

УДК 330.322(477.74)

Карпенко Л.М.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри адміністративного менеджменту та проблем ринку  
Одеського національного політехнічного університету

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО СУПРОВОДЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### CONCEPTUAL APPROACHES OF ADMINISTRATIVE SUPPORT AND BUSINESS PROCESS INNOVATION ENTERPRISE

#### АНОТАЦІЯ

У статті розроблено універсальну модель адміністративного супроводження циклу функціонування організації; досліджено критерії ефективності управління бізнес-процесами та подальше визначення параметрів ефективності. Систематизовано та знайшли подальший розвиток методичні підходи щодо реалізації управлінської та контрольної функцій. Проведено комплексне економіко-статистичне дослідження інноваційної діяльності підприємств Одеського регіону станом на 1 січня 2015 р. (прогностична валідність).

**Ключові слова:** адміністративне управління, адміністрування організації, універсальна модель, адміністративне супроводження, цикл функціонування, характеристика ефективності, критерії ефективності, параметри ефективності, економіко-статистичне дослідження.

#### АННОТАЦИЯ

В статье разработана универсальная модель административного сопровождения цикла функционирования организации; исследованы критерии эффективности управления бизнес-процессами и дальнейшее определение параметров эффективности. Систематизированы и нашли дальнейшее развитие методические подходы к реализации управленческой и контрольной функций; проведено комплексное экономико-статистическое исследование инновационной деятельности предприятий Одесского региона по состоянию на 1 января 2015 г. (прогностическая валидность).

**Ключевые слова:** административное управление, администрирование организации, универсальная модель, административное сопровождение, цикл функционирования, характеристика эффективности, критерии эффективности, параметры эффективности, экономико-статистическое исследование.

#### ANNOTATION

In the context of this research work has developed universal model of administrative maintenance cycle of the organization; investigated performance criteria for managing business processes and further define the parameters of effectiveness; systematized and were further developed methodological approaches implementation of management and control functions; done a comprehensive economic-statistical analysis of innovative activity of the enterprises of the Odessa region on January 1, 2015 (predictive validity).

**Keywords:** administration, administrative organization, the universal model, administrative support, the cycle of operation, the characteristic of efficiency, the criterias of efficiency, parameters of efficiency, economic and statistical research.

**Постановка проблеми.** Розвиток бізнес-процесів інноваційних підприємств виробничої сфери та реалізація політики підвищення економічної активності їх діяльності багато в чому залежать від обґрунтованого адміністративного супроводження циклу функціонування організації. У міру імплементації процесів децентралізації системи державного управління, розширення

повноважень і фінансових ресурсів регіонів, інвестиційної привабливості окремих секторів економіки залежить успіх розвитку інноваційних підприємств. Сталий розвиток і, як наслідок, економічне зростання є метою діяльності будь-якої бізнес-одиниці. Розвиток ринкового середовища, динамічний та турбулентний характер його функціонування потребують кардинальних змін форм організації, адміністративного супроводження та розвитку бізнес-процесів інноваційних підприємств виробничої сфери. Високий рівень економічного розвитку, як показує досвід промислово розвинених країн світу, забезпечується низкою умов, головними з яких є накопичений науково-технічний, індустріальний інвестиційний потенціал, інституційні чинники технологічного прогресу і державна підтримка інноваційних перетворень. Економічні деформації переконують щодо доцільності активізації та підвищення результативності інноваційно-інвестиційних процесів у промисловості та мінімізації впливу чинників, що їх гальмують. Істотний вплив на інноваційно-інвестиційну діяльність, забезпечення лідируючих позицій, конкурентоспроможність у промисловості має потужність його інноваційного потенціалу. За таких умов особливого значення набуває обґрунтування теоретичних засад і практичних заходів щодо розвитку вітчизняного виробництва за рахунок формування та реалізації його інноваційного потенціалу.

