

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 339.92:338.1

JEL Classification: F 23, O 22

DOI: 10.20535/2307-5651.23.2022.264643

Дунська А. Р.

доктор економічних наук, професор
ORCID ID: 0000-0002-8623-4507Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Dunska Alla

National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:
ПРОЕКТНИЙ ПІДХІДMANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL ACTIVITIES:
A PROJECT APPROACH

Стаття присвячена дослідженню актуальних питань управління розвитком міжнародної діяльності. Автором розглянуто підходи до трактування розвитку, проаналізована природа міжнародної діяльності, особливості її здійснення. Визначено, що розвиток міжнародної діяльності обумовлений інтересами економічних суб'єктів, які беруть участь у міжнародних операціях. Розглянуто методологічні підходи до управління розвитком, зокрема революційний, еволюційний, ситуаційний, системний та процесний. Враховуючи особливості реалізації міжнародної діяльності запропоновано для управління її розвитком застосовувати проектний підхід, який сприятиме зниженню природної невизначеності, яка властива міжнародному економічному простору. У статті розглянуто методики зниження невизначеності при застосуванні проектного підходу.

Ключові слова: міжнародні діяльність, розвиток, управління, проектний підхід.

The article is devoted to the study of the topical issue of managing the development of international activity. Given the growing uncertainty in the global economic space, the need to update methodological approaches to managing the development of international activity is increasing. For this purpose, the author considered approaches to the interpretation of development, which provided an opportunity to emphasize the innovative nature of the development of any phenomenon or process. At the next stage of the research, the nature of international activity and the peculiarities of its implementation are analyzed. It was determined that the interests of economic entities participating in international operations, namely the interests of countries, international organizations, and individual economic entities or integration associations, have a significant influence on ensuring the development of international activities. It is important to note that, on the one hand, international activity is focused on the expansion of sales markets, the possibility of using resources, capital, etc., and on the other hand, it can be limited by external factors that the enterprise cannot influence: barriers to entering foreign markets, international standards, globalization challenges, impact of growing economies, hyper-competition. In view of this contradiction, methodological approaches to development management are considered, in particular revolutionary, evolutionary, situational, systemic and process. The main scientific result of the article is proposals for the application of a project approach to the management of the development of international activities, which is due to the peculiarities of the implementation of international activities and the specifics of the interaction of counterparties in the world market. It is substantiated that the project approach will contribute to reducing the natural uncertainty inherent in the international economic space. The main principles of project management as a methodology for the development of international activities are outlined: business process, achievement of goals, formation of advantages, strategic competence. Since the design of the development of international activity is associated with a high level of risk and uncertainty, the article discusses the methods of reducing uncertainty when applying the project approach, which determines the practical value of the presented article.

Keywords: international activities, development, management, project approach.

Постановка проблеми. Зростання невизначеності в світовому економічному просторі обумовлює необхідність пошуку адекватного інструментарію управління розвитком міжнародної діяльності підприємств та організацій, що здатний нівелювати перманентний вплив зовнішніх чинників та забезпечити повноцінне та оптимальне використання внутрішніх ресурсів економічної системи та перспективний її розвиток.

Сьогодні розвиток підприємств здійснюється в умовах інтенсивних змін на зовнішніх ринках та міжнародного поділу праці, що інтегрують та уніфікують економічну діяльність суб'єктів господарювання.

Інтеграція у міжнародну економічну спільноту будь-якої країни пов'язана з метою побудови такої економічної системи, яка б відповідала актуальним вимогам всього світового господарства. На сьогодні

більшість економік країн світу не мають стійких конкурентних позицій на міжнародному ринку, зовнішні впливи настільки динамічні та непередбачувані, що не можуть гарантувати довготривалої стабільності на світовому ринку та відповідно постійного або зростаючого рівня прибутку від здійснення міжнародної діяльності. З огляду на це доцільно зосередити увагу на формуванні інноваційних підходів до управління розвитком міжнародної діяльності підприємств, які б мали на меті сприяти підтриманню збільшення результативності міжнародних операцій, враховуючи характер і природу світового економічного простору та особливості процесу розвитку як економічного явища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку як економічної категорії досліджувались значною кількістю вчених, як вітчизняних так і зарубіжних. Серед найбільш вагомих, на нашу думку, варто зазначити роботи Афанасьєва Н. В., Рогожина В. Д. та Рудика В. І. [1], О. В. Раєвневої [2], Д. В. Райко [3], А. Н. Тридіда [4] та інших. Кожен із науковців виокремлює певні особливості процесу розвитку, спираючись не визначені передумови власного дослідження.

