SHEI «Pryazovskyi State Technical University», m. Mariupol

M. Belopolsky, O. Kuzmina. The mechanism of strategic management of balanced development of an industrial enterprise.

The article deals with the mechanism of strategic management of balanced development of an industrial enterprise, which is presented in the form of a tuple of parameters: elements of the mechanism of strategic management of a balanced development of an industrial enterprise; links between the elements of the mechanism of strategic management of the balanced development of an industrial enterprise; the period in which the investigated system is isolated from the external environment. The proposed mechanism is based on a set of principles, which include the following: balanced development, systemic, emergence, adaptability, rationality, constant improvement, self-development, self-organization, vitality. The purpose of the mechanism is to make management decisions to assess the degree of achievement and timely correction of the degree of balance of development of an industrial enterprise through the gradual improvement of business processes in accordance with the provisions of the theory of balanced development and the principles underlying the model. Perfection involves the assessment and identification of the degree of balance of the functioning of the industrial enterprise system on the basis of the use of appropriate methods and the formation of a standard. The obtained image of the system of functioning of business processes of an industrial enterprise is subject to environmental restrictions within its business processes in accordance with a set of criteria for sustainability and the principles of sustainable development. Perfection is ensured by the system of providing a balanced development of an industrial enterprise, the subsystems of which are: organizational, information, resource, technological and regulatory support. As a result of the improvement of the proposed mechanism, it is the growing levels of targets and benchmarks. Comparing the image of the current state of functioning of the system with the reference one, the degree of achievement of the balanced development of the industrial enterprise is estimated, the results of which are the basis for making managerial decisions regarding further changes and correction of the functioning and development of the industrial enterprise system. The characteristics of the main elements of the mechanism give grounds for forming alternatives to achieve a balanced development of industrial enterprises on the basis of strategic management tools. A qualitative characteristic of the elements of the proposed mechanism was made, as a result of which their shortcomings in functioning and development prospects were determined, which allowed us to characterize the general situation from a practical point of view.

Белопольський М. Г., Кузьміна О. В. Механізм стратегічного управління збалансованим розвитком промислового підприємства.

У статті розвинуто механізм стратегічного управління збалансованим розвитком промислового підприємства, який представлено у вигляді кортежу параметрів: елементи механізму стратегічного управління збалансованим розвитком промислового підприємства; зв'язки між елементами механізму стратегічного управління збалансованим розвитком промислового підприємства; період, у який виокремлено досліджувану систему із зовнішнього середовища. Пропонований механізм заснований на сукупності пропонованих принципів, до яких віднесено наступні: збалансованого розвитку, системності, емерджентності, адаптивності, раціональності, постійного удосконалення, саморозвитку, самоорганізації, життєздатності. Метою функціонування механізму є прийняття

управлінських рішень щодо оцінювання ступеню досягнення та вчасної корекції ступеню збалансованості розвитку промислового підприємства шляхом поетапного удосконалення бізнес-процесів відповідно до положень теорії збалансованого розвитку та принципів, покладених в основу моделі. Удосконалення передбачає оцінювання та ідентифікацію ступеню збалансованості функціонування системи промислового підприємства на основі використанні відповідних методів та формування еталону. На отриманий образ системи функціонування бізнес-процесів промислового підприємства накладаються екологічні обмеження в межах його бізнес-процесів відповідно до множини критеріїв екологічності та принципів збалансованого розвитку. Удосконалення забезпечується системою провайдингу збалансованого розвитку промислового підприємства, підсистемами якої виступають: організаційне, інформаційне, ресурсне, технологічне та нормативно-правове забезпечення. Результатом удосконалення запропонованого механізму виступають саме зростаючі рівні цільових показників та орієнтирів. Порівнюючи образ поточного стану функціонування системи із еталонним, оцінюється ступінь досягнення збалансованості розвитку промислового підприємства, результати якого виступають підґрунтям прийняття управлінських рішень щодо подальших змін і корекції функціонування та розвитку системи промислового підприємства. Характеристика основних елементів механізму дає підстави сформуувати альтернативи досягнення збалансованості розвитку промислових підприємств на основі інструментарію стратегічного управління. Здійснено якісну характеристику елементів запропонованого механізму, в результаті чого визначено їх недоліки функціонування та перспективи розвитку, що дало змогу охарактеризувати загальну ситуацію з практичної точки зору.

