

УДК 005.73–026.564

Яценко К.А.

аспірант кафедри економіки підприємства та менеджменту
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

THEORETICAL APPROACHES TO THE IDENTIFICATION OF ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

У статті узагальнено підходи до визначення організаційної стійкості функціонування підприємства: процесний, на основі забезпечення стійкості організаційної культури, через забезпечення стійкої комунікативної взаємодії між стейкхолдерами підприємства та комплексний. Проаналізовано сутність кожного підходу, обґрунтовано їх переваги та недоліки. Розроблено авторське визначення організаційної стійкості функціонування підприємства.

Ключові слова: організаційна стійкість підприємства, підхід до визначення, організаційна структура, організаційна культура, стейкхолдери підприємства, комунікативна взаємодія.

АННОТАЦИЯ

В статье обобщены подходы к определению организационной устойчивости функционирования предприятия: процессный, на основе обеспечения устойчивости организационной культуры, путем обеспечения устойчивой коммуникативного взаимодействия между стейкхолдерами предприятия и комплексный. Проанализирована сущность каждого подхода, обоснованы их преимущества и недостатки. Разработано авторское определение организационной устойчивости функционирования предприятия.

Ключевые слова: организационная устойчивость предприятия, подход к определению, организационная структура, организационная культура, стейкхолдеры предприятия, коммуникативное взаимодействие.

ANNOTATION

The article generalizes approaches to the identification of organizational sustainability of the enterprise: the process, based on ensuring the sustainability of organizational culture, by providing sustainable communicative interaction between stakeholders of the enterprise and the comprehensive approach. The essence of each approach has been analyzed, their advantages and disadvantages have been substantiated. The author's definition of the organizational sustainability of the enterprise has been developed.

Keywords: organizational sustainability of the enterprise, the approach to the identification, organizational structure, organizational culture, enterprise stakeholders, communicative interaction.

Постановка проблеми. Підприємство в сучасних умовах доцільно розглядати як відкрити соціально-економічну систему. Поняття системи акцентує увагу на взаємодії та взаємозв'язку її елементів, що розкриває сутність системи.

Нестійкість підприємства досить часто пов'язують з його кризовим станом. Вагомою причиною такого стану є внутрішні проблеми, які виникають через нестачу взаємодії, скоординованості та стійкої комунікації між різними елементами підприємства як економічної системи. Організаційна стійкість забезпечує подолання проблемних, кризових ситуацій задля досягнення цілей підприємства та ефективності його функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний інтерес серед науковців та практиків викликає проблема забезпечення організаційної стійкості функціонування підприємств. Питання визначення сутності організаційної стійкості підприємства досліджено в працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців: В. Врума [1], Р.Дж. Еклса, І. Іоанну, В.Дж. Серафіма [2], С.Р. Кові [3], А.Дж. Кутеней, Ф. Таларі, Н. Бару [4], А. Сена [5], Ф. Тейлора [6], І.В. Гондаревої [7], А.Н. Колосова [8], Л.О. Птащенко [9], З.І. Шевченко [11] та ін.

Однак на сьогодні питання визначення організаційної стійкості підприємства в науковій літературі має певні протиріччя та залишається відкритим.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження та аналіз наукових робіт та практики менеджменту показує, що на сьогодні існує декілька підходів до визначення сутності організаційної стійкості, проте кожен із них розглядає лише певну її характеристику або складову. Науковці та практики приділяють особливу увагу виділенню пріоритетних напрямів для забезпечення організаційної стійкості, не враховуючи при цьому необхідності комплексного та обґрунтованого підходу до вирішення цього питання.

Крім того, досі залишається відсутнім загальноприйняте визначення поняття організаційної стійкості як складової загальної стійкості функціонування підприємства, що потребує системних досліджень для формування комплексного підходу до її визначення та забезпечення.

Мета статті полягає в аналізі та узагальненні підходів до розуміння сутності організаційної стійкості та розробці авторського визначення організаційної стійкості функціонування підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У ході досліджень автором виділено чотири підходи до визначення організаційної стійкості, що узагальнено у табл. 1.

Для обґрунтування авторського наукового бачення сутності організаційної стійкості необхідно провести детальний аналіз кожного з них.