Так, Д. В. Райко у своїй роботі [3] відзначає, що розвиток – це спрямований процес зміни якісного стану об'єкта, який супроводжується перетворенням його внутрішніх і зовнішніх зв'язків, забезпечує єдність досягнення стійкості та адаптивності системи об'єкта відповідно до вимог зовнішнього середовища і таким чином забезпечує її життєстійкість максимального довгий період часу. Відповідно до системного підходу А. Н. Тридіда [4] трактує розвиток як виокремлену у складі підприємства систему (має зворотні зв'язки, є керованою), яка об'єднує інноваційні процеси, що і забезпечує якісні та кількісні зміни у функціонуванні підприємства. Раєвнева О. В. [2, с. 108] підкреслює, що розвиток підприємства – це такий унікальний процес деякої трансформації явної системи в просторі та часі, який ґрунтовно характеризується безперервною зміною глобальних цілей його безпосереднього існування шляхом формування деякої нової дисипативної структури та переводом його у нову сферу функціонування.

Разом з тим, Афанасьєв Н. В., Рогожин В. Д. та Рудика В. І. акцентують увагу на якісних характеристиках процесу розвитку і описують дане поняття як об'єктивну зміну виключно якісних характеристик певної системи, яка обумовлена як визначеними фундаментальними законами природи (наприклад, єдність та боротьба протилежностей, перехід кількості у якість, розвиток суспільства по спіралі та нагору), так й закономірностями функціонування певних конкретних систем (таких як старіння устаткування, нагромадження досвіду та знань співробітниками, виснаження наявних природних ресурсів) при яких формуються новітні властивості системи [1, с. 27].

Незважаючи на певні акценти у визначенні сутності розвитку, в цілому розуміння процесу розвитку у всіх авторів не суперечить його визначенню як необерненого процесу, що переводить певну економічну систему на новий якісний рівень. Авторське дослідження та трактування розуміння категорії «розвиток», а також визначення передумов і особливостей розвитку у межах світового економічного простору представлені у роботах [5; 6] При цьому варто зазначити, що у роботах науковців здебільшого дослідження концентру-

ються на вивченні процесу розвитку на рівні наукового поняття, без урахування специфіки перебігу цього процесу для тих економічних систем, що функціонують не лише на національному ринку, а й у зовнішньому, наднаціональному, середовищі.

Формування цілей статті. Отже, метою статті є вивчення питання управління розвитком міжнародної діяльності та дослідження і обґрунтування використання проектного підходу для забезпечення ефективного розвитку міжнародної діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. У широкому розумінні міжнародну діяльність можна розглядати саме як підприємницьку діяльність, яка реалізується у межах всього світового економічного простору. У більш вузькому контексті під міжнародною діяльністю варто розглядати операції, у яких задіяні контрагенти двох чи більше країн. Враховуючи досить високі вимоги світового ринку щодо оптимального балансу інтересів та потреб партнерів, високу інтенсивність конкуренції на ньому, ці господарські операції мають ґрунтуватися на новітніх технологіях, потужному організаційному потенціалі, гнучкому оперативному управлінні.

Однак стартові передумови реалізації міжнародної діяльності підприємств можуть бути досить різні. Ф. Котлер [7] виокремлює такі фактори початку міжнародного стратегічного планування:

- фактори виштовхування – якщо на певному місцевому ринку наявні можливості для комплексного розвитку бізнесу є недостатніми у зв'язку, наприклад, з низькими цінами на продукцію або ж обмеженнями із боку уряду;

- фактори втягування – якщо за кордоном наявні умови для розвитку бізнесу кращі аніж на локальному ринку.

Варто зазначити, що вагомою рушійною силою розвитку міжнародної діяльності є окремі економічні інтереси суб'єктів утворених міжнародних відносин, що можна об'єднати у такі три комплексні групи, що можуть поєднуватись між собою:

- економічні інтереси окремих країн та їх організацій (що можуть сходитись та бути протилежними);
- економічні інтереси міжнародних економічних організацій (які можуть мати спільні та власні цілі);
- економічні інтереси існуючих інтеграційних об'єднань (що рухаються в напрямі однієї сфери або ж різних; які мають спільні чи власні інтереси).