Центральне питання оцінки інноваційної діяльності підприємства – визначення вкладу та економічна ефективність нових технологій в його економічний розвиток. На разі особливої актуальності набувають питання регіонального розвитку інноваційно-інвестиційного сектору економіки, що пов'язані з необхідністю забезпечення кожним регіоном держави належного рівня використання та перспектив нарощення інноваційно-відтворювального потенціалу підприємств регіону, створення ефективного механізму управління інвестиційними потоками, розробки й адаптації інформаційно-аналітичного забезпечення контролінгу бізнес-процесів підприємств, грамотного адміністративного супроводження циклу функціонування організації [1, с. 22].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження сутності інноваційного потенці-

алу виробництва, його структури та методів оцінки, інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств відображено в працях зарубіжних і вітчизняних учених: О. Амоши, В. Андрійчука, В. Амбросова, І. Балабанова, О. Балацького С. Володіна, П. Гайдучького, В. Геєця, О. Гудзь, О. Дація, Н. Илишевої, М. Зубця, М. Кисіля, О. Крисального, М. Кропивка, Л. Колосова, П. Макаренка, М. Маліка, Л. Мартюшевої, В. Месель-Веселяка, П. Микитюк, В. Онегіної, Г. Підлісецького, О. Редькіна, А. Райченкр, Ф. Фабози, С. Філіппової, М. Портера, І. Пригожина, П. Саблука, В. Семіноженко, В. Ситника, Р. Солоу, П. Стецюка, О. Сухарева, К. Фрімена, Н. Хрущ, В. Юрчишина, Ю. Яковця та ін. Автори одностайно стверджують, що впровадження інновацій стимулює якісні перетворення у виробництві, які, у свою чергу, є поштовхом до наступних змін у досягненні досконалості. Аналіз останніх наукових праць свідчить про наявність результатів комплексних досліджень щодо розвитку та впровадження елементів інноваційно-інвестиційного механізму, удосконалення інвестиційного клімату, певних економіко-статистичних розрахунків, управлінських підходів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Отже, питання стратегічного планування й управління розвитком інновацій, розробки фінансово-економічного механізму є достатньо опрацьованими. Слід зазначити, що значна увага приділяється проблемам управління інноваційно-інвестиційними процесами на рівні економіки країни та окремих галузей. Але деякі питання залишаються невизначеними, недостатньо обґрунтованими. Виникає потреба вдосконалення та розширення дослідження цієї проблематики. Світовий досвід нагромадив значну кількість методів та прийомів інноваційно-інвестиційного аналізу, але їх застосування у вітчизняних умовах є проблемним, бо самі вони потребують подальшого вдосконалення. На думку автора, слід приділяти більшу увагу дослідженню напрямків розвитку інноваційної діяльності та формуванню механізмів управління на рівні конкретних підприємств з урахуванням їх особливостей, розробки системи аналітичних показників інтегрованого управлінського аналізу інноваційної діяльності підприємства, побудові універсальної моделі адміністративного супроводження циклу функціонування організації, що сприяє загальному розвитку вітчизняних підприємств виробничої сфери, яка на сьогодні потребує генезису.

**Мета роботи** полягає у дослідженні критеріїв ефективності управління бізнес-процесами та подальшого визначення параметрів ефективності; запровадженні універсальної моделі адміністративного супроводження циклу функціонування організації; систематизації та подальшому розвитку методичних підходів щодо реалізації управлінської та контрольної функцій; наданні економіко-статистичної

оцінки інноваційної діяльності підприємств Одеського регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У контексті даної наукової роботи інтерес автора висвітлюється у розробці універсальної моделі адміністративного супроводження циклу функціонування організації, вибору критеріїв ефективності управління бізнес-процесами та подальшого визначення параметрів ефективності, моделювання циклу функціонування організації, що формує в цілому стратегію розвитку інноваційного підприємства, направлену на цільовий прибуток.

Адміністративний підхід обумовлює необхідність подання змісту функціонування організації, визначення в ньому місця і ролі мети, ситуації, проблеми, рішення і результату універсального циклу процесу. Це необхідно тому, що базова модель адміністрування організації спочатку повинна відображати побудову будь-яких процесів рішення у будь-яких системах.

