

# ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ

---

УДК 658.012.32

DOI: 10.24144/2078 –1431.2020.1(24).109–118

*Іван Черленяк,  
доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

## ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ФІРМИ ТА ВИКЛИКИ ГЛОБАЛЬНОЇ МОДИФІКАЦІЇ РИНКІВ

*У статті розглянуто проблеми удосконалення системи оперативного управління вітчизняних фірм в умовах асиметрично структурованої технологічної та фінансової глобалізації світового бізнес-середовища. Показано, що в умовах «транзитних» ринків, модифікованих глобалізацією, операційна стратегія повинна бути здатна швидко адаптуватися до викликів, ризиків та можливостей, що створюють детермінанти модифікації глобалізованого ринку.*

**Ключові слова:** операційний менеджмент, операційна стратегія, глобалізація, модифікація ринків, ефективність операційної діяльності.

*The article considers the problems of improving the system of operational management of domestic firms in the conditions of asymmetrically structured technological and financial globalization of the world business environment. It is shown that in the conditions of «transit» markets modified by globalization, the operational strategy must be able to quickly adapt to the challenges, risks and opportunities that create the determinants of modification of the globalized market.*

**Keywords:** operational management, operational strategy, globalization, market modification, operational efficiency.

**Постановка проблеми.** Українська економіка в 2014-2015 рр. зазнала важких втрат як від прямої військової агресії, так і від непрямих форм гібридної війни, зокрема торгівельної війни РФ проти України. Внаслідок активних дій державницької системи влади у 2014-2018 рр. (лідерами якої стали Порошенко П.О., Яценюк А.П., Гройсман В.Б., Парубій А.В., Кличко В.В.) народ України та відбудована українська армія змогла зупинити наступ регулярних та приватних військ РФ та їх найманців-колаборантів.

У результаті зусиль державницької владної команди українська економіка до 2017 року зуміла «відвоювати» свої довоєнні позиції. Але для довготривалого успіху цього стало замало. Тим більше, що нова команда (Зеленський В.О., Разумков Д.О., Гончарук А.В., Шмигаль Д.А., Арахамія Д.Г., Єрмак А.Б.), яка в 2019 році в результаті електорального циклу

прийшла до влади, через свій мультиверсійний змінний курс усе ще не зуміла сформувавши чіткі орієнтири державницького розвитку країни та її економіки. Зокрема, не вдалося обмежити обсяги «роздаткової» економіки, що генерується запитами, «проханнями» та діями олігархічних фірм-монополій. До того ж, на прорахунки урядів і Гончарука, і Шмигала, які створили бюджетні дисбаланси, доклалася економічна криза, спровокована пандемією. Тому оберемо для ілюстрації тренду економічного розвитку України та її фірм дані за 2017 рік. Українська економіка за обсягом експорту у 2017 році займала 50-ту позицію. При ВВП \$112 млрд. експорт становив \$46,1 млрд. (41,2% ВВП), імпорт – \$51,7 млрд. (46,0% ВВП), мала негативний торговельний баланс -\$5,57 млрд. (-5,0% ВВП). Головні експортні позиції того ж року: соняшникова олія (\$4,34 млрд.), напівфабрикати металеві (\$3,25 млрд.), кукурудза (\$2,97 млрд.), пшениця (\$2,93 млрд.), залізна руда та концентрат (\$2,61 млрд.). Найважливіші імпортні позиції: нафтовий газ (\$4,22 млрд.), нафтопродукти (\$4,14 млрд.), вугільні брикети (\$2,18 млрд.), автомобілі (\$1,8 млрд.). Головні напрями експорту: Росія (\$4,34 млрд.), Польща (\$2,69 млрд.), Італія (\$2,66 млрд.), Туреччина (\$2,59 млрд.). Провідні країни імпорту: Росія (\$7,74 млрд.), Китай (\$5,6 млрд.), Німеччина (\$5,53 млрд.), Польща (\$4,0 млрд.). На основі цих даних у роботі [1] зроблено справедливий висновок: на ринках товарів з високим ступенем доданої вартості Україна є неконкурентоспроможною. Зауважимо, що станом на 2019-2020 рр. ситуація ще гірша. В чому основна причина збиткового характеру економічного руху фірм (підприємств, компаній), галузей та національного господарства України в цілому? Чи це група рівновагомих, але різновекторних причин? Яким чином повинні щоденно діяти українські фірми як основні актори української ринкової економіки? Як впливає якість операційної стратегії на економічні результати українських фірм? Чи криза розвитку вітчизняних фірм має в основному макроекономічне походження, чи усе таки долучаються мікроекономічні чинники до поглиблення кризи? Ці актуальні питання не знайшли достатньої інформативної наукової розробки в публікаціях.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Загальне значення операційного менеджменту для забезпечення якості продукції та підвищення компетентностей персоналу фірм провідних капіталістичних країн аналізується в монографії Д. Іванчевича, П. Лоренці, І. Скіннера [2] та у монографії Й. Мартініча [3].