Будь-які з перелічених економічних інтересів стимулюють окреслені суб'єкти міжнародних економічних відносин до розвитку міжнародної діяльності, оскільки саме такими чином з'являється можливість розширювати продаж різноманітних груп товарів, отримувати доступ до новітніх технологій, джерел сировини й робочої сили та, як наслідок, одержувати планові високі прибутки відповідно до поставлених цілей.

У науковій літературі розрізняють два види механізмів здійснення економічних інтересів всіх суб'єктів міжнародних економічних відносин, а саме: 1) механізм погодження та 2) механізм реалізації (табл. 1).

Логічно, що міжнародний бізнес базується на певній можливості отримання переваг (економічних або ж технологічних) саме із всіх переваг міждержавних ділових операцій, тобто або продаж даного товару у іншій країні, або ж налагодження фірмою однієї дер-

Таблиця 1

Механізми здійснення економічних інтересів всіх суб'єктів міжнародних економічних відносин

Механізм погодження	Механізм реалізації
Передбачає розробку конкретних стратегічних принципів, форм та методів здійснення економічних інтересів. Знаходить прояв у політичних, економічних та правових документах, що регламентують процес погодження економічних інтересів суб'єктів міжнародних економічних відносин	Передбачає впровадження певних погоджених рішень у практику міжнародних економічних відносин

Джерело: розроблено автором на основі джерела [8, с. 128]

жави виробництва в іншій, або ж спільного надання послуг організаціями двох країн – інші. Це все забезпечує залученим в бізнес сторонам більше переваг, аніж вони мали б, якщо здійснювали аналогічну діяльність як деякі окремі суб'єкти лише національних економік [9, с. 68].

Прагнення будь-якої компанії здійснювати операції на іноземних ринках є можливістю реалізації певних конкурентних переваг, враховуючи також глобалізаційні виклики. Основними рушійними силами впливу глобалізації на існуючий міжнародний бізнес в умовах гіперконкуренції можна вважати такі: зниження наявних бар'єрів, зростання міжкордонної торгівлі й інвестицій, зростання масштабів всього виробництва глобального продукту для певної групи глобальних споживачів, використання Інтернет-ресурсів та інформаційних технологій, вагова роль швидкозростаючих економік на всьому світовому ринку, впровадження комплексних глобальних систем якості й стандартів продукції.

Необхідно зазначити, що міжнародна підприємницька діяльність здебільшого зорієнтована на впровадження конкретних заходів на рахунок розширення існуючих ринків збуту, послуг, капіталу, робочої сили, ґрунтовний пошук нових джерел виробничих та фінансових ресурсів, здійснення диверсифікації всієї господарської діяльності тощо [10].

Саме ці головні мотивації здійснення різносторонніх ділових операцій за межами державних кордонів й формують структуру міжнародного бізнесу, яка представляє собою певну систему взаємозв'язків типів, форм і методів реалізації міжнародного бізнесу (рис. 1), що функціонує у деякому напрямі міжнародних торговельних відносин, динамічного руху й

раціонального використання фінансових та трудових ресурсів (мається на увазі саме фінансового й інтелектуального капіталів) в межах глобальної взаємозалежної економічної системи.

Актуально, що система міжнародного бізнесу часто зазнає вагомих змін у результаті нових та непередбачуваних викликів глобалізації й поглиблення інтернаціоналізації всього виробництва. Отже, сьогодні більшість економік країн світу не мають стійких конкурентних позицій на існуючому міжнародному ринку. Це обумовлює необхідність запровадження таких підходів до управління розвитком міжнародної діяльності, які нададуть можливість ефективно досягати намічених цілей, знижуючи при цьому наявний рівень невизначеності, який природньо властивий міжнародному середовищу.

При розгляді проблем управління розвитком організації дослідники застосовують широкий спектр підходів і методологій (табл. 2).