Вибір критеріїв ефективності менеджменту є складним завданням. Наголосимо, що критерій ефективності менеджменту далекий від традиційного – максимізації продуктивності і мінімізації витрат. Тому більш плідний спосіб вирішення проблеми критеріїв ефективності – упорядкування їх за допомогою фундаментальних характеристик організацій. Такий підхід надає можливості визначити критерії та й аргументовано застосовувати зі складовими частинами організації, далі ввести раціональне групування релевантних критеріїв, запровадити принцип ієрархізації критеріїв. Можна розглянути критерії ефективності навколо чотирьох полюсів: механізму внутрішньої координації, процедур стимулювання, системи інформації, структури прийняття рішень.

На думку автора, під параметрами ефективності (фактори успіху) слід розуміти найбільш важливі параметри функціонування організації, які дозволяють оцінити якість вирішення проблеми і досягнення заявлених організацією цілей. З економічного погляду як параметри ефекту можуть розглядатися показники: вартість, період створення продукту, дохід, прибуток і т. ін. При оцінці економічної ефективності вимірюють і оптимізують дохід, прибуток, збитки, продуктивність праці тощо [2, с. 63–64].

Систематизуємо видову характеристику ефективності організації у табл. 1, спираючись на погляди вітчизняних та закордонних авторів.

Адміністративний супровід ефективної процедури постановки і досягнення мети повинен значною мірою спиратися на конкретно сформовані умови і специфічні фактори організації та здійснення цього процесу. Вирішення даного завдання знаходить найбільш повне і контрастне відображення в регламентації складу та змісту внутрішньої організації елементів, послідовностей і умов адміністративного забезпечення і супроводу виконання процедур постановки і досягнення мети. У зв'язку з цим особливо

важливо підтримувати технологічно вивіреним порядок у розмежуванні й взаємодії елементів і зв'язків, побудові і застосуванні загального механізму функціонування всіх складових організації на єдиній адміністративній основі.

Фундаментальними основами моделювання організації процесу постановки і досягнення цілей об'єктивно є адміністрування об'єктних, предметних, суб'єктних, процесуальних складових організації в їх органічній єдності та природній хронології розвитку. Результати проведених досліджень зумовили вибір та застосування процедурного формату відображення послідовності обґрунтування, проектування і здійснення процесу постановки і досягнення цілей [3, с. 204].

Наступним кроком дослідження за обраною проблематикою вважається доцільним сформулювати універсальну концепцію адміністративного супроводу циклу функціонування організації. Комплексно відображаючи застосування пріоритетного та реалізованого в адмініструванні уніфікованого підходу, вона покликана забезпечити універсальну організаційно-методичну основу розробки та подання моделі супроводу будь-якого процесу цілеспрямованого функціонування організації. Разом із тим визначальні положення, взаємозв'язки і елементи моделі запропонованої концепції повинні бути безпосередньо адаптовані до супроводу менеджменту як процесу постановки і досягнення мети. Останнє положення є ключовим у розробці та поданні запропонованої моделі, оскільки адміністрування і виражається насамперед у забезпеченні та супроводі процесу постановки і досягнення мети. При цьому вже не раз відзначений пріоритет уніфікації настільки спочатку обумовлює необхідність резервування можливості, універсального застосування запропонованої моделі, наскільки різноманітні самі

організації та найбільш ймовірні прояви їх функціонування [4, с. 112].

Такий підхід зумовлює доцільність використання в якості організаційно-методичної основи представлення концепції універсальної моделі механізму функціонування організації. Подання її складу, змісту і композиції базової побудови визначається проективною взаємодією адаптованих важелів та імовірнісним оснащенням процедур, універсальними інструментами адміністрування. Це дозволяє повно і всебічно представити запроповану модель лакованим набором усього двох типів складових.

Принциповою позицією розробки та подання запропонованої моделі концепції обрано структурне виділення самостійних блоків в якості адаптованих важелів механізму адміністративного супроводу циклу. Позиціонування можливостей їх комутації та взаємодії зі змістовними складовими циклу постановки і досягнення мети програмує базові контури кооперації процедур адміністрування. Загальне уявлення конфігурації та комунікацій, що позиціонуються, дозволяє прогнозувати ймовірність найбільш затребуваних і стійких контурів розробки і застосування адміністрування.