Процесний підхід до визначення організаційної стійкості має різні способи застосування в теорії та практиці менеджменту. Так, у свій

роботі Ф. Тейлор розглядає організаційну стійкість як спосіб досягнення цілей підприємства та впливу на ефективність його функціонування через створення та управління структурою підприємства [6]. Таким чином, організаційна стійкість підприємства забезпечується через поділ праці та управління кожною трудовою операцією (певне трудове завдання ділиться на окремі операції (завдання, етапи), і кожен робітник спеціалізується на виконанні однієї з них).

Ефективність системи організації праці відповідно до процесного підходу забезпечується структурою, яка впорядковує елементи системи, розподіляє права і відповідальність між підрозділами, координує їх діяльність, встановлює чіткі взаємозв'язки тощо [19, с. 73–74]

Однією з головних проблем наукового управління є акцентування уваги на діяльності та спеціалізації керівника, а не на побудові цілісної організації та принципів її функціонування. Це стало передумовою формування А. Файолем [13] структурних принципів, які забезпечують основні напрями для створення системи взаємопов'язаних організаційних функцій, прав та відповідальностей. Таким чином, досягнення цілей підприємства є можливим при наявності організаційної стійкості системи та її елементів, яка, своєю чергою, розглядається лише з технологічної сторони, тобто як фактор виробництва, не враховуючи соціальну значущість ролі індивіда.

Із розвитком процесного підходу Л. Урвик [12] визначає необхідність відповідності людей структурі організації, яка є первинною, а пошук працівників повинен відповідати її потребам. Поняття організаційної стійкості роз-

кривається в процесі створення та забезпечення діяльності структури підприємства з недооцінкою ролі комунікації між його складовими елементами (підрозділами, цехами, дільницями, індивідами).

М. Вебер [11] на відміну від своїх попередників акцентував увагу не на необхідності продуктивної роботи кожного окремого робітника, дільниці цеху чи підрозділу підприємства, а на злагодженості та продуктивності роботи всього підприємства. Організаційна стійкість розглядалась ученим лише з позиції забезпечення ефективності функціонування через рішення вищого керівництва, при цьому не приділяючи важливої ролі особистості в бюрократичній системі підприємства.

Таким чином, класики менеджменту А. Файоль [13], Ф. Тейлор [6], Л. Урвик [12] та М. Вебер [11] приділяли увагу організаційній стійкості лише в контексті забезпечення ефективності управління підприємством, звертаючи особливу увагу на процес організації та координації діяльності структури управління підприємством.

У сучасній економічній науці та практиці процесний підхід здобув свого подальшого розвитку та застосування. Зокрема Т.Ю. Іванова та В.І. Приходько [20, с. 97] до нього відносять, по-перше, методика «точно в термін» (just in time), по-друге, концепцію «загального управління якістю» (total quality management), а також інші інструменти менеджменту.

На сьогоднішній день логістична концепція «точно в термін» (JIT) є однією з найбільш відомих у світі систем організації матеріальних потоків на машинобудівних підприємствах, яка успішно

Таблиця 1

Підходи до визначення організаційної стійкості підприємства

№	Назва підходу	Сутність підходу	Теорії	Автори
1.	Процесний підхід до забезпечення організаційної стійкості функціонування підприємства	досягнення організаційної стійкості через ефективне виконання функцій управління підприємством	теорія організації, теорія управління, система «точно в строк»	А.Дж. Кутеней, Ф. Таларі, Н. Бару [4], М. Вебер [11], Бо Хоу, С. Боцарт, Сяюан Ван, Ф. Тейлор [6], Л. Урвик [12], А. Файоль [13], Р. Хендфілд, Хін Кай Чан
2.	Підхід на основі забезпечення стійкості організаційної культури	підтримка сприятливого клімату в середовищі підприємства та створення необхідних умов для його ефективного функціонування	теорія організації, поведінкова теорія, інформаційна теорія	Р. Вайсент, Е. Гріффітс [14], Д. Губерман Арнольд, Л. Ебет, Р.Дж. Еклс, І. Іоанну, В.Дж. Серафім [3], А. Колдхен, М.К. Лінненлюек [14], Р. Маккей
3.	Підхід через забезпечення стійкої комунікативної взаємодії між стейкхолдерами підприємства	задоволення потреб різних груп стейкхолдерів через урахування їх економічних інтересів та залучення до колективного прийняття рішень	теорія економічного добробуту, теорія стейкхолдерів, теорія Х-ефективності, тектологія, поведінкова теорія, інформаційна теорія, теорія ігор	А.А. Богданов, В. Врум [1], І.В. Гондарева [7], Т. Диллік [15], Ф. Йеттон, С.Р. Кові [3], А.Н. Колосов [8], Р. Лозано, Л.О. Птащенко [9], Р. Франц [16], Е. Фрімена [17], К. Хокертс [15], А. Яго
4.	Комплексний підхід	забезпечення організаційної стійкості через культуру, структуру та ресурси	теорія управління, теорія організації, поведінкова економіка	І.М. Жигунов, А.Н. Чапліна [18]