Так, Норберт Том [11] виділяє два крайніх підходи до управління змінами, що призводять до розвитку на підприємствах: еволюційний та революційний. При цьому під революційними змінами автор має на увазі «реінжиніринг господарської діяльності» підприємства, концепція якого запропонована американськими фахівцями з менеджменту М. Хаммером і Дж. Чампі [12]. На їхню думку, господарський реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів, результатом якого є різке (на порядок) поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників витрат, якості, обслуговування і термінів. В основу еволюційного підходу до здійснення змін на підприємствах покладено ідею

Таблиця 2

Методологічні підходи до управління розвитком підприємства

Підхід до управління розвитком	Автори підходу	Сутність підходу та методології управління розвитком
Революційний	Н. Том [11]	Радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів, результатом якого є різке поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників.
Еволюційний	Н. Том [11]	Поступальна, повільна, плавна якісна зміна на основі адаптації підприємства до умов середовища, що змінюються.
Системний підхід	Ч. Барнард [13] та ін.	Розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів – персонал, структура організації, цілі, технології та завдання, які орієнтовані на досягнення головної місії підприємства
Процесний підхід	М. Мескон [14]	Система управління розвитком підприємства представляється як ієрархічна структура взаємопов'язаних процесів реалізації функцій управління (планування, організація, мотивація, керівництво, координація, комунікація, контроль, прийняття рішень).
Ситуаційний підхід	T. Burns, G. Stalker [15]	Для розвитку підприємству необхідна зміна цілей, завдань та іншого залежно від зміни ситуації

Джерело: складено автором на основ [11; 13; 14; 15]

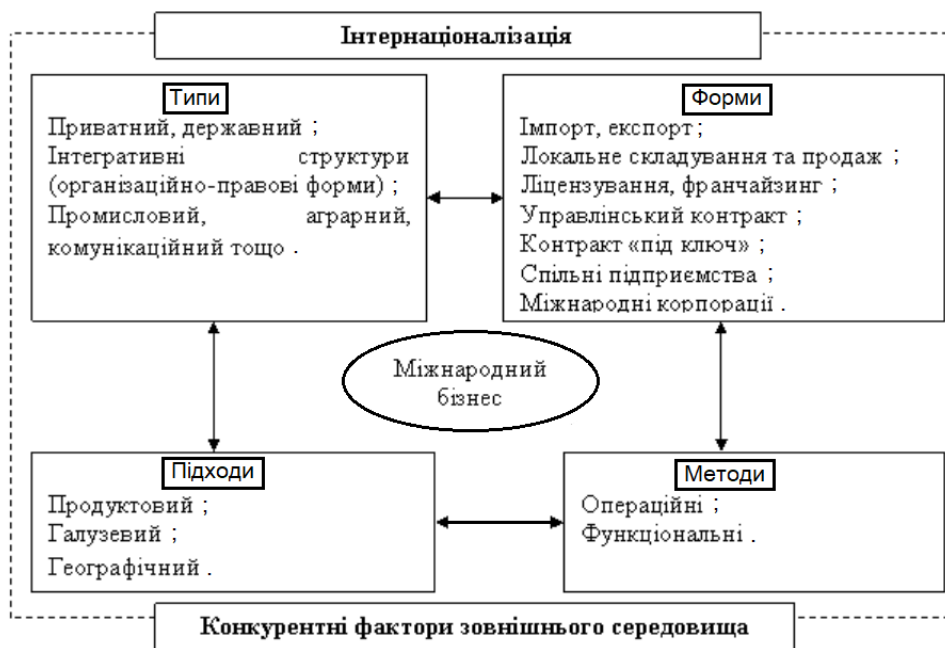


Рис. 1. Структура міжнародного бізнесу

Джерело: [10]

організаційного розвитку, яка визначається як «довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації та людей, що в ній працюють» [8].

Важливу роль у формуванні механізмів і стратегій розвитку підприємств і організацій посідає системний підхід, який ґрунтується на розумінні, що будь-який господарюючий суб'єкт є системою, тобто представляє сукупність взаємопов'язаних елементів, має вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок. При вирішенні завдань розвитку підприємств застосування системного підходу є досить поширеним, оскільки надає можливість забезпечити взаємозв'язок між окремими цілями локальних підрозділів та загальними цілями всього підприємства.

Ще одним поширеним підходом до розвитку підприємства, який розвиває ідеї класичної теорії управління, є процесний підхід. Управління з позиції даного підходу розглядається як цілісний процес реалізації управлінських функцій. Управління розвитком підприємства передбачає низку послідовних етапів розв'язання задач, пов'язаних зі специфікою керування об'єктів: визначення цілей, аналіз, прогнозування, планування, організація виконання, контроль, регулювання і корекція. У разі управління розвитком підприємства такими завданнями може виступати розробка і впровадження нововведень або інновацій, які можуть стосуватися як асортименту продукції підприємства, так і окремих елементів обладнання і технології в цілому. Ланцюжок розвитку об'єкта в рамках даного підходу можна представити таким чином: потреби – функції – показники майбутнього об'єкта – зміна структури.

