

СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ ДЛЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ З ПИТАНЬ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ АТ «УКРТРАНСГАЗ»

Підприємства будь-якого виду діяльності утримують основні виробничі засоби забезпечуючи виконання операційних та управлінських завдань. У процес господарської діяльності підприємства запроваджуються нові ідеї та практики шляхом розробки та затвердження бізнес-плану чи плану соціально-економічного розвитку. Інформаційною базою дослідження є первинні, зведені та звітні документи підприємства, на базі яких проведено аналіз (організаційну діагностику) управлінських рішень, їх ретроспективний аналіз щодо модернізації основних виробничих засобів, а також анкетування управлінсько-виробничого персоналу з проблемних питань модернізації основних виробничих засобів АТ «Укртрансгаз». На підставі результатів аналізу нормативно-розпорядчих документів НАК «Нафтогаз України», АТ «Укртрансгаз» щодо процесу модернізації основних засобів виробничого характеру, перелік питань, що в них розглянуті, умовно розділені на детерміновані та ініціативні. Перелік проблемних питань нами було згруповано за типологією Пригожина (вбудовані; соціокультурні; ситуативні). Формулювання проблеми дозволило виокремити називні, причинно-наслідкові та антитезісні формулювання. Для цих цілей авторами було застосовано методи спостережень, аналізу прийнятих рішень та інтерв'ю. За оцінкою респондентів і застосуванням методики А. Пригожина проведена експертна оцінка за наступним алгоритмом: 1. Відкинуті проблеми, які більше 50% респондентів представлені як несуттєві, або дублювалися в іншому формулюванні. 2. Проведене об'єднання (агрегація) сутнісно-поєднуювальних. 3. Виділено з отриманого трансформованого переліку найбільш важливі. 4. Методом парних порівнянь визначено найголовнішу за наступною методикою: 4.1. Вертикально і горизонтально зазначені проблеми визнані респондентами як найбільш важливими. 4.2. Співставити попарно кожному проблемі горизонтального ряду з кожною вертикального ряду за критерієм взаємовпливу. 4.3. Якщо проблеми були упущеними в попередньому списку, вони були дописані. У результаті велика частина співробітників, які заповнили анкети вважають, що знання існуючих нормативних документів, допомагає їм у роботі та майже 90% від числа тих, хто заповнив анкету, отримують розпорядження від керівника в усній формі особисто або по телефону.

Ключові слова: управлінські рішення, структуризація, модернізація, основні виробничі засоби, управлінське консультування.

IRYNA PEREVOZOVA, OLENA ORLOVA, OKSANA LISOVA

Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University

STRUCTURING THE PROBLEM FIELD FOR MANAGEMENT CONSULTING ON THE MODERNIZATION OF FIXED ASSETS OF JSC "UKRTRANSGAZ"

Enterprises of any type of activity hold the main means of production ensuring the implementation of operational and management tasks. In the process of economic activity of the enterprise new ideas and practices are introduced by developing and approving a business plan or a plan of socio-economic development. The information base of the study is the primary, consolidated and reporting documents of the enterprise, based on which the analysis (organizational diagnostics) of management decisions, their retrospective analysis of modernization of fixed assets are conducted, as well as questionnaires of management and production staff on problematic issues of modernization of fixed assets JSC "Ukrtransgaz". Based on the results of the analysis of regulatory documents of PJSC "Naftogaz of Ukraine", JSC "Ukrtransgaz" concerning the process of modernization of fixed assets, the list of issues addressed in them is for our purpose divided into deterministic and initiative. The list of problematic issues was grouped by us according to Prigogine's typology (built-in; socio-cultural; situational). The formulation of the problem made it possible to distinguish between nominal, causal and antithetical formulations. For this purpose, the authors used methods of observation, analysis of the made decisions and interviews. According to the respondents and the application of A. Prigogine's method, an expert assessment was carried out according to the following algorithm: 1. Rejected problems, which more than 50% of respondents presented as insignificant, or duplicated in another wording. 2. Unification (aggregation) of essential-unifying problems was conducted. 3. The most important problems were selected from the obtained transformed list 4. The most important problem was detected by the method of pairwise comparisons using the following method: 4.1. These problems were recognized by respondents as the most important vertically and horizontally. 4.2. Each problem of the horizontal row was compared in pairs with each problem of the vertical row according to the criterion of interaction. 4.3. If problems were missed in the previous list, they were added. As a result, most of the employees who filled out the questionnaires believe that knowledge of existing regulations helps them in their work and almost 90% of those who filled out the questionnaire receive instructions from the manager orally in person or by phone.