Представлені вище теоретичні основи та практичні рекомендації здійснення комплексного підходу до моделювання циклу функціонування організації дозволяють сформулювати універсальну концепцію його адміністративного супроводу. Її проекція на розроблену й запроповану інтегральну модель циклу функціонування організації дозволяє досить повно і всебічно відобразити склад, зміст, конфігурацію і взаємодію адміністративних важелів та інструментів супроводу циклу функціонування організації. У найзагальнішому вигляді схему універсальної версії такого супроводу може бути представлено на рис. 1.

Таблиця 1

## Видова характеристика ефективності управління організацією

Вид ефективності	Характеристика ефективності	Підходи до оцінки ефективності організації
А	1	2
Внутрішня ефективність	Ефективність з погляду використання внутрішніх можливостей організації або з погляду управління внутрішніми ресурсами (витратами і капіталом)	1. Теорія максимізації прибутку: фірма має працювати, щоб забезпечити максимальний дохід її власникам
Зовнішня ефективність	Ефективність з погляду використання зовнішніх можливостей організації	2. Теорія зацікавлених осіб: гармонізація суперечливих цілей груп різних суб'єктів
Загальна ефективність	Ефективність як композиція двох складових – внутрішньої та зовнішньої	3. Теорія нарощування обсягів виробництва: на перший план виноситься не прибутковість, а зростання активів фірми (екстенсивний розвиток)
Ринкова ефективність	Характеризує, наскільки повно задовольняються запити споживача порівняно з альтернативними засобами їх задоволення	4. Теорія максимізації вартості фірми: оцінка розміру дивідендів та вартості акцій компанії
Витратна ефективність	Віддзеркалює економічність способів перетворення ресурсів у результати виробничої діяльності організації	5. Теорія організаційного потенціалу: ефективність організації оцінюється як співвідношення фактичних досягнень до потенційно можливих залежно від здійсненої оцінки організаційних можливостей
Цільова ефективність	Обґрунтоване використання ресурсів та витрат, що націлено на отримання цільового прибутку	
Глобальна ефективність економіки	Наслідок впливу способів функціонування економічної системи (міжнародної) на організації мікрорівня (підприємства)	

Джерело: власна розробка автора

Модель комплексно відображає необхідність і конструктивність перманентного, інформаційного (А) і контролюючого адміністративного супроводу (Б) побудови і здійснення процедури постановки і досягнення мети (Е). У ній два цих перманентних блоки процедури адміністрування об'єднуються структурними зв'язками, визначаючи межі поля і систему супроводу побудови і здійснення одиничного циклу загального менеджмент-процесу. У реальних умовах таке об'єднання, як показало використання цього підходу в постановці та застосуванні прикладних програмних продуктів, забезпечує необхідні оперативність і ефективність здійснення процесу постановки і досягнення мети.

У представленій моделі циклу виділяються ще три процесно-самостійних блока адміністрування. Насамперед це адміністрування постановки і здійснення моніторингу процесу щодо розробленої і прийнятої процедури (В). Даний блок, займаючи центральне місце в процедурі адміністрування, інформаційно супроводжує і забезпечує регулювання здійснення процесу. Воно також реалізується досить універсальною процедурою постановки внутрішнього і зовнішнього щодо організації аналізу ситуації (2). Саме на цій основі надається оцінка, затребується професійний консалтинг або використовується комплекс додаткових аналітичних і проектних розробок, що оперативно забезпечують застосування регулюючих впливів.