Проблеми операційного менеджменту українських виробничих підприємств досліджують Л.І. Федулова та О.В. Декалюк [4]. Науковці зазначають, що критеріями ефективності управління та функціонування операційної системи є надійність, продуктивність і ступінь досягнення бажаного ефекту. Під надійністю механізму управління операційною системою слід розуміти стабільне функціонування її підрозділів, що в кінцевому підсумку передбачає досягнення бажаного результату.

Роль та значення системи операційного менеджменту організації у забезпеченні конкурентоспроможності організації аналізується в роботі В. Деордієвої та А. Ільїної. Автори вважають, що найважливішим факто-

ром поєднання різних функцій операційної стратегії є ідея у загальній стратегії розвитку виробництва. Вибір ряду правильних комбінацій видів діяльності – це найбільш впливовий фактор конкурентної переваги, тому що окремі види діяльності впливають один на одного[5].

Ю. Уманців, Л. Лебедева, А. Митрофанова в роботі[6] аналізують сучасні тенденції управління державними підприємствами в Україні. Л.В. Пан, Н.В. Сисенко, О.К. Абрамович у роботі [7] зауважують, що саме здатність навчатися краще та швидше від своїх конкурентів має стати надійним джерелом конкурентних переваг фірми. С.О. Біла [8] аналізує роль ієрархії у формуванні ефективної фірми. Вона доходить висновку, що вплив ієрархії на внутрішню будову фірми є подвійним, оскільки, з одного боку, ієрархія впливає на формування відносин внутрішньої єдності фірми, а з іншого, вона породжує транзакційні витрати статусної активності, що зумовлюють посилення тенденцій децентралізації у межах фірми. С. Біла зауважує, що з розвитком ієрархічних процедур у межах фірми тісно пов'язані такі транзакційні витрати фірми, як витрати втрачених можливостей, витрати «інституціонального склерозу», витрати статусної активності, витрати на підтримку спільності переконань.

Ю. Є. Кирилов, аналізуючи вплив глобалізації на аграрний сектор України, доходить висновку: під дією багатьох чинників глобалізації, яка несе як позитивні впливи, так і певні загрози, кожна країна, що має намір інтегруватися у світовий економічний простір, постає перед завданням визначення своїх конкурентних переваг, щоб на належному рівні конкурувати з іншими державами на світовому ринку [9].

*Метою статті* є дослідження проблем розвитку системи операційного менеджменту вітчизняних фірм у сучасних умовах викликів глобалізаційної модифікації ринків.