Keywords: management decisions, structuring, modernization, fixed assets, management consulting.

Постановка проблеми. Виробнича база будь-якого підприємства складається з різних груп основних виробничих засобів. Ефективність та раціональність їх використання у процесі господарської діяльності має управлятися належним чином. Забезпечувати даний процес можливо з використанням управлінського консультування. Останнє є не тільки невід'ємною частиною сучасного ринку послуг, а й дозволяє проаналізувати стан та структуру основних виробничих засобів, розробити напрями оптимізації, модернізації та/чи оновлення їх складу, впроваджувати передові вітчизняні та закордонні практики їх використання тощо. Розвиток управлінського консультування та зростання його ролі у господарській діяльності структур ринкового типу є тому підтвердженням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями модернізації основних виробничих засобів займаються відомі українські вчені, серед яких можна виділити доробок Худолея В.Ю. [1], Андрушків Б.М. та Солотвінського О.А. [2], які досліджують питання модернізації основних засобів як конкурентну перевагу підприємства; Бородіна М.Ю. [3], який зазначає вагомість інноваційних підходів у вирішенні проблеми модернізації основних засобів виробництва; Лігоненко Л.О. та Наверська А. Ю. [4], які виокремлюють фінансове забезпечення процесами модернізації основних виробничих засобів підприємства; Ніценка В.С. [5], який виділяє амортизаційні відрахування як джерело модернізації основних виробничих засобів підприємства; Лісова О.В. [6], яка розкриває формалізаційні основи управління процесом модернізації виробничих основних засобів підприємств; Кафка С.М. [7], Ніценка В.С. та Кравчук А.О. [8, 9], Плахтій Т.Ф. [10], Кундеус О.М. [11], які висвітлюють питання інформаційного забезпечення та супроводження процесів поліпшення основних виробничих засобів підприємства, в частині їх модернізації; Ковальчук Н.О. [12], яка розкриває етапність аналізу основних виробничих засобів підприємства, включаючи їх модернізацію тощо.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз якісного та кількісного впливу управлінського консультування щодо модернізації основних виробничих засобів.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано наступні методи: аналізу або організаційної діагностики управлінських рішень, їх ретроспективного аналізу щодо модернізації основних виробничих засобів, а також анкетування управлінсько-виробничого персоналу з проблемних питань модернізації основних виробничих засобів.

Результати досліджень. З метою визначення значимих проблем для консультування за визначеною темою модернізації основних виробничих засобів, проведено аналіз (організаційна діагностика) станів роботи підрозділу АТ «Укртрансгаз» щодо модернізації основних засобів виробничого характеру. Саме організаційна діагностика дозволяє виявити та систематизувати проблеми як підприємства в цілому, так і конкретного виду діяльності, операції. При цьому вирішуються завдання по діагностуванню наявного положення справ, виявляються причинно-наслідкові зв'язки між проблемами, виявляються основні, для яких в подальшому розробляються конкретні заходи.

Зауважимо, що організаційна діагностика може бути як самостійним етапом в консультаційній роботі, так і самостійним предметом договору між консультантом та підприємством. Таким чином, організаційна діагностика дозволяє отримати нову інформацію про стан підприємства (конкретного виду діяльності, операцій) та визначити причинно-наслідковий зв'язок найбільш важливих проблем, а також залучити представників підприємства до процесу консультаційної роботи.

За результатами ретроспективного аналізу загального стану та динаміку проведення модернізації основних виробничих засобів в процес роботи було залучено окрему групу колективу АТ «Укртрансгаз», яка займається технічною стороною процесів транспортування газу. Елементами аналізу стали управлінські рішення всередині технічних груп, процес управлінського реформування групи компаній НАК «Нафтогаз України», його вплив на нові розділені колективи та проблематика управлінських рішень, щодо впровадження технічних інновацій та проектів щодо модернізації основних виробничих засобів.

За результатами проведеного анкетування управлінсько-виробничого персоналу визначено значний перелік проблемних питань щодо процесу модернізації основних виробничих засобів. Тому постала необхідність формулювання найважливішої проблеми, яку потрібно вирішити в цій площині підприємству.