Белопольский Н. Г., Кузьмина Е. В. Механизм стратегического управления сбалансированным развитием промышленного предприятия.

В статье развито механизм стратегического управления сбалансированным развитием промышленного предприятия, который представлен в виде кортежа параметров: элементы механизма стратегического управления сбалансированным развитием промышленного предприятия; связи между элементами механизма стратегического управления сбалансированным развитием промышленного предприятия; период, в который выделена исследуемая система из внешней среды. Предлагаемый механизм основан на совокупности принципов, к которым отнесены следующие: сбалансированного развития, системности, эмерджентности, адаптивности, рациональности, постоянного совершенствования, саморазвития, самоорганизации, жизнеспособности. Целью функционирования механизма является принятие управленческих решений по оценке степени достижения и своевременной коррекции степени сбалансированности развития промышленного предприятия путем поэтапного совершенствования бизнес-процессов в соответствии с положениями теории сбалансированного развития и принципов, положенных в основу модели. Совершенствование предусматривает оценивание и идентификацию степени сбалансированности функционирования системы промышленного предприятия на основе использования соответствующих методов и формирование эталона. На полученный образ системы функционирования бизнес-процессов промышленного предприятия накладываются экологические ограничения в пределах его бизнес-процессов в соответствии с множеством критериев экологичности и принципов устойчивого развития. Совершенствование обеспечивается системой провайдинга сбалансированного развития промышленного предприятия, подсистемами которой выступают: организационное, информационное, ресурсное, технологическое и нормативно-правовое обеспечение. Результатом усовершенствования предлагаемого механизма выступают именно растущие уровни целевых показателей и ориентиров. Сравнивая образ текущего состояния функционирования системы с эталонным, оценивается степень достижения сбалансированности развития промышленного предприятия, результаты которого выступают основой принятия управленческих решений относительно дальнейших изменений и коррекции функционирования и развития системы промышленного предприятия. Характеристика основных элементов механизма дает основания сформировать альтернативы достижения сбалансированности развития промышленных предприятий на основе инструментария стратегического управления. Сделано качественную характеристику элементов предлагаемого механизма, в результате чего определены их недостатки функционирования и перспективы развития, что позволило охарактеризовать общую ситуацию с практической точки зрения.

Постановка проблеми. Криза в Україні обумовила перехід влади до короткострокового прогнозування та макроекономічного планування, оскільки різниця між планованими та прогнозованими показниками із фактичними зростала що періоду. Таким чином, перейшовши майже у покрокове управління державою, суб'єкти господарювання також скоротили період планування власної діяльності, яка здійснюється у режимі економії ресурсів та трансформації зв'язків із зовнішнім середовищем. Загальна переорієнтація на ринках під дією впливу жорсткої

регуляторної політики держави та зміни кон'юнктури ринку, супроводжується внутрішньою дестабілізацією функціонування соціально-еколого-економічних систем промислових підприємств. Існуючий інструментарій стратегічного планування має зазначити докорінних змін для забезпечення ефективності його використання в нових умовах господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Так, проблеми економічного розвитку в Україні досліджували такі провідні вчені, як: О. Амоша, М. Афанасьєв, М. Белопольський, Н. Васюткіна, В. Верба, М. Верескун, В. Волошин, В. Геєць, Н. Гончарова, І. Грозний, Л. Довгань, К. Жадько, І. Ігнат'єва, Н. Касьянова, М. Кизим, С. Коверга, Є. Кузьміна, Т. Логутова, В. Ляшенко, А. Меліхов, В. Момот, В. Пономаренко, О. Раєвнева, Р. Толпежніков, О. Тридід, О. Федонін, Н. Цопа, А. Череп, Н. Шандова та інші. Незважаючи на наявність значного науково-практичного доробку в означеній сфері дослідження, нові фактори функціонування та розвитку промислових підприємств обумовлюють необхідність їх адаптації для досягнення ефективності їх використання.

Метою статті є обґрунтування механізму управління збалансованим розвитком промислового підприємства.

Результати. В основу пропонованого механізму стратегічного управління збалансованим розвитком промислового підприємства покладено наступні принципи, табл.1.

Таблиця 1 – Принципи стратегічного управління збалансованим розвитком промислового підприємства

Найменування принципів	Суть принципів
Збалансованого розвитку	Здійснення діяльності в межах, які визначають спроможність екосистеми територіально належного регіону відновити та зберегти потенціал. [1]
Системності	Підприємства в контексті системного аналізу розглядаються як відкрита соціально-еколого-економічна система.
Емерджентності	Характеристики функціонування екологічної, соціальної та економічної підсистем не зводяться до характеристик функціонування соціально-еколого-економічної системи загалом.
Адаптивності	Можливість системи, що дає змогу адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.
Раціональності	Прийняття управлінських рішень на основі сукупності критеріїв, правил, норм.
Постійне удосконалення	Діяльність формується відповідно до положень концепції KAIZEN – вдосконалення здійснюються системно за рахунок внутрішніх ресурсів та зовнішнього інвестування. [2]
Саморозвиток	Усвідомлення реального стану соціально-еколого-економічної системи та необхідності її розвитку.
Самоорганізація	Формування, відтворення, удосконалення та розвиток організації соціально-еколого-економічної системи. [3]
Життєздатність	Здатність системи функціонувати протягом певного періоду із збереженням власної структури та цілісності. [4]

Джерело: пропозиції автора на основі опрацювання [1-4]

Дотримання пропонованих принципів дає змогу стабільно розвиватися промислому підприємству за рахунок прийняття власних неупереджених управлінських рішень, виходячи із об'єктивного бачення дійсного стану та перспектив

його змін у часі та просторі.

Структурно-логічну модель механізму стратегічного управління збалансованим розвитком промислового підприємства представимо на рис. 1.

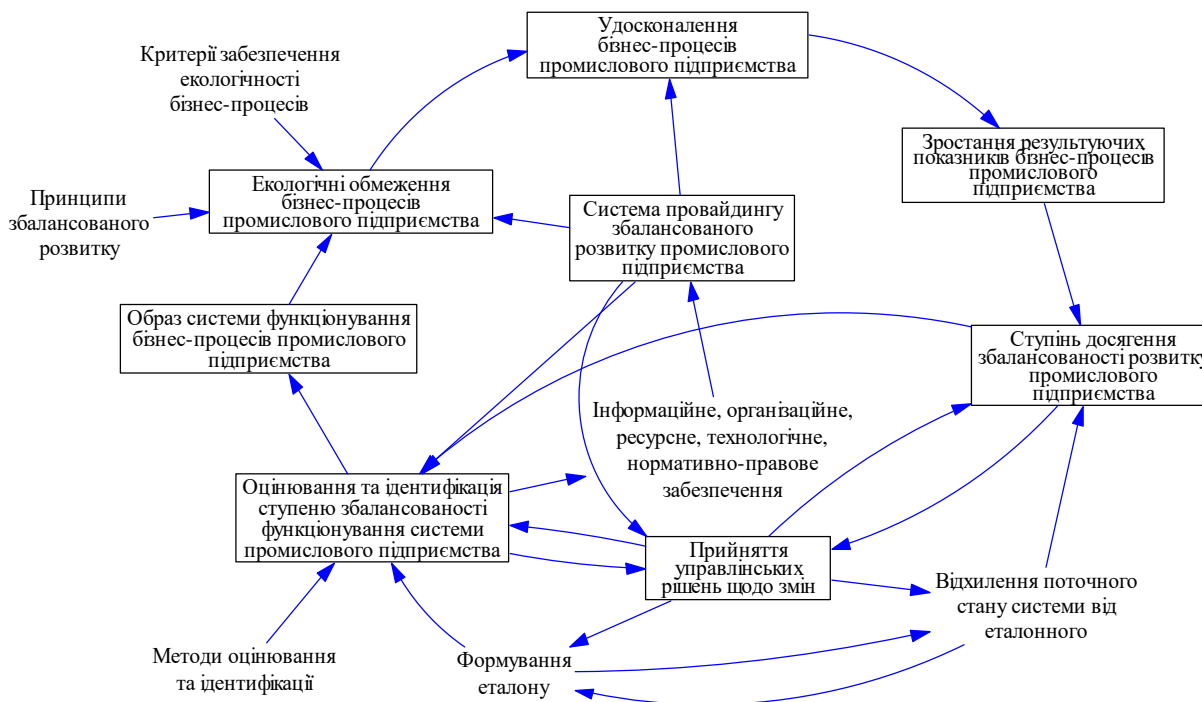


Рис. 1. Структурно-логічна модель механізму стратегічного управління збалансованим розвитком промислового підприємства.

Джерело: розробка автора

Отже, механізм стратегічного управління збалансованим розвитком промислового підприємства M можна представити у вигляді кортежу параметрів:

$$M = \langle E, Z, t \rangle, \quad (1)$$

де E - елементи механізму стратегічного управління збалансованим розвитком промислового підприємства;

Z - зв'язки між елементами механізму стратегічного управління збалансованим розвитком промислового підприємства;

t - період, у який виокремлено досліджувану систему із зовнішнього середовища.

Розглянемо більш детально особливості функціонування даного механізму. Пропонований механізм має зворотній зв'язок, що визначає його адаптивну властивість, яка за теорією системного аналізу в умовах невизначеності та ризику виступає рушійною силою у конкурентній боротьбі та виживанні на ринку. Метою його функціонування є прийняття управлінських рішень щодо оцінювання ступеню досягнення та вчасної корекції збалансованості розвитку промислового підприємства шляхом поетапного удосконалення бізнес-процесів відповідно до положень теорії збалансованого розвитку та принципів, покладених в основу моделі.

Безпосередньо удосконалення передбачає оцінювання та ідентифікацію ступеню збалансованості функціонування системи промислового підприємства на основі використанні відповідних методів та формування еталону, який може визначатися як: структура системи, бізнес-модель, технології функціонування, рівні цільових показників, орієнтирів тощо.

В результаті, на отриманий образ системи функціонування бізнес-процесів

промислового підприємства, що визначається цілями C_t та ресурсами R_t на період t : $O_t = \{C_t, R_t\}$, накладаються екологічні обмеження в межах його бізнес-процесів відповідно до множини критеріїв екологічності $K = \{k_j\}$ та принципів збалансованого розвитку $P = \{p_k\}$.

Також, удосконалення забезпечується системою провайдингу збалансованого розвитку промислового підприємства:

$$S = \{O, I, R, T, NP, t\}, \quad (2)$$

підсистемами якої виступають: організаційне O , інформаційне I , ресурсне R , технологічне T та нормативно-правове NP забезпечення. Доступність та дійсність системи провайдингу у певних моментах відіграє вирішальну роль у прийнятті того, чи іншого управлінського рішення, тому компромісів щодо якості її функціонування бути не може.