*Викладення основного матеріалу.* Класична інституційна структура ринкової системи включає такі інститути, як ринок і фірма. Більше того, і ринок, і фірма виступають у ролі механізмів економічного руху. Але цей рух може забезпечуватися лише відповідним дуальним організаційним дизайном: фірма потребує об'єктивного контролю власної ефективності з боку ринку; ефективний ринок має потребу у якісних фірмах; на сучасному цивілізаційному етапі тільки організація виробництва у вигляді операційно динамічних фірм може дати необхідний результат для розвитку ринкової економіки; фірми є основними акторами ринкового товарно-обмінного процесу як на ринках пропозиції товарів і послуг, так і на ринках «споживання» праці.

В класичному ідеалі фірма інтегрує й організовує економіку на мікрорівні. А сукупність фірм повинна б разом із механізмами ринкового саморегулювання ефективності діяльності фірм справедливо визначати ефективність національних, георегіональних економік та світової економіки в цілому. А далі національна діада фірма-ринок, відповідно до ефективності виробничої діяльності сукупності фірм країн та національних економік, повинна б продукувати та забезпечувати справедливую частку світового ВВП на душу населення країни. Але класичний ідеал капіталізму досить

далекий від реалій економічного сьогодення. Практика глобалізації свідчить, що більш потужна економіка країни отримує набагато більшу позитивну віддачу від процесу глобалізації. Цей феномен стосується також і більшої фондівіддачі фірм, які є резидентами більш потужної економіки.

Сказане вище указує, що невтішні результати української економіки та українських фірм мають два джерела: зовнішнє та внутрішнє. Спочатку розглянемо зовнішні. У разі такої малої та слабкої економіки, як українська, глобалізація формує різкі дисбаланси у спектрі партнерських та конкурентних відносин з економіками країн органічної модернізації. Формування економічних дисбалансів між країнами органічної та неорганічної модернізації викликано кількома групами факторів. Вони тісно пов'язані між собою, проте механізми реалізації їх впливу на економічний розвиток країн та фірми цих країн різні. (У зв'язку із активною фазою гібридної війни РФ проти України питання економічних відносин із цією військово-геомоністичною імперією потребує окремого розгорнутого дослідження).

Детермінантами першої групи факторів модифікації ринків стали наддержавні багатосторонні системи регулювання (СОТ, МВФ, СБ), спрямовані на зміну структури конкуренції-партнерства-координації для досягнення економічної вигоди країн-лідерів органічної модернізації. Щодо країн (та фірм) наздоганяльної модернізації фактично виникає режим дискримінації [10, с.99]. Глобальні інституційні фактори приводять до модифікації ринків за рахунок створення та функціонування глобальних систем контролю розподілу та перерозподілу ресурсів, що виникають внаслідок реалізації політик вищезгаданих фінансових інституцій у періоди послаблення спроможності урядів кран наздоганяльної модернізації. «З послабленням впливу на світогосподарські процеси урядів національних держав посилюється роль інститутів, що формують каркас системи глобального менеджменту: міжнародних та неурядових організацій, які, будучи підконтрольними глобальному фінансово-промислому капіталу, забезпечують його безперешкодне проникнення в будь-яку країну світу з метою отримання надприбутків» [10, с.107].

Детермінанти другої групи модифікації ринків генеруються спотворенням механізмів спонтанної ринкової самоорганізації, спотворенням умов взаємовигідної торгівлі-обміну на локальних товарних ринках. Друга група фактично є наслідком слабкої здатності фірм та урядів країн наздоганяльної модернізації створювати: 1) адекватні викликам часу умови власної ринкової самоорганізації; 2) умови прибуткового функціонування та інноваційного економічного зростання власного бізнесу; 3) промислові кластери, перспективні галузі промисловості для посилення власних позицій на ринках.

Детермінанти третьої групи факторів модифікації ринків формуються зіткненням фаз хвиль зміни парадигм виробництва, що модифікує також ринкову номенклатуру товарів споживання. На українському економічному просторі на сучасний момент кризові явища генеруються зіткненням цуг таких хвиль: 1) ремісничо-кустарного квазііндустріального виробництва; 2) масового індустріального виробництва; 3) постіндустрі-

ального інформатизованого селективного індивідуалізованого виробництва; 4) креативного дизайнерського виробництва на основі інтелектуально-координованих комплексів інформаційних технологій, логістичних технологій та дизайнерсько-варіативних технік виробництва.