Наголосимо, що за типологією А. Пригожина [13], проблеми поділяються на 3 основні групи:

- вбудовані;
- соціокультурні;
- ситуативні.

Суттєвою відмінністю від причини виникнення проблеми є формулювання самої проблеми. Так, виокремлюють: називні, причинно-наслідкові та антитезісні формулювання.

З метою визначення проблемного поля питань, стосовно модернізації основних виробничих засобів АТ «Укртрансгаз» проведено дослідження методами спостережень, аналізу прийнятих рішень та інтерв'ю.

Оцінка проблемних питань була проведена за критерієм важливості (значущості), але встановлено, що проблем з високою значущістю багато.

За оцінкою респондентів і застосуванням методики А. Пригожина проведена експертна оцінка за наступним алгоритмом:

1. Відкинуті проблеми, які більше 50% респондентів представлені як несуттєві, або дублювалися в іншому формулюванні.
2. Проведене об'єднання (агрегація) сутнісно-поєднувальних.
3. Виділено з отриманого трансформованого переліку найбільш важливі.
4. Методом парних порівнянь визначено найголовнішу за наступною методикою.
 - 4.1. Вертикально і горизонтально зазначені проблеми визнані респондентами як найбільш важливими.
 - 4.2. Співставити попарно кожен проблему горизонтального ряду з кожною вертикального ряду за критерієм взаємовпливу (порівняння проблем з відповіддю на запитання, яка з цих двох найбільш загострює чи викликає іншу; вирішення якої з проблем знімає загострення та робить рішення іншої легше). Якщо проблема з вертикального ряду викликає чи загострює питання з горизонтального ряду, то в клітинці їх

перетину встановлено стрілку по горизонталі зліва-направо-вгору. Якщо взаємозв'язок зворотній то стрілка поставлена навпаки. Якщо не було зв'язку між двома проблемами – поставлено 0.

4.3. Якщо проблеми були упуцтеними в попередньому списку, вони були дописані.

Обробка отриманого матеріалу дозволило побудувати графи що відображають представлення кожного з обраних експертів (управлінсько-виробничий персонал групи компаній НАК «Нафтогаз України») про важливі питання щодо модернізації основних виробничих фондів та щодо зв'язку між ними.

За результатами обробки розроблених авторами анкет, що заповнені кожним з 10 експертів, виявлено 4 типи проблем:

- кореневі, що викликають та/або загострюють інші проблеми;
- вузлові, залежать від деяких проблем, але одночасно викликають та загострюють інші проблеми;
- результуючі, що є наслідком інших проблем;
- автономні (проблеми достатньо значиму, однак ніяк не пов'язані з іншими проблемами).

Вказані типи проблем, виявлено шляхом побудови графів (індивідуальна оцінка проблем організації прийняття управлінських рішень щодо модернізації основних засобів).

Серед факторів, оцінка впливу яких, формувалася в анкетуванні були:

- дублювання функцій окремими працівниками і/або підрозділами;
- існування посад, структурних підрозділів, органів, які не несуть відповідальність повністю, або несуть її частково;
- існування надмірної централізації;
- довгі ланцюги зв'язку між керівництвом й виконавцями;
- створення нових підрозділів задля вирішення нових задач замість наділення новими функціями вже існуючих підрозділів;
- обмеження самостійності підрозділів, що були введені для рішення нових оперативних питань на короткий час;
- несвоєчасні, поверхові, безкінечно потребуючі узгодження, відсутні після засідань;
- переважання стандартів, які постійно оновлюються, не зважаючи на присутність або відсутність актуальності та необхідності в даному рішенні;
- вплив осіб, які формують проект рішень;
- невиконання власних посадових обов'язків, дублювання організаційного порядку, розрив між рішенням а реалізацією, конфлікти між керівництвами різних підрозділів та різних областей дії;
- наявність надмірних захисних механізмів для безпеки зв'язку;
- велика кількість правил, з існуванням «мертвих» або взаємозамінних;
- виконуться те, що не треба, й навпаки;
- вимоги до виконавців низькі, або реально високі;
- існування перехресного або подвійного планування, особливо в малих робочих групах, щодо модернізації основних виробничих засобів;
- стимулювання присутнє, однак є випадки несправедливих та безпідставних привілеїв;
- нівелювання конфліктів, небажання аналізувати як ситуацію, так і її наслідки;
- порушення системи комунікацій;
- міжособистісні конфлікти, які загострилися після реформування підрозділів;
- конфлікти між працівниками, керівниками одних й тих же проектів, сфери діяльності яких відрізняються.