Аналізуючи цю концепцію, слід зазначити, що система функціонального управління розвитком дозволяє оптимізувати систему загального корпоративного управління, зробити її прозорою для керівництва і здатною гнучко реагувати на зміни зовнішнього серед-

овища. Основою функціонального управління є прийняття рішень на підставі фактів, тому велике значення для його створення має наявність в організації інформаційної системи. При її відсутності застосування даної концепції стає неможливим.

Безсумнівно, у процесі управління розвитком підприємства цілі стратегічного рівня відображають орієнтири розвитку в довгостроковій перспективі. Стратегічні цілі орієнтують поточні зміни на підприємствах. Однак динамічно мінливі умови середовища змушують підприємства ставати більш гнучкими і часто міняти цілі розвитку, як на оперативному, так і на тактичному і стратегічному рівнях відповідно до умов у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства, кон'юнктури ринку.

Отже, здійснивши аналіз різних методологічних концепцій і моделей управління розвитком підприємств, відзначимо, що реалізація кожної з них орієнтована на досягнення цілей загальної стратегії розвитку. При цьому застосування розглянутих підходів спрямовано на вирішення конкретних завдань управління розвитком підприємства. Однак в умовах сучасної нестабільності зовнішнього середовища, а також кон'юнктури ринку, на якому функціонує підприємство вкрай важливим є безперервний моніторинг середовища і контроль відповідності реалізації стратегії розвитку підприємства вимогам конкретної ситуації. Це дозволить підприємству обґрунтовано обирати напрямки і принципи вдосконалення управління розвитком виробничо-економічних систем, відповідно до динамічних і мінливих умов функціонування.

За таких умов, на нашу думку, найбільш ефективним є застосування проектного підходу до управління розвитком міжнародної діяльності підприємства, який передбачає розподіл процесів та функцій з максимальним контролем та управлінням ризиками. Для підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність це вкрай

важливо, оскільки саме ризикованість та непередбачуваність зовнішніх ринків можуть суттєво завадити отриманню очікуваних прибутків.

Фахівці, що займаються розробкою питань із управління проектами виділяють чотири нові принципи в їх реалізації [16], які варто взяти до уваги при застосуванні проектного управління розвитком міжнародної діяльності:

1) управління проектами зараз розглядається як бізнес-процес, де керівники проектів повинні приймати як бізнес-рішення, так і рішення на основі проектів;

2) управління проектами більше не є просто сукупністю оперативних або тактичних заходів для створення результативного продукту чи результату. Зараз воно розглядається як «стратегічне управління проектами», яке призначене для досягнення стратегічних цілей бізнесу. Керівники проектів управляють стратегічними проектами, і їм дозволяється приймати або брати участь у стратегічних бізнес-рішеннях;

3) управління проектами в даний час розглядається як система створення бажаних бізнес-переваг та вартості бізнесу. На сьогодні система відбору та визначення пріоритетів сильно зорієнтована на ті проекти, які створюють найбільші вигоди для бізнесу та підвищують його вартість в довгостроковій перспективі. Основна увага приділяється довготривалому стратегічному, а не короткостроковому мисленню. Наразі від керівників проектів очікується, що вони керуватимуть стратегічними проектами, які можуть призвести до стійкої конкурентної переваги суб'єкта бізнесу;

4) управління проектами – це не просто черговий кар'єрний щабель менеджера в організації. Завдяки трьом вищезазначеним принципам управління проектами наразі є стратегічною компетенцією. Кожен рік або два, добре керовані компанії проводять дослідження чотирьох-п'яти стратегічних компетенцій, які доцільно формувати на майбутнє. Управління проектами майже завжди присутнє в цьому переліку.

Оскільки розробка проектних заходів здійснюється на майбутнє, міжнародним проектам властивий високий рівень невизначеності. Для зниження рівня невизначеності у процесі управління проектами розвитку міжнародного бізнесу доцільно використовувати наступні методи:

1. Перевірка стійкості. Цей метод передбачає розробку сценарію реалізації проекту у найбільш ймовірних або в найбільш ризикованих умовах. Вплив факторів ризику на норму дисконтування у даному випадку не враховується. Проект вважається стійким якщо в усіх аналізованих ситуаціях інтереси учасників зберігаються, а усі можливі несприятливі наслідки ліквідуються за рахунок створення запасів і резервів або покриваються страховими виплатами. Ступінь стійкості проекту можна оцінити показниками граничного рівня обсягу виробництва, цін продукції, що виробляється та іншими. Одним з найбільш використовуваних показників даного типу є точка беззбитковості.