використовується в Японії, США та Європі. Свого розвитку та популярності вона здобула завдяки компанії Toyota Motor Corporation [21], яка вдало реалізувала систему Kanban у виробничому процесі.

Для системи JIT важливе значення має залучення співробітників різних рівнів до реалізації та розвитку цілей підприємства. Комунікація, тренінги та підвищення ролі працівника впливає на поведінку персоналу та його зацікавленість у кінцевому результаті [4]. Цей елемент JIT визначає сутність та вагомість організаційної стійкості підприємства та її значимість для підвищення продуктивності праці.

У контексті процесного підходу А.Н. Колосов визначає, що «під організаційною стійкістю діяльності підприємства слід розуміти його здатність до коригування або зміни організаційних станів, які забезпечують його функціонування» [8, с. 408]. Вона забезпечується через адаптивні можливості організації, за рахунок залучення додаткових ресурсів, своєчасною реакцією керівництва та здійснення профілактичних заходів [8, с. 408–410]. Проте організаційна стійкість підприємства є не лише здатністю переходу до нового стану рівноваги у точці біфуркації через адаптацію до умов середовища підприємства завдяки його ресурсам. Організаційна стійкість забезпечує наявність необхідних ресурсів, їх оптимальний розподіл та взаємодію стейкхолдерів, що сприяє досягненню підприємством рівноважного стану.

З.І. Шевченко та О.І. Седікова [10] визначають пріоритетність логістичного (процесного) підходу до забезпечення організаційної стійкості, характеризуючи її наявністю регламентів і стратегічних планів у діяльності підприємства і постійним контролем їх виконання, а також розробкою конкретного плану дій на певний термін для запобігання кризовим ситуаціям. Організаційна стійкість, на думку авторів, означає, що підприємство шляхом часткових структурних змін або без них здатне витримати будь-які дії, не припиняючи функціонування і задовольняючи потреби населення. Це можливе за рахунок ефективної стратегії управління та її виконання через удосконалення технології управління та структури управління підприємством [10]. Однак при цьому не враховується вагомість інтересів осіб, які беруть безпосередню участь у виробничому процесі, їх потреб, вимог та очікуваних результатів.

Таким чином, відповідно до проведеного аналізу процесного підходу до забезпечення організаційної стійкості функціонування підприємства, було виявлено, що основна увага при його використанні приділяється створенню ефективної організаційної структури, оптимальному розподілу ресурсів, створенню злагодженого механізму поставок ресурсів та безпосередньо організації виробничого процесу. Проте організаційна стійкість підприємства є можливою лише за умови існування стійкої взаємодії та

взаємозв'язку між структурними складовими підприємства, чого не враховує розглянутий підхід. Для організаційної стійкості недостатньо розглядати лише вхідні та вихідні параметри, більш важливими є елементи системи, які забезпечують використання та отримання цих параметрів.

Тому розвитку здобув підхід до організаційної стійкості на основі забезпечення стійкості організаційної культури. Організаційна культура як сукупність правил поведінки на підприємстві та принципів роботи його персоналу створює ділову репутацію підприємства та впливає не тільки на його внутрішнє середовище, а й забезпечує взаємодію із зовнішнім середовищем. В економічній літературі досить поширеним є підхід до поняття організаційної стійкості на основі стійкості організаційної культури. Це пов'язане з тим, що успішні підприємства, які досягли стійкого розвитку, показують високий рівень організаційної культури при задоволенні потреб та досягненні добробуту всіх груп зацікавлених сторін підприємства.