Необхідно відзначити що співставлення графів продемонструвало різне бачення експертами проблемної ситуації щодо організації прийняття управлінських рішень щодо модернізації основних виробничих засобів, що обґрунтувало необхідність проведення консультативного аналізу управлінського персоналу групи компаній АТ «Укртрансгаз» (таблиця 1).

Таблиця 1.

Заповнення матриці значущих проблем

Номер проблеми	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...
1	*										
2	↙	*									
3	↙	↙	*								
4	↙	↙	0	*							
5	↙	↙	↙	↙	*						
6	0	0	0	0	↙	*					
7	0	↙	↙	0	↙	0	*				
8	0	0	↙	0	↙	0		*			
9		0	0	↙	↙	↙	0	0	*		
10	0	↙	↙	↙	↙	0	↙	↙	0	*	
...											*

Оскільки за результатами аналізу проблемних питань, визначених респондентами, не було виявлено проблем, які стосувалися б самого механічного процесу модернізації основних виробничих засобів, зроблено висновок, що потрібно оцінити якість управлінських рішень.

Слід наголосити, що система прийняття управлінських рішень щодо процесу модернізації основних виробничих засобів, доволі чітко сформована з урахуванням всіх потенційно можливих технічних чи документаційних недоліків. Однак, всіма респондентами відзначено недостатню прозорість процесу на певних кроках його реалізації, на відміну від доволі високої прозорості загального вигляду процесу та його результатів. Письмових рішень управлінського персоналу щодо цієї ділянки набагато більше, ніж того потребують обставини. Тому було прийнято рішення проведення детального аналізу-інтерв'ю працівників, нещодавно розділених новими правилами управління АТ «Укртрансгаз».

Перше дослідження було проведено на базі питань-інтерв'ю в анкетах, розроблених за методикою В. Розанової «Ефективність управлінської діяльності» [14], задля визначення оцінки існуючого керівника робочої групи (таблиця 2). Відбувалось оцінювання безпосереднього керівництва на кожному етапі процесу прийняття рішення щодо модернізації основних виробничих засобів на підставі бального визначення 30 факторів (Респонденти обводили в кружечок ту кількість балів, яка відповідала певній характеристиці керівника визначеного рівня, де 7 балів - риса присутня у керівника в повній мірі, 1 бал - якість не властиво керівнику).

Таблиця 2.

Анкета-інтерв'ю оцінювання безпосереднього керівництва визначеного рівня на кожному етапі процесу прийняття рішення щодо модернізації основних виробничих засобів

Фактори	Бали
1. Наявність стратегічного мислення	Оцінка від 1 до 7, де 7 повна згода з зазначеним фактором, а 1 – повна згода з протилежним визначеним фактору.
2. Наявність управлінських здібностей	
3. Чітке розуміння і прийняття організаційних цілей	
4. Високий рівень соціальної відповідальності за згоду оцінити потреби	
5. Уміння приймати управлінські рішення	
6. Наявність креативності як творчої імпульсу	
7. Наявність самоконтролю	
8. Уміння правильно організувати діяльність підлеглих	
9. Прагнення до інновацій	
10. Високий рівень професіоналізму	
11. Прагнення до отримання нової інформації	
12. Застосування ефективних стратегій в рішенні управлінських завдань	
13. Здатність йти на ризик	
14. Прояв уваги до виконавців	
15. Уміння позитивно мотивувати працівників	
16. Наявність навичок ділового спілкування	
17. Уміння створити нормальний психологічний клімат в малих групах	
18. Облік думок виконавців	
19. Уміння культурно поводитися	
20. Уміння правильно здійснювати контроль за діями персоналу	
21. Уміння впливати на інших людей	
22. Наявність позитивних соціальних установок	
23. Правильне ставлення до критики в свою адресу	
24. Прагнення до особистісного зростання	
25. Застосування ефективних стилів керівництва людьми	
26. Послідовність в досягненні цілей	
27. Гуманне ставлення до працівників	
28. Наявність емпатії	
29. Уміння управляти групою	
30. Уміння користуватися авторитетом і владою	

Результати оцінювання респондентами за кожною з характеристик просумовані та оцінені за шкалою:

- 30-48 балів: керівник не придатний до управлінської діяльності;
- 49-60: керівник має мало підстав бути корисним даному підприємству/діяльності/операції;
- 61-90: ефективність роботи керівника занадто мала;
- 91-120: керівник недостатньо ефективний;
- 121-150: ефективність керівника ще недостатня;
- 151-179: в керівника є всі можливості підвищити свою ефективність;
- 180-210: ефективний керівник.