2. Корегування параметрів проекту та економічних нормативів. Для уточнення можливої невизначеності умов реалізації проекту цей метод передбачає заміну

проектних значень на очікувані з метою корегування параметрів проекту та економічних нормативів, що застосовуються у розрахунках. З цієї метою у проектах використовують такі прийоми:

– збільшуються строки виконання робіт на величину можливих витрат;

– враховується середнє збільшення вартості робіт, що обумовлене помилками розробників проекту, переглядом проектних рішень у процесі реалізації проекту та непередбачуваними витратами;

– враховується періодичність постачань сировини та матеріалів, запізнення платежів, позапланові відмови обладнання, порушення технології, що можуть бути допущені персоналом, сплата штрафів та інших санкцій, що стягуються за порушення договірних зобов'язань;

– враховуються очікувані втрати від інвестиційних ризиків.

3. Формальний опис невизначеності. Цей метод є найбільш точним, але і найбільш складним з точки зору його технічного виконання. Методична процедура охоплює такі етапи:

– опис усієї множини можливих умов реалізації проекту та відповідних цим умовам витрат, результатів і показників ефективності;

– перетворення вихідної інформації про фактори невизначеності в інформацію про ймовірності окремих умов реалізації і відповідних показників ефективності або про інтервали їх зміни;

– визначення показників ефективності проекту у цілому з урахуванням невизначеності умов його реалізації – показників очікуваної ефективності.

Висновки. Отже, проведені дослідження надає можливість зробити висновок, що розвиток міжнародної діяльності не завжди залежить лише від цілей та намірів підприємства, що здійснює діяльність у міжнародному середовищі. З одного боку підприємство може бути націлене на розширення зовнішніх ринків збуту, можливості використання ресурсів, капіталів тощо, а з іншого боку цілі розвитку можуть обмежуватись зовнішніми чинниками, на які не здатне впливати підприємство: бар'єри проникнення на зовнішні ринки, міжнародні стандарти, глобалізаційні виклики, вплив зростаючих економік, гіперконкуренція. З огляду на таке протиріччя було розглянуто методологічні підходи до управління розвитком, зокрема революційний, еволюційний, ситуаційний, системний та процесний і запропоновано застосування проектного підходу до управління розвитком міжнародної діяльності, що обумовлено особливостями реалізації міжнародної діяльності та специфікою взаємодії контрагентів на світовому ринку. Проектний підхід сприятиме зниженню природної невизначеності, яка властива міжнародному економічному простору. Оскільки проектування розвитку міжнародної діяльності пов'язане з високим рівнем ризикованості та невизначеності, запропоновані методики зниження невизначеності при застосуванні проектного підходу нададуть можливість знизити ризикованість міжнародної діяльності, але конкретні механізми їх застосування у реальних прикладних умовах потребують подальших досліджень.

Література:

1. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия: монография. Харьков : Издательский Дом «ИНЖЭК», 2003. 184 с.
2. Раевнева О. В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели: монография. Харьков : ВД «ИНЖЕК», 2006. 496 с.
3. Райко Д. В. Визначення розвитку промислового підприємства. *Економіка і право*. 2007. № 3 (19). С. 110–114.
4. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства: монография. Харьков : Видавництво ХДЕУ, 2002. 364 с.
5. Дунська А. Р. Інноваційний механізм розвитку промислових підприємств в умовах світового ринку: монография. Київ : Кондор-Видавництво, 2014. 486 с.
6. Dunska, A., Zhaldak, H. The influence of endogenous innovative sources on the development of exports of industrial enterprises. *Economic Annals-XXI*, 187(1-2), 99–113. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V187-10>.
7. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / пер. с англ. В. А. Гольдича и А. И. Оганесовой. Москва: АСТ, 2001. 587 с.
8. Савельев С. В. Міжнародна економіка : теорія міжнародної торгівлі і фінансів. Тернопіль : Економічна думка, 2000. 450 с.
9. Кокорина В. І. Імперативи розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство*. 2010. № 3. С. 67–73.
10. Кокорина В. І. Основні тенденції розвитку форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2012. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1205> (дата звернення: 05.07.2022).
11. Том Н. Управление изменениями. *Проблемы теории и практики управления*. 1998. № 1. С. 68–74.
12. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Москва : Манн, Иванов и Фарбер, 2011. 288 с.
13. Бернанд Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. Москва; Челябинск : Социум : ИРИСЭН, 2009. XXXII. 333 с.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Вильямс, 2006. 672 с.
15. Burns T., Stalker G. M. The management of innovation. *Front Cover. Tavistock Publ. Business & Economics*. 1977. 269 p.
16. Kerzner H., J. LeRoy Ward. The future of project management URL: <https://www.iil.com/resources/futureof-project-management-v2.pdf> (дата звернення: 14.07.2022).