Українські фірми нормального неолігархічного гатунку із запізненням у півстоліття переживають хвилю загроз та викликів постіндустріальної реконструкції умов та завдань виробництва, ту хвилю викликів, яку Кастельс у 1970-х рр. досліджував у роботі «Інформаційна епоха: економіка, суспільство і культура». Кастельс дійшов висновку, що організаційні зміни були з необхідністю сформовані викликами подолання економічних кризових явищ 1970-х рр. у країнах органічної модернізації [11]. Піоре і Сабел [12] вважали, що тодішня криза була насамперед результатом вичерпності можливостей масового виробництва. Інші відомі економісти того часу зауважували, що потреба в запровадженні організаційних змін виникла як реакція на кризу прибутковості фірм, яка стала бар'єром на шляху переходу від масового індустріального виробництва до нових форм виробництва.

Усі ці виклики та завдання стоять сьогодні (із запізненням у 40-50 рр.) на шляху розвитку українських фірм. Але на сучасному етапі вітчизняним фірмам необхідно не тільки дослідити аналоги рішень, запропоновані на Заході для вирішення проблем кризи фірм країн органічної модернізації, але і провести власний аналіз і знайти перспективне вирішення проблеми криз бізнесу та менеджменту власного сучасного етапу розвитку. Адже інформаційні технології та інформаційно-інтелектуальні пристрої стали доступними для українських фірм і в фінансовому, і технологічному розумінні. Проте їх впровадження та застосування не приводить стихійно (автоматично) до рішучого успіху вітчизняних фірм переважного числа галузей матеріального виробництва на закордонних ринках. Більше того, навіть на вітчизняних галузевих ринках українські фірми програють конкуренцію закордонним фірмам:

1) продукцію вітчизняних фірм витісняє дешевша продукція фірм КНР «епохи масового виробництва» (після руйнування вітчизняних фірм виробників аналогічного товару китайський товар стає дорожчим за вітчизняний);

2) можливості виготовлення індивідуалізованих промислових виробів із високою доданою вартістю забирають у вітчизняного виробника фірми країн-лідерів постіндустріальної революції.

Четверта група детермінант модифікації ринків та акторів ринку виникає за рахунок впровадження нових форматів вертикальної та горизонтальної структуризації ринків та бізнесів провідними глобальними фірмами. В. Онищенко твердить, що на міжнародному ринку виникли нові за змістом форми та методи конкуренції, які він означив як системні. Ми вважаємо, що варто б називати їх метасистемними. Метасистемні форми та методи конкуренції будуються не тільки з урахуванням традиційних чинників, але й тих чинників, які породжені складними процесами взаємодії глобальної, регіональних та національних економік. На сучасному етапі конкурують між собою «міжнародні економічні системи: міжнародні

ланцюги створення цінностей, міжнародні системи «постачальник ресурсів-виробник -посередник-кінцевий споживач», системи «виробник-споживач», інтернаціональні мережеві структури, стратегічні альянси» [13]. Ми вважаємо, що менеджменту вітчизняних фірм необхідно послідовно враховувати, що на ринках міняється вертикальна структура конкуренції.

Д. Лук'яненко та О. Тітова доводять, що змінюється також горизонтальна структура конкуренції. «У новітній бізнес-практиці утворюються кругові, горизонтальні, оболонкові корпорації, квазіхолдинги, віртуальні корпорації, мережеві корпоративні структури, які адекватно до глобальних умов інтегрують зв'язки елементів внутрішнього і зовнішнього конкурентного середовища. Мета – корпоратизація бізнесу – обумовлює його віртуалізацію як універсальну тенденцію, коли в процесі заміни старої структури втрачаються фізичні і правові характеристики компаній, їх корпоративна культура. Об'єктивно не маючи власної культури, мережеві структури, як правило, її «імпортують» з глобального бізнес-середовища» [14].

Ми погоджуємося з думкою авторів. Але вважаємо, що у фокусі нашого дослідження важливо відмітити і те, що відбувається не тільки імпортування організаційної культури та технологій здійснення бізнес-процесів: відбувається створення нових стандартів операційної діяльності та операційного менеджменту компаній країн органічної модернізації. На жаль, такі стандарти операційної діяльності та операційної поведінки поки що недосяжні для фірм України. Вважаємо, що в умовах слабкої структурної політики економічного блоку уряду України для українських фірм виникає посилена потреба самостійної адаптації до зміни структури глобального економічного простору та зміни умов господарювання.

Усі ці групи факторів модифікації ринків необхідно враховувати в процесах інжинірингу та реінжинірингу операційних систем українських фірм. Повинні враховуватися одночасно та паралельно як загальні тенденції організаційних змін, викликані модифікаціями ринків, так і конкретні індивідуальні виклики зміни нормальної складової ринкової кон'юнктури для бізнесів окремої фірми та системи бізнес-процесів. Адже економіки та відповідно фірми країн органічної модернізації випереджають економіку та відповідно фірми України щодо пошуків свого місця у хвилі нової індустріалізації 4.0. на півстоліття.

Менеджмент українських фірм повинен бути здатним адекватно та без затримки відповідати на різноманітні питання діяльності та виклики бізнесу. Ці питання групуються в певні класи. Звернемо увагу на два класи: 1) взаємодія та координація дій на підприємстві; 2) конкуренція та змагання за вплив на сегментах ринків. Ці два класи породжують питання та рішення щодо сукупності цілей підприємства. Ці класи питань отримують розв'язання в ході прийняття рішень операційним та стратегічним менеджментом організації та виконання під впливом цих рішень та під впливом несподіваних викликів і подій свідомих, планових, неусвідомлених, інтуїтивних та спонтанно-емоційних дій. Всі ці рішення-дії-реакції здійснюються на основі адаптивності, самоорганізації та ефективності операційного ядра системи бізнесу фірми. Операційне ядро фірми обслуговується системою

операційного менеджменту. В нових умовах модифікованих ринків система операційного менеджменту вітчизняних фірм повинна вміти виявляти-оцінювати-діагностувати-розраховувати ризики та можливості, які створюють чотири вищевказані групи детермінант модифікації ринків.

У той же час система операційного менеджменту повинна бути орієнтована і на самоорганізацію якостей фірми на власному ринковому ареалі та виборі адекватної сучасним викликам способу організації-самоорганізації фірми (ресурсна концепція, організація, що самонавчається).

Проблема вдосконалення системи операційного менеджменту, звичайно, є багатозв'язною. Багатозв'язність зокрема визначається згаданими вище групами факторів. Але не тільки ними. Власне, це пучок волокон проблем та завдань, які необхідно паралельно сплітати, розплутувати та розв'язувати. Одним із найперших важливих волокон є проблема вдосконалення якості всіх процесів на підприємстві: виробничо-технічних; забезпечувально-технічних, (ремонтно-відновлювальних), інфраструктурних, організаційних, ціле-покладання. Друге волокно – це безперебійне функціонування машин та інструментів, своєчасне та раціональне обслуговування машин та розв'язання проблем завантаження машин у найбільш оптимальний спосіб, використання знань та навиків усіх ланок робітників та службовців оптимальним чином. Третє волокно – це система-процес забезпечення стійкого функціонування операційної системи підприємства та розуміння персоналом спектру своїх завдань.

Четверте волокно – це система-процес якості функціонування підприємства як кібернетичної системи, що перетворює вхідний потік компонент та факторів виробництва у тотально якісну продукцію підприємства. Формально його можна досить послідовно розділити на три простори завдань: 1) простір формування якості продукції; 2) простір формування якості системи виробництва; 3) простір вибору цілей конкурентної стратегії. Але фактично це проблема системної оптимізації параметрів результативності, якості, структури, прибутковості, фондівіддачі ресурсів, пучка компетенцій та капіталів фірми.

Системна оптимізація організації бізнесу та виробництва повинна передбачати зміну ступеня невизначеності в процесі опрацювання ситуації керівництвом фірми. Оптимальним є те рішення, яке належить до класу припустимих рішень і за критеріями якості переважає інші. У нашому випадку керівництво фірми разом із менеджерами операційної системи повинні при підготовці рішення критерії якості розраховувати на основі індикаторів впливу факторів усіх вищевказаних груп детермінант модифікації ринків. Але оскільки кожне рішення лише частково знімає невизначеність, при цьому внаслідок свого впливу на зовнішнє середовище та відгук зворотної дії, усе ж створюються нові області та сфери невизначеності, критерії якості треба оцінювати на основі генетичних зв'язків минуле-сучасне-майбутнє.

Оптимізація як технологія вимагає розв'язання конфлікту вимоги стійкості організації та вимоги здатності до динамічних змін. Операційна система виробництва на етапі проектування уже забезпечує чітке регла-

ментування та нормування роботи машин та механізмів і використання технічних технологій. Операційні картки виробництва, технологічні карти впорядковують процес виконання актів та процесів виробництва. Але процеси виробництва повинні бути еластичними залежно від бізнес-задач. Тільки ця здатність операційного менеджменту фірми забезпечує можливість конкурувати у хвилі індустрії 4.0. Виробничий процес необхідно організувати не як суто координоване верхніми рівнями стандарти виконання функцій масштабними ієрархічними структурами, а як сукупність паралельно-послідовних процесів динамічного операційного менеджменту. Якість та результативність процесів операційного менеджменту необхідно оцінювати не тільки на виході кінцевої продукції підприємства, а безперервно на кожному етапі «проведення» певного бізнес-процесу через центр (вузол) відповідальності. Причому результативність треба оцінювати на основі двох груп факторів: 1) внутрішніх, сформованих діагностикою власних ресурсів-завдань-компетенцій-можливостей; 2) зовнішніх, зв'язаних як з традиційними факторами конкуренції, так і факторами метасистемної структурної конкуренції. У групі зовнішніх факторів необхідно формувати технології оцінювання перелічених вище нових факторів сучасної структурної конкуренції, створених для країн неорганічної модернізації хвилями глобалізації та постіндустріальної реконструкції ринків і потреб споживачів.

**Висновки.** Модифікація ринків та ринкові перекоси постійно генеруються створеними урядами країн органічної модернізації трансдержавними механізмами регулювання-координації форм та рівнів взаємодії-конкуренції-партнерства для прискорення економічного зростання розвинутих капіталістичних країн. Відбувається глобалізація та структурування просторово-часової мережі підприємництва та виробництва фактично всупереч декларованій для України концепції «вільного капіталістичного ринку». Це викликає структурувану, неоднорідну, «квазісправедливу» глобалізацію просторово-часової мережі умов результативності менеджменту фірм країн, що належать різним дивізіонам глобалізації – як стратегічного менеджменту фірм, так і операційного менеджменту.