Дослідження було анонімно проведено в межах однієї робочої групи (10 осіб), яка займається впровадженням конкретного технічного проекту модернізації основних виробничих засобів АТ «Укртрансгаз» з використанням інновації. В результаті було виявлено, доволі високі показники ефективності керівників, як технічного так і економічного напрямків, однак майже всі опитані (7/10) зазначали, що ефективність втрачається у випадках узгодження стилів, результатів управління двох

керуючих людей, що приймають рішення, задля винесення спільного єдиного рішення.

На підставі результатів аналізу нормативно-розпорядчих документів НАК «Нафтогаз України», АТ «Укртрансгаз» щодо процесу модернізації основних засобів виробничого характеру, перелік питань, що в них розглянуті, умовно розділені на детерміновані та ініціативні.

До числа детермінованих віднесені рішення, зміст яких викликаний зовнішніми змінами для самого підприємства – реформування АТ «Укртрансгаз» та створення окремих дивізіонів, тощо. В межах цієї групи можна виділити рутинні (зокрема, зменшення чисельності персоналу), похідні, що приймаються за наслідками урядових рішень, законів, постанов тощо.

Ініціативні рішення залежать від волі керівника і поділяють на ситуаційні та реорганізаційні. До ситуаційних відносять преміювання як наслідок економії коштів за результатами проведеної модернізації, призначення, тощо та реорганізаційні – все, що пов'язано зі змінами підприємства/діяльності/процесу/операції (наприклад, звільнення персоналу, що обслуговує ГПА, у зв'язку з виведенням їх з експлуатації).

Проведений аналіз дозволив виокремити також спектр окремих проблем управління процесом модернізації основних виробничих засобів. Однак, слід зауважити, що формулювання окремих проблемних питань, які наведені в нормативно-розпорядчих документах групи компаній НАК «Нафтогаз України», не дозволяють побачити причину та наслідок цієї проблеми. Окрім того, в управлінських рішеннях встановлено прояв патології в маятникових рішеннях (коли приймаються косметологічні рішення, відміна чи тимчасові рішення), в дублюванні чи ігноруванні організаційного порядку, в розриві між рішеннями та їх реалізацією, в інверсії та демотивуючому стилі керівництва.

Таке встановлення патології особливо важливе, коли визначаються резерви проведення модернізації. Прояви патології через керівництво та персонал, наведені в таблиці 3.

Таблиця 3.

Патологія в керівництві та персоналі, що приймають участь в процесі модернізації основних виробничих засобів

Об'єкт	Найменування ознаки	Зміст організаційної патології
Керівництво	Міра влади	Надмірна влада (мало влади або її немає взагалі) у окремих працівників чи підрозділів
	Неформальна влада	Недєздатність формальної влади і вплив неформальної влади окремих осіб і підрозділів на організацію
	Порушення єдиного керівництва	Ігнорування організаційного порядку: керівництво «через голову» безпосереднього керівника
	Бюрократизація й управлінська культура	Використання службового положення в інших цілях і на шкоду справі (система не керівництво для підприємства, а підприємство для керівництва)
Персонал	Кадрова політика	Відсутність процедур підбору кадрів; прагнення зберегти увесь наявний персонал; страх звільнити лишніх працівників; звільнення «золотого фонду»
	Оцінка кадрів	Суб'єктивна оцінка
	Низький рівень розвитку груп	Ініціатива й відокремлений професіоналізм засуджується; розвиток кругової поруки
	Змішування цілей	Зростання кількості посад і підрозділів; ресурси втрачаються даремно
	Всім все «все одно»	Організація стає місцем лише для заробітку; розподіл працівників на касти чи соціальні групи; пошуки ворогів

Тому було проведено інтерв'ю, метою якого визначено оцінювання загальної управлінської ефективності в межах певної робочої групи. Сама анкета та статистично згуртовані результати представлені в таблиці 4.

