

УДК 338.1

**Вороніна А.В.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування  
Дніпродзержинського державного технічного університету***Звіна-Біліченко А.С.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування  
Дніпродзержинського державного технічного університету*

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **FORMATION OF AN ADAPTIVE STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATION DEVELOPMENT SYSTEM**

#### **АНОТАЦІЯ**

Одним із найважливіших напрямів забезпечення сталості економіки є розробка та впровадження ефективної системи адаптації до змін зовнішнього середовища підприємств, що сприятиме його стабільному функціонуванню на ринку, здобуванню конкурентних переваг, незважаючи на значні впливи політичних, економічних та соціальних чинників. Це актуалізує дослідження системи адаптивного стратегічного управління розвитком організацій. У статті виділено фактори адаптивного управління сучасним підприємством, визначено зміст та особливості поняття «адаптація», досліджено інструменти адаптації підприємства, розглянуто основні принципи побудови системи адаптивного управління підприємством, запропоновані етапи розробки системи формування методології стратегічного адаптивного управління, проаналізовано механізм формування стратегічної адаптації. Запропоновані заходи сприятимуть перетворенню організацій на систему, що здатна адекватно реагувати на виклики сучасності, інноваційне удосконалення менеджменту підприємств з метою його подальшого розвитку.

**Ключові слова:** адаптація підприємства, стратегічне планування, організаційна структура, зовнішнє середовище, інструменти адаптації підприємства.

#### **АННОТАЦИЯ**

Одним из важнейших направлений обеспечения устойчивости экономики является разработка и внедрение эффективной системы адаптации к изменениям внешней среды предприятий, что способствует его стабильному функционированию на рынке, получению конкурентных преимуществ, несмотря на значительное влияние политических, экономических и социальных факторов. Это актуализирует исследование системы адаптивного стратегического управления развитием организаций. В статье выделены факторы адаптивного управления современным предприятием, определено содержание и особенности понятия «адаптация», исследованы инструменты адаптации предприятия, рассмотрены основные принципы построения системы адаптивного управления предприятием, перечислены этапы разработки системы формирования методологии стратегического адаптивного управления, проанализирован механизм формирования стратегической адаптации. Предложенные меры будут способствовать изменению организаций на систему, которая способна адекватно реагировать на вызовы современности, инновационное совершенствование менеджмента предприятия с целью его дальнейшего развития.

**Ключевые слова:** адаптация предприятия, стратегическое планирование, организационная структура, внешняя среда, инструменты адаптации предприятия.

#### **ANNOTATION**

One of the most important courses of economics sustainability is the development and implementation of effective system of enterprises adaptation to changes of external environment that

will contribute to its smooth functioning on the market, obtaining competitive advantages, despite significant impact of political, economic and social factors. This study updates the adaptive strategic management of organization development system research. The article highlights the factors of adaptive management of modern enterprise, defines the content and features of term "adaptation", investigates company adaptation tools, examines the basic principles of adaptive management system construction, poses the phases of wording strategic methodology of adaptive management system development, analyzes the formation of strategic adaptation mechanism. The proposed measures will help to transform the organization into a system that is able to respond adequately to challenges of our time, the innovation of companies management with the aim of its further development is improved.

**Keywords:** enterprise adaptation, strategic planning, organizational structure, environment, enterprise adaptation tools.

**Постановка проблеми.** Проблеми ефективної роботи підприємства пов'язані зі значними змінами в зовнішньому середовищі й впливом на результати його діяльності. Це підвищує актуальність постійного вдосконалення процесу адаптації підприємства до зовнішнього оточення та дозволяє вчасно реагувати на зміни. Розробка та впровадження ефективної системи адаптації до змін зовнішнього середовища підприємства сприяє його стабільному функціонуванню на ринку, здобуванню конкурентних переваг, незважаючи на значні впливи політичних, економічних та соціальних чинників.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Дослідженням питання адаптації підприємства та адаптаційних властивостей складних економічних систем займалися зарубіжні та вітчизняні вчені: Р. Акофф, К. Багріновській, П. Друкер, Д. Деревіцкій, П. Іващенко, Г. Клейнер, Ю. Лукашин, А. Медведєв, М. Портер, Р. Рузавін, З. Румянцева, Д. Синк, В. Сраговіч, Ф. Емерлі, С. Кравченко, А. Овечко, К. Бужимська, Г. Мінтцберг, В. Ячменьова та інші.

Однак, незважаючи на велику кількість робіт, присвячених дослідженням в галузі стратегічного менеджменту, ще багато прикладних питань потребують теоретичного вирішення чи подальшого вдосконалення. Особливо це стосується проблеми вибору ефективної стратегії адаптації та підходів до її реалізації в умовах

зростання впливу чисельних факторів зовнішнього середовища.

**Виклад основних результатів дослідження.** Більшість досліджень відображає практику роботи іноземних компаній в цьому напрямку. І зовсім невелика увага приділяється питанням адаптації існуючих управлінських концепцій до умов сучасного вітчизняного виробництва українських корпорацій, які мають різноманітну організаційну будову. Організаційна структура має забезпечувати оптимальний розподіл праці в корпорації, ефективні горизонтальні та вертикальні зв'язки і бути спрямованою на досягнення організаційних цілей. Організаційна структура корпорації – це стійка до кризових ситуацій та інших негативних явищ цілісна сукупність внутрішніх та відокремлених структурних підрозділів, розташованих у ієрархічній послідовності, зумовлена місією та стратегічними цілями корпорації, з наявністю вертикальних та горизонтальних взаємозв'язків, встановлених у відповідності до законодавчих та внутрішніх корпоративних норм, яка відрізняється високим рівнем динамізму та адаптації до можливих змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування корпорації.

Для забезпечення стабільного стану корпорації її організаційна структура має максимально відповідати визначеним цілям та бути у максимальному ступені адаптована до умов зовнішнього середовища.

Визначимо зміст та особливості поняття «адаптація». У широкому розумінні адаптація підприємства – це пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища [1]. В економічній енциклопедії під адаптацією (англ. adaptation, від латин. adapto – пристосовую) розуміють пристосування економічної системи та окремих її суб'єктів до умов зовнішнього середовища, що змінюється; виробництва, праці, обміну, життєвих потреб населення [2, с. 54]. Поняття адаптації в теорії управління в переважній більшості співпадає з поняттям біології. З точки зору біології, адаптація це пристосування в процесі еволюції будови, функцій, поведінки організмів до певних умов існування (нових або тих, які змінилися) [1, с. 347]. Адаптація в кібернетиці визначається як «процес накопичення і використання інформації для досягнення оптимального в деякому розумінні стану або динаміки (поведінки) системи при початковій невизначеності в зовнішніх умовах, що змінюються». Адаптивна система визначається як «система, яка може пристосовуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Якщо дії зовнішнього середовища змінюються непередбаченим чином, то зміни характеристик керуваного об'єкта також відбувається непередбаченим шляхом» [11].

Значення терміну «адаптація» підприємства дещо не визначено, оскільки його використовують як для визначення процесу, так як і

для результату. