

Еволюція та сучасні тенденції розвитку технологій управління фінансово-економічними процесами

Чмутова І.М.

доктор економічних наук, доцент
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

Андрійченко Ж.О.

кандидат економічних наук, доцент
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

Довгопола Ю.С.

аспірант
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

У статті узагальнено етапи еволюції технологій управління фінансово-економічними процесами, а також встановлено, що сучасною тенденцією є перехід від спеціальних управлінських технологій до комплексних самовідтворюваних. Комплексна технологія управління фінансово-економічними процесами визначена як сукупність цілеспрямованих, ієрархічно впорядкованих, скоординованих у часі та за ресурсами, раціональних управлінських процедур, що відповідають стану зовнішнього і внутрішнього середовища економічного суб'єкта та реалізуються в межах комплексу функцій менеджменту завдяки застосуванню специфічних інструментів та методів. Виділено основні характеристики комплексних технологій управління фінансово-економічними процесами.

Ключові слова: технологія управління, технологізація, комплексна технологія, спеціальна технологія, еволюція.

Чмутова И.Н., Андрейченко Ж.О., Довгополая Ю.С. ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ

В статье обобщены этапы эволюции технологий управления финансово-экономическими процессами. Выявлено, что современной тенденцией является переход от специальных управленческих технологий к комплексным самовоспроизводимым. Комплексная технология управления финансово-экономическими процессами определена как совокупность целенаправленных, иерархически упорядоченных, скоординированных во времени и по ресурсам, рациональных управленческих процедур, которые соответствуют состоянию внешней и внутренней среды экономического субъекта и реализуются в пределах комплекса функций менеджмента благодаря применению специфических инструментов и методов. Выделены основные характеристики комплексных технологий управления финансово-экономическими процессами.

Ключевые слова: технология управления, технологизация, комплексная технология, специальная технология, эволюция.

Chmutova I.M., Andriichenko Zh.O., Dovhopola Yu.S. EVOLUTION AND MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF TECHNOLOGIES FOR MANAGING FINANCIAL AND ECONOMIC PROCESSES

The stages of the evolution of technologies for managing financial and economic processes are generalized. It is revealed that the modern trend is the transition from special management technologies to complex self-reproducing ones. The integrated technology of financial and economic processes management is defined as a set of purposeful, hierarchically ordered, coordinated in time and resource efficient management procedures that correspond to the state of the external and internal environment of the economic entity and are realized within the complex of management functions through the use of specific tools and methods. The main characteristics of complex technologies for managing financial and economic processes are distinguished.

Keywords: managerial technology, technologization, integrated technology, special technology, evolution.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасне суспільство неможливо уявити без технологій, які проникають у всі сфери діяльності. Об'єктами технологізації

можуть виступати як системи інструментальних технічних засобів, так і соціальні, виробничі, фінансові відносини та процеси. Через призму технологізації можна розглянути всю

сукупність засобів ефективного функціонування, що використовуються суспільством. Технологізація стає засобом зниження ризиків за рахунок передбачуваності, стандартизації, підконтрольності усіх суспільних процесів.

Науковий і практичний інтерес до технологій управління обумовлений тим, що інструментарій управління стає більш складним та масштабним, виникає необхідність узгодження різних елементів управління. Також управлінські технології є важливим резервом підвищення ефективності та якості управління організацією. Сучасні керівники розглядають технології управління як дієвий інструмент, який дає змогу зорієнтувати підрозділи та співробітників на досягнення спільної мети. На думку О.П. Третьякової, технологізація управління може не тільки стати основним джерелом конкурентних переваг організації, але й, можливо, послугує імпульсом переходу менеджменту на новий рівень розвитку [1].

Технологія відіграє значну роль в еволюційному розвитку суспільства. Водночас питання зв'язку технології з економічним процесом залишається поза межами будь-якої формальної теорії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Фундамент технологічного підходу закладено в технологічних теоріях, які було використано з позицій технічного та технологічного детермінізму під час формування концепцій суспільних наук. Загальні підходи до технологічного економічного управління викладено в працях В.А. Верби [2; 3], А.Е. Воронкової [4], А. Гершуна та М. Горського [5], Дж. Грейсона [6], О.М. Гуцалюка [7], С.Б. Довбні [8], П. Друкера [9; 10], О.В. Іванової [11; 12], Г.В. Козаченко [13], В.Я. Платова [14], Л. Стіла [15], О.П. Третьякової [1], Г. Хемела [16], В.М. Шарапова та О.В. Шарапової [17], У. Явас [18] та інших науковців. Дослідниками визначено змістовне наповнення поняття «технологія управління», роль управлінських технологій у розвитку підприємства, систематизовано сучасні технології менеджменту, а також виділено сфери їх застосування, проведено оцінку управлінських технологій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На цей час сформовано основні принципи, правила й вимоги до управління економікою організації, проте самі технології мають переважно описовий або фрагментарний характер. Також відсутнім є цілісне уявлення про еволюцію технологій управління фінансово-економічними процесами, про відмінні риси спеціальних

і комплексних технологій управління, про найбільш суттєві характеристики сучасних управлінських технологій, що є важливим з точки зору розроблення механізму їх впровадження у практику діяльності суб'єктів економіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення етапів еволюції технологій управління фінансово-економічними процесами, визначення сучасних тенденцій їх застосування, виділення сутнісних ознак управлінських технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Щодо того, коли з'явилися перші технології, досі в науковому середовищі немає спільної думки. Технологією можна назвати набори операцій, що застосовуються в будь-якій сфері. Як вважає Т.В. Стасюк [20, с. 41], термін «технологія» увів до наукового вжитку Йоганн Бекман, назвавши ним наукову дисципліну, яку читав у німецькому університеті в Геттінгені з 1772 р. Комплексне розуміння технології сформував А. Еспінос в роботі «Виникнення технології» (кінець XIX ст.), він виділив такі рівні розуміння: 1) статичне розуміння: технологія – аналітичний опис ремесел, їх класифікації; 2) динамічне: технологія – сукупність законів та причин практичної діяльності; 3) статично-динамічне: технологія як зародження, апогей та занепад сукупності практичних операцій для досягнення мети, чергування традицій та винаходів як ритму еволюції.

Первісно об'єктом технологій були матеріальні процеси, тому вони дуже тісно пов'язані з еволюцією форм суспільного виробництва й науково-технічного розвитку суспільства.

На етапі індустріального суспільства технологія розглядалася як наукова дисципліна, що розробляє й удосконалює прийоми та засоби праці (або технологічні процеси). Перетворення у суспільстві викликали зміни й у технологічних теоріях, пов'язані з домінуючою роллю інформації над матеріальною складовою суспільних процесів.

Зміщення акцентів у структурі сучасної економіки у бік пріоритету наукоємних галузей, розвитку економіки знань, інформаційних систем визначило формування нового постіндустріального суспільства. Специфічними особливостями постіндустріальної економіки є посилення ролі знань та інформації як визначального фактору результативної діяльності; поширення творчої, інтелектуальної праці; прискорення процесу технологічних трансформацій. Аналіз цивілізаційних змін, проведений у роботі [11], показує, що технологія перетворилася на базову, багато-

аспектну складову людської діяльності, стала самостійним ресурсом постіндустріальної економіки, що становить основу економічної системи. Технологія, на відміну від попередніх етапів розвитку, не виділяє як капітал будь-який традиційний фактор виробництва, а поєднує їх.

Узагальнення думок сучасних учених [4; 5; 13; 14; 21] дає змогу констатувати, що технологізація проникає не лише в економічну систему загалом, але й у сферу управління на рівні конкретних організацій. До того ж П. Друкер зазначає: «Не існує якоїсь однієї технології, яка належала б тільки якійсь одній індустрії, і що, навпаки, усі технології можуть – принаймні, теоретично – мати велике значення для будь-якої індустрії й впливати на будь-яку індустрію» [9]. Із цього випливає, що правомірно використовувати наукові розробки у галузі технологій загалом, а також у сфері

економічного і фінансового управління за умов їх адаптації до специфіки функціонування певного об'єкта.

Зачатки технологій управління економікою підприємства сформувалися у вигляді принципів управління економічними процесами, які розглядалися у філософії з позиції господарського аспекту. Пізніше А. Файоль першим почав досліджувати питання ефективного управління підприємством, виділив управління як особливий вид діяльності та визначив перелік основних функцій.

Концепція технології в організаційному середовищі з'явилася у 1960-х рр. Технологія розглядалася як інформація та засоби її зберігання, як діяльність та знання про причинно-наслідкові зв'язки, як варіабельність ресурсів і процесів пошуку. Дещо пізніше виник термін «управлінське ноу-хау», який розумівся як різноманітні управлінські практики, принципи

Основні види технологій управління економічними	визначена технологія відсутня	Технології організації виробництва	Спеціальні технології управління (персоналом, збутом, логістичні)	Технології управління за результатами, за відхиленнями	Бюджетування	Бенчмаркінг Стратегічне планування CRM Аутсорсинг Збалансована система показників Контролінг Управління змінами Ключові компетенції Рейнжиніринг бізнес-процесів Сегментація споживачів Управління якістю Управління лояльністю	
Характер технології	трудомістка	капіталомістка			наукоємна		
Базовий ресурс	фізична праця (особистий фактор)	капітал (речовий фактор): машини, обладнання			технологія (інтегрований фактор): інформаційно-комунікаційні технології, біотехнології, нанотехнології тощо		
Загальна характеристика		уведення у науковий вжиток терміна «технологія»	розширення неklasичної моделі факторів виробництва за рахунок технологічного ресурсу	виникнення поняття «технологія управління»	розвиток інформаційних, процесорних, когнітивних технологій	розвиток комплексних технологій, генерування нових технологій	
Доіндустріальний етап (до 1770 р.)		кінець XVIII ст.	1956 р.	1960-ті рр.	1970-ті рр.	1990-ті рр.	2000 рр.
		Індустріальний етап (1770–1980 рр.)			Постіндустріальний етап (1980 – теп. час)		

Рис. 1. Еволюція технологічних теорій в економіці

Джерело: складено на основі [1; 2; 7; 12; 19; 23]

й техніки, які використовуються менеджерами у США та Західній Європі для виконання функцій управління [22, с. 58].

Роботи П. Друкера [9; 10] паралельно з розвитком постіндустріального суспільства заклали підґрунтя для формування технологічної економічної школи. Наприкінці ХХ ст. зростання темпів зовнішніх і внутрішніх змін в організації викликало необхідність регулярно переглядати управлінські практики, оскільки реальні процеси стали суттєво відрізнятися від запланованих. На цьому етапі відбулися руйнування стереотипів управлінського мислення та перехід від школи «раціонального управління» до поведінкового. Економіка організації розглядається як відкрита система в умовах мінливості технологій та невизначеності середовища. Тому сьогодні завданнями і предметами економічної технологічної теорії є виявлення закономірностей функціонування організації та створення найбільш ефективних та економічних способів та процесів.

Етапи еволюції технологічних теорій в економіці подано на рис. 1.

Технології управління теж мають власну еволюцію. Так, спочатку управлінська технологія ототожнювалася з виробничою, що не враховувало особливостей управлінської діяльності. У подальшому було запропоновано схему структуризації управлінських робіт, яка передбачала поділ процесу управління на функції, що склалися з комплексу управлінських процедур; виникли технології цільового та процесорного управління, технології командотворення, залучення працівників до процесу управління. Згодом технологія управління набула характеру рухомої конструкції компонентів, провідним аспектом якої став когнітивний. Сьогодні пріоритети зміщуються у бік власне управлінського аспекту, спрямованого на комплексні (системні) управлінські технології, а також на генерування, самовідтворення нових управлінських технологій [1].

Орієнтація на отримання прибутку за одночасного забезпечення фінансової стійкості економічних суб'єктів сприяла тому, що базовою технологією менеджменту, що надає комплексне бачення діяльності через фінансову призму, став фінансовий менеджмент. Функції фінансового планування, фінансового аналізу і контролю згодом почали реалізовуватися через технології бюджетування, управлінського обліку, фінансового контролінгу. При цьому останній є комплексною технологією управління, спрямованою на координа-

цію взаємодії різних підсистем фінансового менеджменту та контроль їх ефективності.

Процесно-орієнтоване управління також набуває статусу найбільш використовуваних та дієвих. Процесні технології не протиставляються фінансово-орієнтованим, а доповнюють їх нефінансовими складовими, а саме відносинами з клієнтами, бізнес-процесами, персоналом. Прикладом таких технологій є збалансована система показників, завдяки якій забезпечується вимір досягнення стратегічних цілей через ключові показники ефективності.

Сучасний арсенал технологій управління налічує значну кількість їх видів залежно від ступеня централізації, порядку виконання операцій та процедур, ступеня розподілу праці, об'єктної, предметної, функціональної спрямованості, рівня автоматизації, структуризації об'єкта управління, рівня управління.

В узагальненому вигляді склад технологій, які використовуються в економічному управлінні, представлений технологіями стратегічного управління, технологіями бізнес-планування, технологіями управління маркетингом, технологіями фінансового менеджменту, технологіями управління персоналом, технологіями корпоративного управління, технологіями управління якістю, інформаційними технологіями, технологіями операційного управління, технологіями управління виробництвом, логістичними технологіями, технологіями внутрішньофірмового обліку й контролю, технологіями структурування й організації бізнес-процесів [22, с. 64-65].

Дещо інший перелік управлінських технологій визначила консалтингова компанія «Bain & Company» [24], яка провела п'ятнадцяте опитування більше 13 000 компаній із 70 країн світу в Північній Америці, Європі, Азії, Африці, Середньому Сході, Латинській Америці (рис. 2). Згідно з результатами опитування найбільш використовуваними управлінськими технологіями у світі є управління взаєминами з клієнтами, бенчмаркінг, опитування щодо залучення співробітників, стратегічне планування, аутсорсинг, збалансована система показників, формування місії й візії, причому в 2015 р. очікувалося значне зростання проценту їх використання.

Стосовно застосування управлінських технологій у вітчизняній практиці у роботі [3] зазначається, що у 2008-2009 рр. їх використовувала незначна кількість компаній, при цьому першою в рейтингу популярності є концепція бюджетування, що підтверджує надмірне фокусування менеджерів українських

компаній на проблемах переважно тактичного (на протипагу стратегічному) характеру.

Опитування керівників і топ-менеджерів понад 300 українських підприємств упродовж 2012-2013 рр., результати якого представлені в роботі [2], показало, що вітчизняні компанії сьогодні більш активно застосовують інструменти стратегічного менеджменту. Високий рівень використання мають інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами (66,7% респондентів) і технології бюджетування (70,6%). Це свідчить про активний пошук вітчизняним менеджментом методів адаптації підприємств, виявлення нових джерел для отримання конкурентних переваг і напрямів розвитку українського бізнесу.

Водночас підприємства недостатньо застосовують управлінські технології інноваційного

менеджменту. Зокрема, тільки 39% респондентів визнають, що на їх підприємствах існує управління інноваціями, 31% – бенчмаркінг, 32% – управління знаннями, 22,5% – управління змінами, 21% – сценарне планування. За умов турбулентних змін зовнішнього і внутрішнього середовища актуалізуються завдання розробки і впровадження управлінських технологій, що вимагає постійного проведення бенчмаркінгу, сценарного планування і системного управління змінами [2, с. 154-155].

Таким чином, аналіз застосування технологій управління в економіці та фінансах свідчить про те, що сьогодні пріоритети зміщуються в напрямі переходу від спеціальних управлінських технологій до комплексних самовідтворюваних.



Рис. 2. Використання управлінських технологій у світі

Джерело: складено на основі [24]

Виходячи із загального визначення технології управління, поданому у роботі [25], можна сформулювати визначення комплексної технології управління фінансово-економічними процесами як сукупності цілеспрямованих, ієрархічно впорядкованих, скоординованих у часі та за ресурсами, раціональних управлінських процедур, що відповідають стану зовнішнього і внутрішнього середовища економічного суб'єкта та реалізуються в межах комплексу функцій менеджменту завдяки застосуванню специфічних інструментів та методів. Комплексна технологія управління фінансово-економічними процесами відрізняється від спеціальних технологій такими особливостями: 1) стратегічна спрямованість; 2) розгалужений склад процедур; 3) залежність змісту управлінських процедур від фази розвитку економічного суб'єкта; 4) охоплення декількох функцій менеджменту; 5) вимоги щодо високої компетентності персоналу для використання комплексної технології.

Сутність комплексних технологій управління фінансово-економічними процесами виявляється у їх характеристиках, які узагальнені на основі [1; 3; 18; 19; 25]:

1) динамізм – технологія управління фінансово-економічними процесами відображає виконання будь-яких процесів, рухів, дій;

2) цільова спрямованість – процедури та операції технології управління фінансово-економічними процесами підпорядковані загальній меті;

3) результативність – технологія управління фінансово-економічними процесами чітко визначає результат діяльності;

4) впорядкованість у часі й просторі процедур і операцій, що складають технологію управління фінансово-економічними процесами;

5) подільність – будь-яка технологія управління фінансово-економічними процесами може бути розчленована на внутрішньо пов'язані між собою етапи, фази, процедури, операції;

6) однозначність та регламентованість виконання процедур і операцій, які складають технологію управління фінансово-економічними процесами, що є вирішальною умовою досягнення результатів відповідно до поставленої мети;

7) забезпечення координації й синхронізації етапів, стадій, процедур у межах технології управління фінансово-економічними процесами;

8) орієнтація на досягнення високої якості управління;

9) раціональність – технологія управління фінансово-економічними процесами сприяє раціональному розподілу та використанню фінансових ресурсів;

10) унікальність, яка відображає залежність технології управління фінансово-економічними процесами від системи цінностей, цілей і кваліфікації суб'єкта управління; властивість унікальності виявляється в тому, що однакові технології у кожній конкретній організації можуть наповнюватися власними процедурами, інструментами та методами управління;

11) інтелектуальний характер технології управління фінансово-економічними процесами;

12) взаємозамінність інструментів впливу й паралельність їх застосування стосовно одного об'єкта;

13) залежність технології управління фінансово-економічними процесами від компетентності персоналу, який її використовує;

14) варіативність, гнучкість – технологія управління фінансово-економічними процесами є рухомою конструкцією компонентів, яка може змінюватись залежно від досягнутих результатів;

15) отримання синергійного ефекту від комплексного та системного підходу до виконання процедур і операцій;

16) масовість – технологія управління фінансово-економічними процесами робить мету серійно досяжною;

17) збалансованість, яка базується на таких категоріях, як сумірність, домірність, рівновага, узгодженість, раціональне співвідношення взаємопов'язаних частин, стан оптимального балансу між складовими; з одного боку, збалансованість технології управління фінансово-економічними процесами передбачає узгоджений динамізм її складових, підпорядкований розвитку організації як цілісної системи, а з іншого боку, технологія управління фінансово-економічними процесами спрямована на дотримання балансу цілей та фінансових ресурсів, інтересів зацікавлених сторін, цілей усіх рівнів управління між собою, загальних цілей організації та особистих цілей працівників;

18) адаптивність – технологія управління фінансово-економічними процесами забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, своєчасне виявлення проблем та їх запобігання;

19) інноваційна спрямованість – технологія управління фінансово-економічними процесами сприяє розробленню та при-

йняттю інноваційних рішень стосовно розвитку організації.

Виділення наведених вище характеристик дасть змогу врахувати їх у процесі формування системи технологій управління фінансово-економічними процесами для конкретної організації, розробити відповідні процедури й здійснити вибір доцільних інструментів їх реалізації.

Висновки з цього дослідження. Узагальнення етапів еволюції технологій показало, що вони перетворилися на самостійний ресурс, що є основою економічної системи. Розвиток технологій управління фінансово-економічними процесами обумовлений тим, що інструментарій управління став більш складним та масштабним, виникла необхідність узгодження різних елементів управління. Аналіз тенденцій технологізації управління довів, що сьогодні пріоритети зміщуються в напрямі переходу від спеціальних управлінських технологій до комплексних самовідтворюваних. Це обумовлено тим, що наявність широкого спектру відокремлених і часом різноспрямованих технологій спеціального управління фінансово-економічними процесами може викликати негативний ефект роз'єднаності, відсутності координації і узгодженості управлінських дій. Спеціалізація заважає цілісному баченню завдань і проблем організації, може спричинити протиріччя,

конфлікти, недостатню результативність діяльності. Комплексна технологія управління фінансово-економічними процесами відрізняється від спеціальних технологій такими особливостями: 1) стратегічна спрямованість; 2) розгалужений склад процедур; 3) залежність змісту управлінських процедур від фази розвитку економічного суб'єкта; 4) охоплення декількох функцій менеджменту; 5) вимоги щодо високої компетентності персоналу для використання комплексної технології. Основними характеристиками комплексних технологій управління фінансово-економічними процесами є динамізм, цільова спрямованість, результативність, впорядкованість у часі й просторі процедур і операцій, подільність, регламентованість, забезпечення координації й синхронізації процедур, орієнтація на досягнення високої якості управління, раціональність, унікальність, інтелектуальний характер, взаємозамінність інструментів впливу, залежність технології управління від компетентності персоналу, який її використовує, варіативність, збалансованість, адаптивність, інноваційна спрямованість.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на обґрунтування процедури конструювання комплексної технології управління фінансово-економічними процесами та узгодження її складових.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Третьякова Е.П. Генезис представлений о сущности технологий управления / Е.П. Третьякова // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – № 4(12). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/4/tretyakova.pdf>
2. Верба В.А. Еволюція управлінських технологій як віддзеркалення проблематики та завдань розвитку підприємств / В.А. Верба // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 34. – С. 148-156.
3. Верба В.А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 52-59.
4. Современные технологии управления промышленным предприятием: [монография] / [А.Э. Воронкова, А.В. Козаченко, С.К. Рамазанов, Л.Е. Хлапенков]. – К.: Либра, 2007. – 256 с.
5. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: ООО «МАГ КОНСАЛТИНГ», 2005. – 416 с.
6. Грэйсон-мл. Дж.К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж.К. Грэйсон-мл., К. О'Делл; пер. с англ.; предисл. Б.З. Мильнер. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
7. Гуцалюк О.М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства / О.М. Гуцалюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. – Вип. 20. – Ч. II. – Кіровоград: КНТУ, 2011. – С. 147-151.
8. Систематизація сучасних технологій менеджменту та обґрунтування напрямків їх розвитку / [С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, О.О. Письменна] // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т. 1(148). – С. 179-182.
9. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 288 с.
10. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер; пер. с англ. М.В. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 288 с.

11. Иванова Е.В. Технологическая модернизация российской экономики: теоретико-методологические аспекты: [монография] / Е.В. Иванова. – М.: Изд-во ВЗФЭИ, 2009. – 170 с.
12. Иванова Е.В. Технология и ее роль в эволюционном развитии общества / Е.В. Иванова // Вестник Челябинского государственного университета. Сер. Экономика. – 2009. – № 9(147). – Вып. 20. – С. 42-45.
13. Технології управління сучасним промисловим підприємством: [монографія] / [Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Г.О. Надьон та ін.]; за заг. ред. Г.В. Козаченко. – Луганськ: Промдрук, 2013. – 390 с.
14. Платов В.Я. Современные управленческие технологии / В.Я. Платов. – М.: Акад. нар. хоз-ва при правительстве РФ; изд-во «Дело», 2006. – 383 с.
15. Steele L.W. Managing technology: The strategic view / L.W. Steele. – New York: St. Louis; McGraw-Hill Company, 1989. – 384 p.
16. Стратегическая гибкость / [Г. Хэмел, К.К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил]; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
17. Шарапов В.М. Технологии управления. Практический менеджмент: [монография] / В.М. Шарапов, Е.В. Шарапова. – Черкассы: ЧГТУ, 2005. – 563 с.
18. Yavas U. The efficacy of U. S. business education in the transfer of management technology – the case of Saudi Arabia / U. Yavas // Journal of Education for Business. – 1998. – Vol. 74. – № 1. – P. 50-53.
19. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием / [В.И. Пирогов, С.К. Завьялов, Г.Р. Мукушев] // ЭКО. – 2007. – № 5. – С. 130-149.
20. Стасюк Т.В. Концептуалізація термінопоняття «технологія» в діахронічній та синхронічній перспективі / Т.В. Стасюк // Науковий вісник кафедри Юнеско КНЛУ. Серія: Філологія. Педагогіка. Психологія. – 2014. – Вип. 28. – С. 39-45.
21. Харитонов В.А. Технологии современного менеджмента / В.А. Харитонов, А.А. Белых; под науч. ред. В.А. Харитонova. – Пермь: Изд-во Перм. гос. техн. ун-та, 2007. – 190 с.
22. Софронова О.Б. Адаптация зарубежных технологий управления в российских компаниях / О.Б. Софронова // Вестник СПбГУ, Сер. 8. – 2005. – Вып. 2 (№ 16). – С. 57-72.
23. Піддубна Л.І. «Технологізація» конкурентоспроможності: теоретико-методологічні аспекти / Л.І. Піддубна, О.А. Шестакова // Економіка розвитку. – 2012. – № 1(61). – С. 5-11.
24. Management Tools & Trends 2015 / Bain & Company, 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>
25. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки / І.М. Чмутова // Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук. праць. Серія «Економіка». – Вип. 710-711. – Чернівці: ЧНУ, 2014. – С. 70-75.