Як відомо, діяльність, що націлена на постійне удосконалення, у тривалій перспективі забезпечує власну результативність та ефективність, тому результатом удосконалення запропонованого механізму виступають зростаючі рівні цільових показників та орієнтирів, а саме:

$$DR_p(t) = \{Dr_p^1, Dr_p^2, Dr_p^3 \dots Dr_p^n\} \quad (3)$$

Загальну траєкторію змін, що відбулися на підприємстві за рахунок удосконалення, можна представити наступним чином:

$$fR_p(Dt) = \{R_p^{t1}, R_p^{t2}, R_p^{t3}, R_p^{tm}\}, tm \hat{=} Dt. \quad (4)$$

Таким чином, порівнюючи образ поточного стану функціонування системи на період t із еталонним $DSS_t = SS_t - SS_e$, оцінюється ступінь досягнення збалансованості розвитку промислового підприємства, результати якого виступають підґрунтям прийняття управлінських рішень щодо подальших змін і корекції функціонування та розвитку системи промислового підприємства. Дослідження міри відхилень показників обумовлюють типи прийнятих управлінських рішень, що загалом, носять коригуючий, стабілізуючий, підтримуючий та стимулюючий характер.

До основних методів оцінювання та ідентифікації ступеню збалансованості функціонування та розвитку системи на період t відносять методи експертного, інтегрального, факторного, рейтингового оцінювання, багатомірного шкалування, проте, недостатньо уваги приділяється когнітивному моделюванню, що дає змогу врахувати як кількісні, так і якісні фактори, та на основі знань та сприйняття закономірностей взаємодії досліджуваної системи обґрунтувати найбільш вірогідні альтернативи її розвитку у часі.

Таким чином, пропонується навести якісну характеристику представлених на рис. 1 елементів механізму.

1. Образ системи функціонування бізнес-процесів промислового підприємства, що представляє собою уявлення про їх функціонування в межах забезпечення екологічності, носить формальний характер на практиці. Так, лівова частка промислових підприємств не дотримується нормативів щодо викидів, скидів тощо, результати екологічного самооцінювання на підприємствах не відображають реальної ситуації, в результаті нестачі оборотних коштів заходи щодо екологізації виробництва фінансуються за залишковим принципом, екологічний податок не має фіскальної

значущості, тому не стимулює суб'єктів до поширення процесів модернізації на підприємствах та інше. Таким чином, існуючий образ системи функціонування бізнес-процесів промислового підприємства не досконалий, тому має бути реалізований не формально, усвідомлений кожним найманим працівником і власником. Тільки у тому випадку задекларовані нормативи, стандарти, стратегії та концепції щодо реалізації положень збалансованого розвитку стануть дієвими та ефективними.

2. Екологічні обмеження бізнес-процесів промислового підприємства загалом формуються в межах положень концепції збалансованого розвитку відповідно до екологічних норм та стандартів щодо виробничої діяльності, проте, обмеженість фінансування зумовлює необхідність постійного пошуку компромісів між забезпеченням функціонування та необхідністю збалансованого розвитку у довгостроковій перспективі. Концепція збалансованого розвитку передбачає здійснення діяльності, піклуючись про майбутні покоління, проте, більшість суб'єктів господарювання промисловості неспроможні здійснювати настільки довгострокове стратегічне панування, що пояснюється надзвичайною нестабільністю в країні, тому обмежуються короткостроковим та середньостроковим плануванням, що унеможлиблює застосування концепції збалансованого розвитку у повній мірі. Таким чином, екологічні обмеження мають лише часткове та локальне застосування у виробництві у випадках, коли у суб'єкта господарювання збігаються можливості та цілі діяльності, на які, також, значно впливає конкурентне середовище.

3. Система провайдингу збалансованого розвитку промислового підприємства передбачає забезпечення процесів прийняття управлінських рішень якісною та достовірною інформацією, що подається вчасно. З практичної точки зору відмічалось не однократно перенавантаження звітністю як у вертикальній, так і у горизонтальній проекції організаційної структури промислових підприємств, що негативно впливає на формування достовірних інтегрованих звітів за результатами діяльності, і, тим самим, прийняття ефективних управлінських рішень.