Глобальна мережа розділяється на мережу першого дивізіону, в яку включаються фірми країн органічної модернізації, та на мережу другого дивізіону, в яку включаються фірми країн наздоганяльної модернізації. Мережа першого дивізіону глобалізації координує та контролює не тільки конкурентні та партнерські відносини у власній мережі, спрямовані на економічний ріст своїх фірм, але контролює та направляє процеси розвитку фірм у мережі другого дивізіону. Це порушує базові засади формування глобальної економічної рівноваги. Економічну рівновагу зможе відновити не сама по собі стихія пропозиції попиту товарних, фінансових, праці, капіталів, а лише цілеспрямована боротьба за майбутнє фірм нашої країни. Це фундаментальне завдання необхідно розпочати розв'язувати із системної оптимізації операційного менеджменту вітчизняних фірм. Керівництву фірм необхідно розробляти, а уряду, асоціаціям споживачів, ринку, асоціаціям фірм прямо і опосередковано підтримувати такі вітчизняні системи



операційного менеджменту, які здатні динамічно реагувати на всі групи викликів, створених детермінантами модифікації глобалізованих ринків.

За цих обставин уряд, Верховна Рада та Президент України повинні проводити сильну та багатопрофільну цільову політику підтримки розвитку неолігархічних українських фірм. Але у 2019 році в Україні функціонувало лише міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства. Нагальним є розробка, підтримка, розумне фінансування промислової політики України у всіх сегментах модифікованих глобалізацією ринків. У цьому зв'язку Україні дуже важливо мати активне, дієве, самокупне міністерство промислової політики та промислового розвитку. Саме це міністерство повинно стати основним інструментом економічної геополітики України на сучасному етапі розвитку держави та бізнес-середовища країни.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дробязко А. Порівняння структури експорту та інструментів впливу на економічний розвиток Польщі, Румунії, Угорщини, Чехії та України // Торговельні війни сучасності та їх вплив на економічне зростання і розвиток у світі та Україні / наук. ред. В. Юрчишин. Київ: Заповіт, 2019. 190 с. С.110.
2. Jvancevich John M. Management: quality and competitiveness / John M. Jvancevich, Peter Lorenzi, Steven S. Skinner. – IRWIN, Illinois, Boston, Massachusetts, Sydney, Australia, 1994. – 660 p.
3. Martinich, Joseph S. Production and operations management: An applied modern approach. John Wiley & Sons, 2008.
4. Федулова Л. І., Декалюк О. В. Управління операційною системою виробничого підприємства / Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2015. 206 с.
5. Деордієва В. А.; Ільїна А. С. Операційний менеджмент: сутність і роль у забезпеченні конкурентоспроможності організацій // Ефективна економіка, 2013, Вип. 6.
6. Umantsiv, Iurii; Lebedeva, Larysa; Mytrofanova, Anastasiia. Modern Trends In Governance Of State Ownership Relations. Baltic Journal of Economic Studies, 2020, 5.5: 155-164.
7. Пан Л. В., Сисенко Н. В., Абрамович О. К. Концепція управління знаннями як новий напрям менеджменту організацій.
8. Біла С. О. Ієрархія в інституціональній теорії фірми. // Наукові праці ДонНТУ. Серія Економічна. Вип. 75. 2004. С.218-222.
9. Кирилов Ю. Є. Вплив процесів глобалізації на розвиток національних економік // Ефективна економіка. 2016. Вип. 12: 24-42.
10. Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації : монографія [О.С. Власюк, А.І. Мокій, О.І. Ляш, В.І. Волошин, М.І. Флейчук, Т.О. Власюк та ін.] / за заг. ред. О.С. Власюка. К. : НІСД, 2017. 384 с.
11. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество, культура. М. : ВШЭ, 2000.
12. Piore M. The Second Industrial Divide: Possibilities For Prosperity / Michael Piore, Charles Sabel // Basic Books, Inc. 1984.
13. Онищенко В. П. Сучасні організаційні форми та моделі міжнародного бізнесу. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2015. Вип. 3: 20-31.
14. Лук'яненко Д., Тітова О. Глобальна модифікація конкурентних механізмів ринку // Міжнародна економічна політика. 2010. Вип. 1-2: 5-21.