Погоджуючись із синтезом чотирьох загальних характеристик поняття організаційної культури М. Вілсона [22], необхідно відзначити, що: по-перше, організаційна культура складається із загальних припущень, цінностей і способів поведінки; по-друге, лише деякі аспекти культури можна спостерігати або точно сформулювати членами групи; по-третє, нові члени організації адаптують свою культуру як спосіб правильного мислення, відчуття і своєї поведінки; по-четверте, оскільки нові члени асимілюються з культурою, яка вже існує, організаційна культура дуже повільно зазнає змін і зберігається протягом тривалого часу при умові відсутності організаційних реформ на підприємстві.

Так, А. Сен [5] називає етичні принципи, норми та цілі «киснем» для підприємства. Вони дають змогу підтримувати сприятливий клімат у середовищі підприємства, на фоні якого створено відповідні умови для його господарської діяльності та забезпечується суб'єктивний та суспільний добробут.

На думку М.К. Лінненлюека та Е. Гріффітса [14], концепція організаційної культури стала розвиватись на базі вивчення стійкості, оскільки вона забезпечує доступ до процесу управління людськими ресурсами та організаційною поведінкою для підтримки загальної стійкості підприємства. Автори визначають, що організаційна культура є основою для стійкості функціонування підприємства та збереження стійкості при здійсненні змін та різного роду реформацій. Однак організаційна стійкість забезпечує не лише адаптивну реакцію на збурення середовища, вона підтримує ефективне функціонування підприємства на основі комунікативної взаємодії стейкхолдерів підприємства та задоволення їх інтересів, що дає змогу підвищити продуктивність праці

та забезпечити стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Р.Дж. Еклс, І. Іоанну та Дж. Серафім [2] указують на необхідність залучення стейкхолдерів підприємства в процес прийняття рішень, розвиток та навчання персоналу, необхідність інвестицій у підвищення якості праці, проте не враховують необхідність збалансованості економічних інтересів стейкхолдерів, що є одним із ключових аспектів організаційної стійкості.

Таким чином, розглянутий підхід акцентує увагу на організаційній культурі, яка є основою для забезпечення організаційної стійкості підприємства. Проте стійкість організаційної культури пов'язана з такою загальною властивістю культури, як традиційність норм та інститутів, встановлення яких потребує тривалих зусиль від управлінців, персоналу та власників підприємства. Тобто організаційна стійкість через забезпечення стійкої взаємодії між групами зацікавлених осіб та колективного прийняття рішень при узгодженні інтересів кожного з учасників створює базу для формування та підтримки стійкої організаційної культури.

Підхід до визначення організаційної стійкості через забезпечення стійкої комунікативної взаємодії між стейкхолдерами підприємства в сучасних умовах набуває свого розвитку. Наведений Р. Францом [16] аналіз більш ніж 100 емпіричних досліджень у рамках теорії Х-ефективності в різних галузях економіки різних країн доводить, що людська поведінка не (завжди) цілком раціональна. Це впливає на процес прийняття рішень та результат реалізації цих рішень.

На відміну від представників попередньо розглянутих підходів, які ставлять під сумнів або не визначають корисність колективного прийняття рішень в якості каузальної величини, В. Врум [1] визначав ключовим моментом умови, за яких участь у прийнятті рішень дає позитивні результати або не дає результатів, або веде до їх зниження.

Відповідно до моделі В. Врума, Ф. Йеттона та А. Яго [1], організаційна стійкість полягає в забезпеченні якості та відповідного способу прийняття рішення під дією ситуаційних факторів на цей процес. Реалізація рішень залежить від розуміння і підтримки їх учасниками, тому для забезпечення організаційної стійкості необхідно враховувати також можливість виникнення конфліктів усередині групи та збільшення витрат часу на прийняття рішення зі зростанням кількості учасників для його обговорення.

На основі проаналізованих досліджень та засад теорії стейкхолдерів Е. Фрімена [17] в сучасній економічній думці свого розвитку здобув підхід до визначення організаційної стійкості як здатності задовольняти потреби та інтереси стейкхолдерів підприємства, орієнтовану на довгострокову перспективу.

Зокрема, для Т. Диллік і К. Хокертс [15] корпоративна стійкість є задоволенням потреб пря-

мих і непрямих стейкхолдерів, таких як акціонери, співробітники, клієнти, групи впливу, суспільство, без шкоди для потреб стейкхолдерів у майбутньому та можливості врахування інтересів майбутніх поколінь [15, с. 130].