References:

1. Afanasev N. V., Rohozhyn V. D., Rudyka V. Y. (2003) *Upravlenye razvitiyem predpriyatiya: monohrafiya* [Enterprise development management: monograph]. Kharkiv: Yzdatelskiy Dom «YNZhEK», 184 p. (in Russian)
2. Raievnieva O. V. (2006) *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli: monohrafiya* [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models: monograph]. Kharkiv : VD «INZhEK», 496 p. (in Ukrainian)
3. Raiko D. V. (2007) *Vyznachennia rozvytku promysloвого pidpriemstva* [Definition of industrial enterprise development]. *Ekonomika i pravo – Economy and law, vol. 3* (19), pp. 110–114. (in Ukrainian)
4. Trydid O. M. (2002) *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm rozvytku pidpriemstva: monohrafiya* [Organizational and economic mechanism of enterprise development: monograph]. Kharkiv: Vydavnytstvo KhDEU, 364 p. (in Ukrainian)
5. Dunska A. R. (2014) *Innovatsiinyi mekhanizm rozvytku promyslovykh pidpriemstv v umovakh svitovoho rynku: monohrafiya* [Innovative mechanism of development of industrial enterprises in the conditions of the world market: monograph]. Kyiv: Kondor-Vydavnytstvo. 486 p. (in Ukrainian)
6. Dunska, A., Zhaldak, H. The influence of endogenous innovative sources on the development of exports of industrial enterprises. *Economic Annals-XXI*, 187(1-2), 99–113. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V187-10>.
7. Kotler F. (2001) *Marketynh v tretem tysiachelety: Kak sozlat, zavoevat y uderzhat rynek* [Marketing in the third millennium: How to create, win and keep the market]. Moscow: AST, 587 p. (in Russian)
8. Saveliev Ye. V. (2000) *Mizhnarodna ekonomika: teoriia mizhnarodnoi torhivli i finansiv* [International economy: theory of international trade and finance]. Ternopil: Ekonomichna dumka, 450 p. (in Ukrainian)
9. Kokorina V. I. (2010) *Imperatyvy rozvytku mizhnarodnogo biznesu v umovakh hlobalizatsii* [Імперативи розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 3, pp. 67–73. (in Ukrainian)
10. Kokorina V. I. (2012) *Osnovni tendentsii rozvytku form mizhnarodnogo biznesu v umovakh hlobalizatsii* [The main trends in the development of forms of international business in the conditions of globalization]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1205> (accessed: 05.07.2022).
11. Tom N. (1998) *Upravlenie izmeneniyami* [Change management]. *Problemy teorii i praktyky upravleniya*, vol. 1, pp. 68–74. (in Russian)
12. Khammer M., Champy Dzh. (2011) *Reynzhenyrynh korporatsyy: Manyfest revoliutsyy v byznese* [Reengineering the Corporation: Manifesto for a Business Revolution]. Moscow: Mann, Ivanov i Farber. 288 p. (in Russian)
13. Bernard Ch. (2009) *Funktsii rukovoditelya: vlast, stimuly i tsennosti v organizatsii* [Functions of the Leader: Power, Incentives and Values in the Organization]. Moscow; Chelyabinsk: Sotsium: IRISEN. (in Russian)
14. Burns T., Stalker G. M. (1977) *The management of innovation*. Front Cover. Tavistock Publ. Business & Economics.
15. Meskon M., Albert M., and Khedouri F. (2006) *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Vilyams. (in Russian)
16. Kerzner H., J. LeRoy Ward. The future of project management Available at: <https://www.iil.com/resources/futureof-project-management-v2.pdf> (accessed: 14.07.2022).