Таблиця 4.

Анкета-інтерв'ю оцінювання загальної управлінської ефективності в межах певної робочої групи, яка займається впровадженням конкретного технічного проекту модернізації основних виробничих засобів АТ «Укртрансгаз»

Питання	Статистика по відповідях
1	2
Чи знаєте Ви про те, що у вашій організації є правила внутрішнього трудового розпорядку для працівників?	- від керівництва – 5 - від колеги – 3 - не відомо – 2
Чи знаєте Ви про те, що у вашій організації є посадові інструкції?	- від керівництва – 8 - від колеги – 1 - не відомо – 1
Чи знаєте Ви про те, що у вашій організації є Положення «Про документи і документообіг»?	- від керівництва – 6 - від колеги – 4 - не відомо – 0
Чи знаєте Ви про те, що у вашій організації є Накази про проектну діяльність?	- від керівництва – 4 - від колеги – 3 - не відомо – 4
Якщо ТАК, то чи допомагає Вам знання перерахованих вище нормативних документів у вашій роботі?	- так – 7 - ні – 1 - не знаю – 2

1	2
Якщо НІ, то хотіли б Ви більше дізнатися про це?	- так – 5 - ні – 1 - не знаю – 4
Чи часто буває, що про будь-які зміни в організації Ви дізнаєтеся НЕ від безпосереднього керівництва, а від «Третіх осіб»?	- від керівництва – 5 - від третіх осіб – 5
Подібна інформація буває достовірною?	- так – 5 - ні – 2 - не знаю – 3
Чи звертаєтеся Ви до керівництва, щоб уточнити достовірність подібної інформації?	- так – 7 - ні – 2 - не знаю – 1
Як ви отримуєте розпорядження від керівництва:	- особисто (усно) – 5 - особисто (письмово) – 1 - по електронній пошті – 2 - по телефону – 2
Як би Ви хотіли отримувати розпорядження від керівництва?	- особисто (усно) – 0 - особисто (письмово) – 7 - по електронній пошті – 3 - по телефону – 0
Ви доводите до відома керівництва, якщо розпорядження з якої-небудь причини Вас не влаштовує?	- так – 2 - ні – 1 - так, якщо доцільно – 5 - ні, не має сенсу – 2

Висновки. Результати проведеного дослідження дали можливість сформулювати наступні висновки та пропозиції:

1. Велика частина співробітників, які заповнили анкети вважають, що знання існуючих нормативних документів, допомагає їм у роботі.

На підставі цього пропонується провести зміни в системі доведення інформації про нормативні документи, щодо здійснення «зворотного зв'язку» за засвоєнням співробітниками цієї інформації. Через певний період провести дослідження для оцінки успішності проведених змін.

2. Майже 90% від числа тих, хто заповнив анкету, отримують розпорядження від керівника в усній формі особисто або по телефону.

Література

1. Худoley В.Ю. Підвищення ефективності управління нафтовидобувними підприємствами в умовах розробки родовищ із важкодобувними запасами. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 28. С. 416-420.

2. Андрушків Б.М., Солотвінський О.А. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 3. С. 198-203. <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/41.pdf>.

3. Бородін М.Ю. Напрями модернізації та інноваційного розвитку нафтогазового комплексу України в контексті євроінтеграції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10, Ч. 1. С. 46-50.

4. Лігоненко Л.О., Наверська А.Ю. Модернізація основних засобів в Україні. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2019. № 1. <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/32608>.

5. Ніценко В.С. Амортизаційні відрахування як джерело відтворення основних фондів господарств. Вісник Сумського національного аграрного університету [Серія «Економічні науки»]. 2010. Випуск 5/1 (39). С. 123-129.

6. Лісова О.В. Формалізаційні основи управління процесом модернізації виробничих основних засобів підприємств. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку». Серія «Економіка». 2018. Вип. 308. Т. XIX. С. 179-185.

7. Кафка С.М. Ключові питання облікового забезпечення управління основними засобами нафтогазових підприємств: аналіз особливостей, склад та оцінка. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 2. С. 76-87. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_2_9.

8. Ніценко В.С. Поняття реструктуризації у сучасній економічній думці. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. Т. 2. С. 218-221.