Розбіжність в інтересах певних груп зацікавлених осіб досить часто призводить до виникнення конфліктів. Л.О. Птащенко, досліджуючи корпоративне стратегічне управління, зазначає, що економічні інтереси знаходяться в прямій залежності від внеску або мети учасника корпоративних відносин» [9, с. 112]. У своїй роботі автор приділяє основну увагу зовнішнім зацікавленим особам (кредиторам, постачальникам, споживачам, суспільству, органам державного управління тощо) та їх інтересам для досягнення стратегічних цілей корпорації. Для організаційно-правової форми корпорації це є характерною ознакою. Тим не менш, ефективність функціонування будь-якого підприємства ґрунтується на ефективності співробітників та їх взаємодії.

С.Р. Кові [3] причиною більшості комунікативних проблем називав проблеми сприйняття та довіри. Способом вирішення цих проблем учений визначав використання принцип-центричного управління, основою якого є люди та взаємовідносини між ними [3, с. 111–121]. Принцип-центричне керівництво здійснюється зсередини назовні на чотирьох рівнях: 1) особистому; 2) міжособистісному; 3) управлінському та 4) організаційному [3, с. 25], на кожному з яких повинні забезпечуватись, відповідно, принципи надійності, довіри, дієздатності та налаштування [3, с. 193–200].

У рамках підходу організаційна стійкість забезпечується через задоволення економічних інтересів та потреб різних груп стейкхолдерів. Проте орієнтація на зовнішніх стейкхолдерів не враховує важливість організації злагодженого внутрішнього механізму процесу виробництва.

Комплексний підхід застосували А.Н. Чапліна, І.М. Жигунов [18], які пропонують розуміти під організаційною стійкістю підприємства сфери послуг сукупність стійких зв'язків, що описують діалектику відносин внутрішнього середовища підприємства і зовнішнього середовища прямого впливу, які зумовлюють спрямований розвиток один одного через зміну системи управління (механізмів, процесів, структури) відповідно до проходження підприємством стадій свого розвитку. Виходячи з цього, складовими елементами внутрішнього середовища, які входять до моделі структури організаційної стійкості підприємства, на думку авторів, є структура, культура і ресурси. Оптимізація структури внутрішнього середовища підприємства до трьох елементів збільшує навантаження на зміст зазначених складових та при цьому не враховує взаємозв'язок між визначеними складовими.

Відповідно до досліджень І.В. Гонтаревої, для забезпечення організаційної стійкості та ефек-

тивності необхідно враховувати інтереси різних груп стейкхолдерів, які не є антагоністичними, так як усі групи так чи інакше сприяють системній ефективності господарської діяльності підприємства [7]. Досягнення цілей та отримання максимально можливих результатів діяльності підприємства взаємовигідно кожній групі внутрішніх стейкхолдерів – власникам, менеджерам, виконавцям, оскільки від цього залежить їх особиста вигода. Отже, організаційна стійкість поєднує наявні ресурси, їх власників та користувачів, управління процесом прийняття рішень та реалізацією цих рішень у виробництві, а також задоволення інтересів домінуючих груп стейкхолдерів підприємства.

Дослідження підходів до визначення поняття «організаційна стійкість підприємства», а також розгляд її компонентів, дали змогу сформулювати авторську позицію щодо визначення поняття «організаційна стійкість підприємства». Під організаційною стійкістю слід розуміти здатність підприємства задовольняти домінуючі потреби стейкхолдерів результатами спільної діяльності за рахунок максимально ефективного використання всіх видів ресурсів, колективного прийняття рішень, забезпечення стійкої комунікативної взаємодії між елементами структури підприємства та раціональний розподіл і використання фінансових результатів діяльності. На відміну від розглянутих

визначень ураховано, що для організаційної стійкості необхідно процес управління підприємством розглядати не лише з позиції ефективного виконання його функцій, а й орієнтацію в їх здійсненні на забезпечення взаємодії між стейкхолдерами підприємства через врахування їх економічних інтересів, залучення до колективного прийняття рішень, мотивацію ефективної реалізації виконавцями рішень, своєчасність вирішення проблемних ситуацій, а також задоволення очікуваних результатів та потреб стейкхолдерів (рис. 1).