Рис. 1. Універсальна модель адміністративного супроводження циклу функціонування організації

Ключову роль в адміністративній мобілізації професійного потенціалу персоналу грає практика постійного впровадження та застосування інноваційних форм розробки змісту прийнятого менеджментом рішення (4). Цей найбільш складний і відповідальний блок адміністрування обумовлює кінцеву ефективність реалізації розроблювального впливу і тому виділяється і організовується відокремлено (Г). Так, при розробці змісту проблеми (3) творчим методом «мозкового штурму» визначеність і гарантії дотримання основних адміністративних умов, як це не парадоксально, є абсолютно необхідним каталізатором генерації принципів інновацій. Найсмисливіші пропозиції формулюються учасниками набагато активніше і продуктивніше, як правило, тільки при чіткому адмініструванні дотриманні (В-Г) основоположних умов застосування цього методу.

На противагу волонтаристського підходу процедура (Б), яка строго адмініструється, від початку створює гарантовані та прозорі умови для здійснення кваліфікованої, професійної, ініціативної діяльності персоналу. Визначеність ситуації (2), нехай навіть за рахунок обмеження ресурсів, чіткість побудови і забезпечення програми розробки варіантів (3), дистанціювання системи супроводу та оцінки (В) є конструктивними факторами оптимізації здійснення всього процесу (Е). У цьому плані саме адміністрування стає дійсно необхідною основою забезпечення постановки і застосування широкого спектру як традиційних, так і інноваційних методів розробки змісту рішень (4).

Зовсім особливе місце у процедурі адміністрування циклу функціонування організації та менеджмент-процесу як такого займає забезпечення безумовного виконання прийнятого рішення (Д). Одним із основних положень класичного менеджменту є попередження про те, що в умовах різкого збільшення числа і різноманітності завдань функціонуючих організацій і найрізноманітніших зв'язків, як усередині, так і між ними, забезпечення виконання прийнятого рішення (Д) набуває ключове значення. Це обумовлює необхідність мобілізації і використання адміністративних ресурсів подолання традиційних перешкод [3, с. 215].

Для практики вітчизняного керівництва та управління це не тільки професійно, а й ментально виключно складне завдання не знімається з порядку денного практикуючого менеджменту вже багато років. Його регулярна постановка і формальне обговорення стали настільки чергово сприйнятим і здійснюваним заходом, що ще більше погіршують стан цього

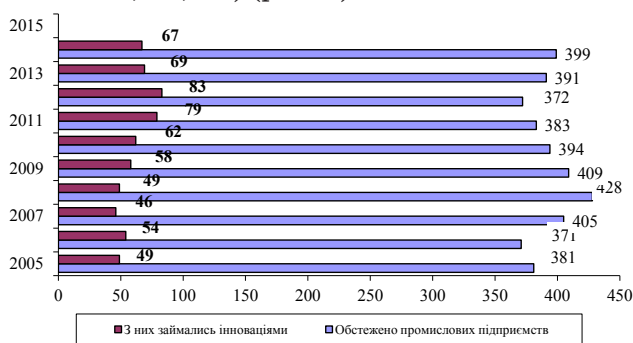
найважливішого для сучасного вітчизняного менеджера завдання практичного адміністрування [5, с. 428].

Підсумовуючи, зазначимо, що наростання складності виконання рішень супроводжується тимчасовими, ієрархічними або іншими специфічними обмеженнями можливості розробки, адаптації та застосування всього комплексу ресурсів адміністрування. Це ще раз підкреслює необхідність пропозиції, адаптації та застосування комплексної системи подання, побудови, забезпечення та супроводу циклу функціонування адміністрації організації.

Подальший інтерес автора полягає у перенесенні центру ваги сучасного підходу до адміністрування циклу функціонування організації у сферу практичної апробації, адаптації та реалізації впливу. Вирішення цього завдання повинно забезпечуватися адміністративним супроводом цілого комплексу взаємодій менеджменту як з підлеглими, так і з відносно самостійними учасниками цього процесу.

**Практичною стороною роботи** є комплексний економіко-статистичний аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств Одеського регіону.

Нестабільна ситуація в регіоні та в країні в цілому і, як слідство, значна кількість накопичених проблем стримують економічне зростання та подальший соціально-економічний розвиток, призводять до падіння активності промислових підприємств Одеської області в інноваційній діяльності країни. Так, у 2014 р. інноваційною діяльністю були зайняті 67 підприємств, або 16,8% від загальної кількості обстежених промислових підприємств (у 2013 р. – 69 підприємств або, 17,6%) (рис. 2).