Крім того, система ресурсного забезпечення докорінно змінилася за останній час в результаті значного скорочення інвестиційних потоків в країну та погіршення державної політики щодо капітального інвестування. Таким чином, тягар ресурсного забезпечення збалансованого розвитку промислових підприємств поліг на їх власні джерела. Враховуючи кризу платежів, та й ліквідності взагалі, збитковість діяльності значної частки промислових підприємств, пріоритети у фінансуванні можуть не змінитися кардинально, проте, їх обсяги суттєво скорочуються. Таким чином, підсистема ресурсного провайдингу вимагає негайного пошуку доступних методів забезпечення збалансованого розвитку промислових підприємств.

До того ж, технологічний розвиток промислових підприємств залишається на 3-4 рівні технологічного укладу на тлі задекларованого Європою 6 рівня [5], чого недостатньо для реалізації основних положень концепції збалансованого розвитку. Тому питання модернізації та структурної перебудови промислових підприємств неможна відкладати на кращі часи, необхідні кроки доцільно планувати поетапно для мінімізації втрат позицій у конкурентному секторі економіки.

Складний стан системи провайдингу погіршується недосконалістю нормативно-правового забезпечення функціонування та розвитку промислових підприємств України. Так, незважаючи на обмеження періоду впровадження податкових змін відповідно до положень Податкового кодексу України, а саме: не частіше, ніж на пів року, правова активність та кількість податкових змін перевищують можливість їх нормального сприйняття та впровадження у діяльності. Вкрай важливі питання впровадження електронного оподаткування складно вирішуються на практиці в результаті недосконалого технічного забезпечення, що стримує операційну діяльність підприємств. Витрати часу на адміністрування податків і зборів, податкове навантаження зростають на тлі значних девальваційних процесів в економіці країни.

Крім того, зовнішня орієнтація ринків збуту промисловості України, які значно скоротилися, стала перепоною для реалізації продукції, що ускладнюється операцією отримання дозволів на ведення переговорів і виконання експортних контрактів. Діяльність промислових підприємств зазначає обмежень і завдяки реалізації регуляторної політики НБУ щодо стану грошово-кредитного та валютного ринку України та інше. Таким чином, система провайдингу збалансованого розвитку промислових підприємств характеризується суттєвими недоліками та наявністю системних перепон для найскорішого відновлення конкурентних позицій на ринку та спроможності дотримуватися вектору забезпечення збалансованого розвитку.

4. Удосконалення бізнес-процесів промислових підприємств характеризується показниками їх інноваційної активності, кількістю впроваджених нововведень, витратами на їх застосування тощо. Згідно даних Державної служби статистики України питома вага підприємств, що впроваджували інновації, за період 2011-2016 рр. підвищилася з рівня 12,8% до рівня 16,6%, тоді як за показником впроваджених нових технологічних процесів за кількістю підвищилася з рівня 2510 од. до рівня 3489 од. за той самий період, що становить більше 139%, у тому числі маловідходні, ресурсозберігаючі технологічні процеси зросли з кількості 517 од. у 2011 р. до 748 од. у 2016 р. [6]. Підвищилися показники організації виробництва інноваційних видів продукції – з 3238 найменувань у 2011 р. до 4139 найменувань у 2016 р., що становить 127,8%, з них 897 найменувань нових видів техніки у 2011 р., рівень яких підвищився до 1305 найменувань у 2016 р., що становить 145,48%. На тлі зростання показників інноваційного розвитку промислових підприємств значення питомої ваги реалізованої інноваційної продукції знизилася з рівня 3,8% у 2011 р. до рівня 1,4% у 2015 р., тоді як даних за 2016 р. не наведено взагалі [6]. Таким чином, можна стверджувати, що інноваційна продуктивність промислових підприємств покращується навіть без урахування даних окупованих територій, але не має реалізації на ринку інноваційної продукції, що погіршує загальну позитивну картину інноваційного розвитку промисловості України.