Висновки. Таким чином, обґрунтована та відображена на рис. 1 сутність поняття організаційної стійкості підприємства акумулює основні досягнення проаналізованих чотирьох підходів до її визначення та враховує її основні елементи: ресурси (матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові та інформаційні), процеси (управління, виробництво, реалізація продукції), учасників (внутрішні та зовнішні стейкхолдери) та фінансові результати (дохід). Постачальниками ресурсів підприємства є його стейкхолдери, результатом розподілу та використання яких повинно бути задоволення їх економічних інтересів. Це є можливим при колективному прийнятті рішень та співучасті в управлінні підприємством внутрішніх стейкхолдерів, які безпосередньо задіяні та можуть впливати на процес виробництва.

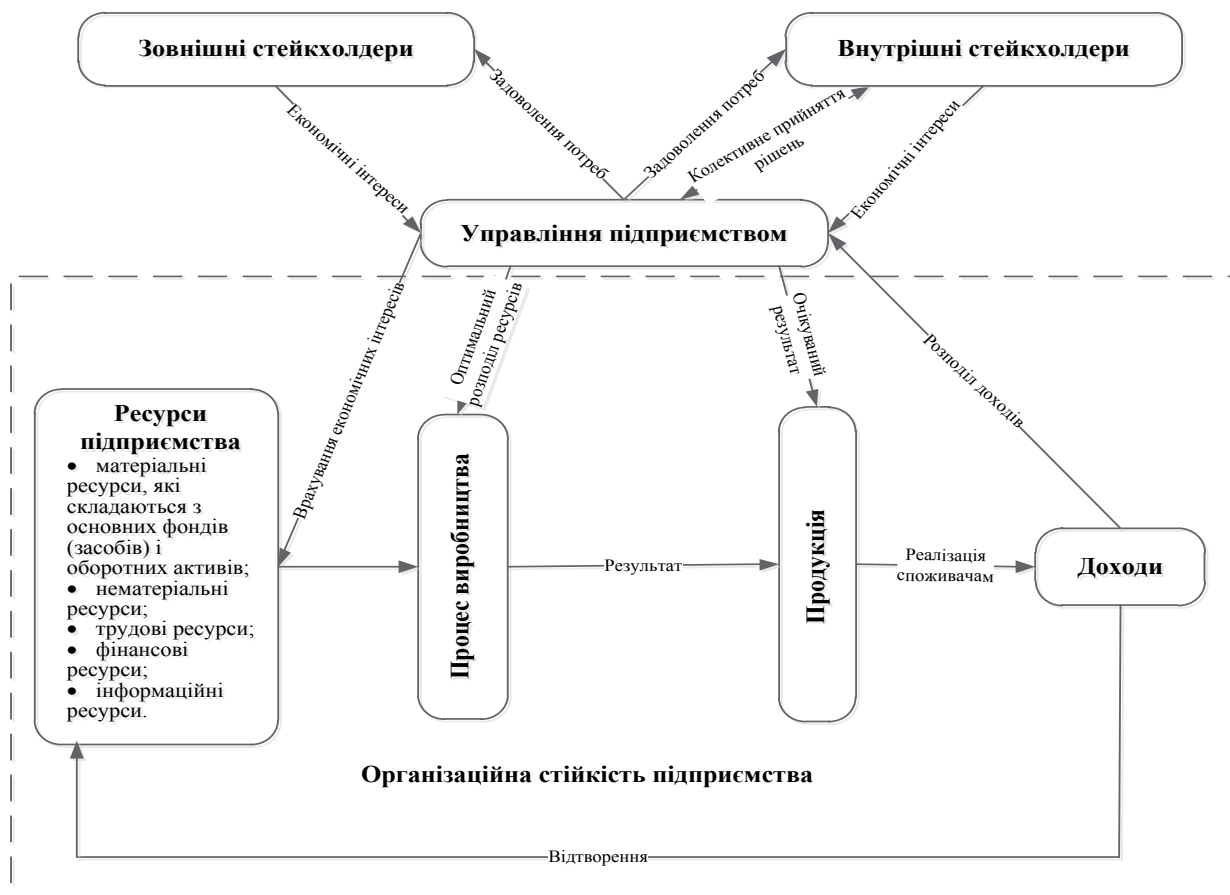


Рис. 1. Визначення поняття організаційної стійкості підприємства

Відповідно до цього, перспективою подальших досліджень є використання на практиці запропонованого визначення організаційної стійкості через розробку методичного підходу до її оцінки та формування механізму забезпечення організаційної стійкості функціонування підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Vroom V.H. Educating managers for decision making and leadership / V.H. Vroom // *Management Decision*. – 2003. – Vol. 41. – Issue 10. – P. 968–978.
2. Eccles R.G. Implications of Global Crisis: Integrate Sustainability with Organizational Culture / R.G. Eccles, I. Ioannou, G. Serafeim // *Harvard Business School*. – 2012. – May 9. – 57 p.
3. Кови С.Р. Принцип-центричне керівництво / С.Р. Кови ; пер. с англ. П.А. Самсонова ; худ. обл. М.В. Драко. – Мн. : Попурри, 2002. – 368 с.
4. Kootanaee A.J. Just-in-Time Manufacturing System: From Introduction to Implement / A.J. Kootanaee, K.N. Baru, H.F. Talari // *International Journal of Economics, Business and Finance* – 2013. – Vol. 1. – № 2. – P. 7–25 [Electronic resource]. – Access mode : http://www.ijebf.com/IJEBF_Vol.%201,%20No.%202,%20March%202013/Just-in-Time%20Manufacturing%20System%20%20Just-in-Time%20Manufacturing%20System.pdf.
5. Sen A. Markets and the Role of Ethics in Capitalism / A. Sen // *Moral Issues in Business*. Shaw and Barry, eds. – 2004. – P. 186–193.
6. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор ; пер. с англ. А.И. Зак. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://etextread.ru/Book/Read/53245>.