**Рис. 2. Інноваційна активність промислових підприємств Одеського регіону у 2005–2014 рр. (одиниць)**

По Україні ця частка становила 16,1% (у 2013 р. – 16,8%). Протягом 2014 р. підприємствами області впроваджувались технологічні інновації, але питома вага інноваційно активних підприємств у загальній кількості обстежених в Одеській області зменшилась у порівнянні з 2013 р. на 0,8 в. п. По Україні цей показник зменшився на 0,7 в. п.

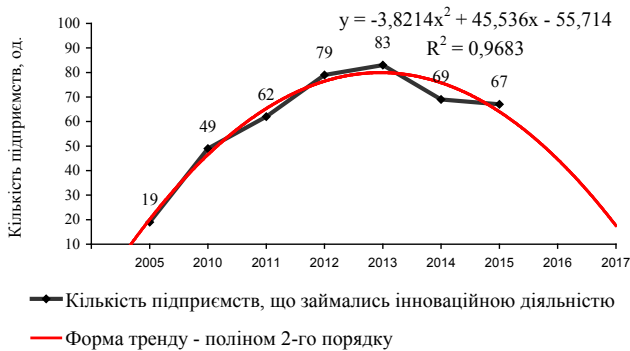
В Одеській області кількість інноваційно активних підприємств у 2014 р. збільшилась у

порівнянні з 2005 р. в 1,4 рази, у порівнянні з 2013 р. – зменшилась на 2,9%. У 2014 р. найбільша кількість інноваційно активних підприємств зосереджена у виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, у виробництві гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції, машинобудуванні (відповідно 25,4%, 17,9% та 16,4% загальної кількості інноваційно активних підприємств області). Меншою ця частка була у підприємств з виробництва меблів, іншої продукції, ремонту і монтажу машин і устаткування – 13,4%, у виробництві хімічних речовин і хімічної продукції – 7,5%, у постачальників електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 6,0%, у виготовленні виробів із деревини, виробництві паперу та поліграфічної діяльності – 4,5%. Із загальної кількості інноваційно активних підприємств 77,6% (52 підприємства) мали витрати на інновації. Усі ці підприємства залучали власні кошти, одне з них ще використовувало кошти місцевих бюджетів.

Загальний обсяг витрат на технологічні інновації у 2014 р. становив 323,9 млн. грн., або 4,2% від загальної суми витрат по Україні (у 2013 р. – 91,0 млн. грн., або 1,0%). Провідна роль серед підприємств переробної промисловості за сумою загальних інноваційних витрат у 2014 р. належить підприємствам з виробництва та розподілення електроенергії, газу та води – 82,6% загального обсягу витрат (у 2013 р. – 23,1%), з виробництва хімічних речовин і хімічної продукції – 6,3% (у 2013 р. – 50,7%), машинобудування – 5,6% (у 2013 р. – 10,5%), з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – 2,3% (у 2013 р. – 6,1%).