5. Оцінювання та ідентифікація ступеню збалансованості функціонування системи промислового підприємства супроводжується ризиками, що обумовлені предметною областю дослідження, тобто, обмеженістю застосування методології оцінювання, що використовується, та безпосередньо тими ризиками, що супроводжують функціонування об'єкту дослідження, а саме: промислового підприємства. Зазначене можна представити наступним чином:

$$r = \langle r^S, r^P, t \rangle, \quad (5)$$

де $r^S = \{r_i^S\}$ – множина ризиків, що обумовлені функціонуванням промислового підприємства на період t ;

$r^P = \{r_j^P\}$ – множина методологічних ризиків оцінювання та ідентифікація ступеню збалансованості функціонування системи промислового підприємства на період t .

На практиці найчастіше враховують тільки ризики, що обумовлені функціонуванням промислового підприємства внутрішнього та зовнішнього характеру, та недостатньо уваги приділяється питанням обмеженості використовуваної методології оцінювання, тих припущень, які доцільно дотримуватися при її застосуванні, що, загалом, значно впливає на достовірність отриманих результатів.

6. Прийняте управлінське рішення як похідна від результатів оцінювання та ідентифікація ступеню збалансованості функціонування системи промислового підприємства, на даному етапі розвитку визначається вже не тільки кількісно-якісними оцінками, критеріями, умовами, межами та правилами, що носять вже формальний

характер, а й неформальною інформацією, що додатково їх пояснює з різних точок зору. Наразі активно застосовуються практичні засади та концептуальні положення методології стратегічного форсайту [7] як сучасного інструменту стратегічного управління складними соціально-економічними системами відкритого типу для формування об'єктивної моделі передбачення майбутнього на основі сформованої сукупності альтернатив їх розвитку.

Висновки. Розвинуто механізм стратегічного управління збалансованим розвитком промислового підприємства, що заснований на сукупності пропонованих принципів, до яких віднесено наступні: збалансованого розвитку, системності, емерджентності, адаптивності, раціональності, постійного удосконалення, саморозвитку, самоорганізації, життєздатності. Метою його функціонування є прийняття управлінських рішень щодо оцінювання ступеню досягнення та вчасної корекції ступеню збалансованості розвитку промислового підприємства шляхом поетапного удосконалення бізнес-процесів відповідно до положень теорії збалансованого розвитку та принципів, покладених в основу моделі.

Пропонований механізм функціонує наступним чином. Удосконалення передбачає оцінювання та ідентифікацію ступеню збалансованості функціонування системи промислового підприємства на основі використання відповідних методів та формування еталону. На отриманий образ системи функціонування бізнес-процесів промислового підприємства накладаються екологічні обмеження в межах його бізнес-процесів відповідно до множини критеріїв екологічності та принципів збалансованого розвитку. Удосконалення забезпечується системою провайдингу збалансованого розвитку промислового підприємства. Результатом удосконалення пропонованого механізму виступають саме зростаючі рівні цільових показників та орієнтирів. Порівнюючи образ поточного стану функціонування системи із еталонним, оцінюється ступінь досягнення збалансованості розвитку промислового підприємства, результати якого виступають підґрунтям прийняття управлінських рішень щодо подальших змін і корекції функціонування та розвитку системи промислового підприємства.

Наведена характеристика основних елементів механізму дає підстави сформулювати альтернативи досягнення збалансованості розвитку промислових підприємств на основі інструментарію стратегічного управління, що буде представлено у наступних публікаціях.