7. Гонтарева І.В. Організаційна стійкість та ефективність при неантагоністичних відносинах стейкхолдерів / І.В. Гонтарева // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»* : збірник наукових праць. Тематичний випуск «Технічний прогрес і ефективність виробництва». – Х., 2011. – № 7. – С. 53–62.
8. Колосов А.Н. Адаптивная организация деятельности предприятия : [монография] / А.Н. Колосов. – Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2008. – 440 с.
9. Птащенко Л.О. Збалансованість економічних інтересів: інноваційні напрями державного і корпоративного стратегічного управління : [монографія] / Л.О. Птащенко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 296 с.
10. Шевченко З.І. Підвищення організаційної стійкості підприємств зернопереробної галузі / З.І. Шевченко, І.О. Седікова // *Економіка харчової промисловості*. – 2010. – № 1. – С. 30–35 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/echp_2010_1_8.pdf.
11. Weber M. «Bureaucracy» In *Economy and society: an outline of interpretive sociology*. Berkeley : University of California Press, 1968. – P. 956–969.
12. Urwick L. *The Elements of Administration* / L. Urwick. – Sirissaac Pitman, 2010. – 132 p.
13. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>.
14. Linnenluecke M.K. Corporate sustain ability and organizational culture / M.K. Linnenluecke, A.Griffiths // *Journal of World Business*. – 2010. – № 45. – P. 357–366.
15. Dyllick T. Beyond the business case for corporate sustainability / T. Dyllick, K. Hockerts // *Business Strategy and the Environment*. – 2002. – № 11. – P. 130–141.
16. Frantz R. Empirical Evidence on X-Efficiency, 1967–2004 / R. Frantz [Electronic resource]. – Access mode : <http://adfa.sdsu.edu/~frantz/docs/FrantzFinal.pdf>.
17. Freeman R. *Edward Strategic Management: A stakeholder approach*. – Boston : Pitman, 1984. – 280 P.
18. Чаплина А.Н. Обеспечение организационной устойчивости предприятий сферы услуг / А.Н. Чаплина, И.М. Жигунов // *Проблемы современной экономики*. – 2013. – № 1. – С. 209–211.
19. Мильнер Б.З. Теория организации : [учебник] / Б.З. Мильнер ; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФА-М, 2002. – 480 с.
20. Иванова Т.Ю. Теория организации / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 269 с.
21. Toyota Motor Corporation [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.toyota-global.com/>.
22. Wilson A.M. Underst and ingorganisational culture and the implications for corporate marketing. / A.M. Wilson // *European Journal of Marketing*. – 2001. – 35(3/4). – P. 353–367.