## REFERENCES

1. Drobiazko, A. (2019). Porivniannia struktury eksportu ta instrumentiv vplyvu na ekonomichniy rozvytok Polshchi, Rumunii, Uhorschyny, Chekhii ta Ukrainy [Comparison of the structure of exports and instruments of influence on the economic development of Poland, Romania, Hungary, the Czech Republic and Ukraine]. V.Iurchyshyn (Eds.). *Torhovelni viiny suchasnosti ta yikh vplyv na ekonomichne zrostannia i rozvytok u sviti ta Ukraini – Modern trade wars and their impact on economic growth and development in the world and Ukraine*. Kyiv: Zapovit, p.110 [in Ukrainian].
2. Jvancevich, John M., Lorenzi, Peter, Steven S. (1994). Skinner. *Management: quality and competitiveness*. IRWIN, Illinois, Boston, Massachusetts, Sydney, Australia [in English].
3. Martinich, Joseph S. (2008). *Production and operations management: An applied modern approach*. John Wiley & Sons [in English].
4. Fedulova, L.I., & Dekaliuk, O.V. (2015) Upravlinnia operatsiinoiu systemoiu vyrobnychoho pidpriemstva. [Management of the operating system of a manufacturing enterprise]. Khmelnytskyi natsionalnyi universytet, Khmelnytskyi – Khmelnytsky National University, Khmelnytsky [in Ukrainian]
5. Deordiieva, V. A. & Ilina, A. S. (2013) Operatsiinyi menedzhment: sutnist i rol u zabezpecheni konkurentospromozhnosti orhanizatsii [Operational management: the essence and role in ensuring the competitiveness of organizations. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 6 [in Ukrainian].
6. Umantsiv, Yu., Lebedeva, L. & Mytrofanova, A. (2020). Modern Trends In Governance Of State Ownership Relations. *Baltic Journal of Economic Studies* 5.5, 155-164 [in English].
7. Pan, L. V., Sysenko, N. V., & Abramovych O. K. (n.d.) *Kontseptsiiia upravlinnia znannia-my yak novyi napriam menedzhmentu orhanizatsii [The concept of knowledge management as a new direction of management of organizations]* [in Ukrainian].
8. Bila, S.O. (2016). Iierarchiya v instytuzionalnij teorii firmy. [Hierarchy in the institutional theory of the firm]. *Naukovi praci DonNTU. Seria Ekonomichna – Scientific works of DonNTU. Economic Series*, 75, 218-222 [in Ukrainian].
9. Kyrylov, Yu. Ye. (2016) Vplyv procesiv hlobalizatsii na rozvytok nationalnykh ekonomik. [The impact of globalization on the development of national economies]. *Efektivna ekonomika–Efficient economy*, 12, 24-42 [in Ukrainian].
10. Vlasiuk, O.S., Mokii, A.I., Iliash, O.I., Voloshyn, V.I., Fleichuk, M.I., Vlasiuk T.O. et al. (2017). Bezpeka ta konkurentospromozhnist ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Security and competitiveness of Ukraine's economy in the context of globalization]. O.S. Vlasiuk (Eds.). Kyiv: NISD [in Ukrainian].
11. Kastels, M. (2000) *Informatsyonnaia epokha: ekonomyka, obshchestvo, kultura. [The Information Age: Economics, Society, Culture]*. Moscow: VShE [in Russian].
12. Piore, M. & Sabel, Ch. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities For Prosperity*. Basic Books, Inc. [in English].
13. Onyshchenko, V. P. (2015) Suchasni orhanizatsiini formy ta modeli mizhnarodnoho biznesu [Advanced organization and model of the international business.] *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Trade call: economy, finance, law*, 3, 20-31 [in Ukrainian].
14. Lukianenko, D., & Titova, O. (2010) Hlobalna modyfikatsiia konkurentnykh mekhanizmiv rynku [Global modification of competitive mechanisms of the market]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka – International Economic Policy* 1-2, 5-21 [in Ukrainian].