Список використаних джерел:

1. Коверга С. В. *Управління збалансованим розвитком промислових підприємств*: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / С. В. Коверга ; Донбаська державна машинобудівна академія міністерства науки та освіти України. – Краматорськ, 2015. – 474 с.
2. Кайдзен Имаи М. *Ключ к успеху японских компаний* / Имаи М. Кайдзен ; пер. с англ. – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с.
3. Бакурова А. В. *Самоорганізація соціально-економічних систем: моделі та методи* : монографія / А. В. Бакурова. – Запоріжжя : КПУ, 2010. – 328 с.
4. *Методология моделирования жизнеспособных систем в экономике* : монография / [Ю. Г. Лысенко, В. Н. Тимохин, Р. А. Руденский и др.]. – Донецк : Юго-Восток Лтд, 2009. – 350 с.
5. Василенко В. *Технологические уклады в контексте стремления экономических систем к идеальности* [Електронний ресурс] / В. Василенко // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2013. — Вип. 1 (8). — С. 65-72. — Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13vvoski.pdf>.
6. *Офіційний сайт Державної служби статистики України* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrstat.gov.ua.
7. Кучерова Г. Ю. *Стратегія формування свідомого оподаткування як фактор сталого розвитку національної економіки* : монографія / Г. Ю. Кучерова. – Запоріжжя : КПУ, 2016. – 416 с.
8. Жилінська Л. О. *Теорія, методологія та практика управління розвитком промислових підприємств* : монографія / Л. О. Жилінська. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2015. – 328 с.

References:

1. Koverga S. V. (2015), "Managements Management of balanced development of industrial enterprises", ["Upravlinnja zbalansovanim rozvitkom promislovihi pidpriemstv "], dis. of Dr. Econ. Sciences: 08.00.04,

S.V. Koverga, Donbas State Machine-Building Academy of the Ministry of Science and Education of Ukraine, Kramatorsk, 474 p.

2. Kaizen Imai M. (2005), "The key to the success of Japanese companies", ["Kljuch k uspehu japonskih kompanij"], Imai M. Kaizen, trans. with English, 2 nd ed, Moscow, Alpina Business Books, 274 p.

3. Bakurova A.V. "Self-organization of socio-economic systems: models and methods", ["Samoorganizacija social'no-ekonomichnih sistem: modeli ta metodi"], monograph, A.V. Bakurova, Zaporozhye, KPU, 2010, 328 p.

4. "Methodology for modeling viable systems in the economy", ["Metodologija modelirovanija zhiznesposobnyh sistem v jekonomike"], monograph, Yu. G. Lysenko, V. N. Timokhin, R. A. Rudensky and others. Donetsk, Southeast Co., Ltd., 2009, 350 p.

5. Vasilenko V. (2013), "Technological ways in the context of the desire of economic systems for ideality" ["Tehnologicheskie układy v kontekste stremlenija jekonomicheskikh sistem k ideal'nosti"], [electronic resource], V. Vasilenko, Socially-economical problems and the state, Vip. 18, pp. 65-72, available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13yvovski.pdf>.

6. "Official site of the State Statistics Service of Ukraine", ["Oficijnij sajt Derzhavnoï sluzhbi statistiki Ukraïni"], [electronic resource], available at: <http://ukrstat.gov.ua>

7. Kucherova G.Yu. (2016), The strategy of formation of conscious taxation as a factor of sustainable development of the national economy, ["Strategija formuvannja svidomogo opodatkuwannja jak faktor stalogo rozvitku nacional'noï ekonomiki"], monograph, G. Yu. Kucherova, Zaporozhye, KPU, 416 p.

8. Zhilinska L.O. (2015), "Theory, methodology and practice of management of development of industrial enterprises", ["Teorija, metodologija ta praktika upravlinnja rozvitkom promislovih pidpriemstv"], monograph, L.O. Zhilinska, Mariupol: the State Pedagogical University "PDTU", 328 p.

Keywords: balanced development; strategic management; mechanism; elements; principles; evaluation; alternatives.

Ключові слова: збалансований розвиток; стратегічне управління; механізм; елементи; принципи; оцінювання; альтернативи.

Ключевые слова: сбалансированное развитие; стратегическое управление; механизм; элементы; принципы; оценка; альтернативы.

Перевірено на плагіат системою: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/2937917>