9. Ніценко В.С., Кравчук А.О. Значення внутрішнього контролю в управлінні переробним підприємством. Финансы, учет, банки: сборник научных трудов. 2014. № 1(20). С. 215-218.

10. Плахтій Т.Ф. Облік витрат на ремонт та модернізацію основних засобів: бухгалтерські та податкові наслідки. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 4. С. 108-116.

11. Кундеус О.М. Облік витрат на поліпшення та ремонт основних засобів. Інноваційна економіка. 2012. №12. С. 264-269.

12. Ковальчук Н.О., Побіжан Т.А. Аналіз стану основних засобів на підприємствах України. Молодий вчений. 2017. № 10. С. 910-914. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_208.
13. Пригожин А.И. Методы развития организаций. Москва: МЦФЭР, 2003. 341 с.
14. Розанова В.А. Психология управления: учебное пособие. изд., 5-е, перераб. и доп. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. 384 с.

References

1. Khudolei V.Iu. Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia naftovydobuvnyimi pidpriemstvamy v umovakh rozrobky rodovysch iz vazhkodobuvnyumu zapasamy. Infrastruktura rynku. 2019. Vyp. 28. S. 416-420.
2. Andrushkiv B.M., Solotvynskyi O.A. Modernizatsiia pidpriemstv yak konkurentna perevaha orhanizatsiino-ekonomichnoho rozvytku. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2015. Vyp. 3. S. 198-203. <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/41.pdf>.
3. Borodin M.Iu. Napriamy modernizatsii ta innovatsiinoho rozvytku naftohazovoho kompleksu Ukrainy v konteksti yevrointehratsii. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. 2016. Vyp. 10. Ch. 1. S. 46-50.
4. Lihonenko L.O., Naverska A.Iu. Modernizatsiia osnovnykh zasobiv v Ukraini. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: Ekonomichni nauky. 2019. № 1. <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/32608>.
5. Nitsenko V.S. Amortyzatsiini vidrakhuvannia yak dzherelo vidtvorennia osnovnykh fondiv hospodarstv. Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu [Serii «Ekonomichni nauky»]. 2010. Vypusk 5/1 (39). S. 123-129.
6. Lisova O.V. Formalizatsiini osnovy upravlinnia protsesom modernizatsii vyrobnychkykh osnovnykh zasobiv pidpriemstv. Zbiryk naukovykh prats Donetskoho derzhavnoho universytetu upravlinnia «Problemy ta perspektyvy zabezpechennia stabilnoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku». Serii «Ekonomika». 2018. Vyp. 308. T. KhIKh. S. 179-185.
7. Kafka S.M. Kliuchovi pytannia oblikovoho zabezpechennia upravlinnia osnovnyumu zasobamy naftohazovykh pidpriemstv: analiz osoblyvosti, sklad ta otsinka. Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky. 2019. № 2. S. 76-87. Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_2_9.
8. Nitsenko V.S. Poniattia restrukturyzatsii u suchasni ekonomichni dumtsi. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2009. № 6. T. 2. S. 218-221.
9. Nitsenko V.S., Kravchuk A.O. Znachennia vnutrishnoho kontroliu v upravlinni pererobnym pidpriemstvom. Fynansy, uchety, banky: sbornyk nauchnykh trudov. 2014. № 1(20). S. 215-218.
10. Plakhtii T.F. Oblik vytrat na remont ta modernizatsiini osnovnykh zasobiv: bukhhalterski ta podatkovyi naslidky. Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky. 2017. № 4. S. 108-116.
11. Kundeus O.M. Oblik vytrat na polipshennia ta remont osnovnykh zasobiv. Innovatsiina ekonomika. 2012. No12. S. 264-269.
12. Kovalchuk N.O., Pobizhan T.A. Analiz stanu osnovnykh zasobiv na pidpriemstvakh Ukrainy. Molodyi vchenyi. 2017. № 10. S. 910-914. Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_208.
13. Pryhozhyu A.Y. Metody razvytyia orhanyzatsyi. Moskva: MTsFЭR, 2003. 341 s.
14. Rozanova V.A. Psykholohiya upravleniya: uchebnoe posobie. yzd., 5-e, pererab. y dop. M.: Yzdatelstvo «Alfa-Press», 2007. 384 s.

Надійшла / Paper received : 01.08.2020
Надрукована / Paper Printed : 28.09.2020