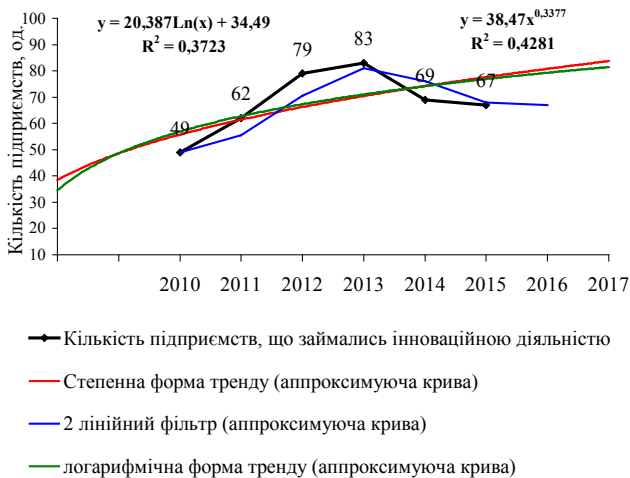
У 2014 р. упроваджено у виробництво 82 інноваційних види продукції, з яких нових видів техніки – 7 найменувань (у 2013 р. – 87 і 9 відповідно). Підприємствами харчової промисловості було освоєно 37 нових видів продукції (у тому числі 19 – у виробництві хліба, хлібобулочних та борошняних виробів, 11 – у переробленні та консервуванні фруктпластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції (у тому числі у виробництві гумових та пластмасових виробів – 19, у виробництві виробів із бетону, гіпсу та цементу – 2), 14 – підприємствами машинобудування (у тому числі 8 – на виробництві машин та устаткування, не віднесені до інших угруповань, 4 – на виробництві електричного устаткування, 2 – на виробництві інших транспортних засобів). Кількість освоєних нових видів промислової продукції у порівнянні з 2013 р. зменшилась на 5,7%. Питома вага впроваджених інноваційних видів продукції Одеської області в загальній кількості впровадженої продукції по Україні становила 2,2% (проти 2,8% у 2013 р.) [9, с. 92–95].

Здійснено прогноз щодо кількості інноваційних підприємств на 2015–2016 рр., якщо збережеться існуюча тенденція розвитку. Результати прогнозу відображені на рис. 3, 4.



**Рис. 3. Прогнозування кількості підприємств, що займалися інноваційною діяльністю за допомогою поліному 2-го порядку**

Джерело: розраховано автором



**Рис. 4. Прогностична валідність інноваційної активності підприємств на плановий період**

Джерело: розраховано автором

Результати підтверджують тенденцію зниження інноваційної активності вітчизняних підприємств.

**Висновки.** Підсумовуючи дослідження, зазначимо, що формування стратегії розвитку підприємства – важлива і відповідальна частина у діяльності підприємства, від якої залежать його майбутні фінансові результати та місце на ринку, а також уміння управлінського персоналу оптимально використовувати ресурсну базу із забезпеченням ефективної результативної діяльності. Запропоновані автором підходи,

методи, прийоми та інструментарій досліджень адміністративного менеджменту показують необхідність і неминучість його органічної єдності і конструктивної взаємодії зі щоденною практичною діяльністю організації.

Нові технологічні процеси покликані забезпечити підвищення продуктивності праці та поліпшення якості продукції, зниження витрат на її виготовлення, комплексне використання сировини, матеріалів, палива, енергії тощо. Проведений економіко-статистичний аналіз інноваційної активності підприємств Одеського регіону показує, що кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації, та обсяги реалізації продукції за період 2013–2014 рр. мають негативну динаміку.

Таким чином, проведене дослідження дає змогу проведення інтегрованого управлінського аналізу інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств, визначення інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств промисловості, економічно обґрунтованого адміністративного супроводження та розвитку бізнес-процесів інноваційних підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Карпенко Л.М. Розробка системи аналітичних показників інтегрованого управлінського аналізу інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства / Л.М. Карпенко / Mechanism of Sustainable Development of Economic Systems Formation Collective monograph. Vol. 2. Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2014. – P. 222–234.
2. Менеджмент для магістрів: [підручник]: у 2-х т. / За заг. ред. О.Ф. Балацького, О.М. Тілеженка. – Суми: Університетська книга, 2011. – Т. 1. – 662 с.
3. Райченко А.В. Адміністративний менеджмент: [учебник] / А.В. Райченко. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 416 с.
4. Илышева Н.Н., Крылов С.И. Учёт, анализ и стратегическое управление инновационной деятельностью / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 216 с.
5. Frank J. Fabozzi, CFA. Investment management / Frank J. Fabozzi; 2nd ed. – USA, New Jersey 07458, 1998. – 837 p.
6. Наукова та інноваційна діяльність в Одеській області у 2014 р. / Статистичний бюлетень Головного управління статистики в Одеській області; відп. за вип. Т.І. Єрьоменко. – О., 2015 р. – 131 с.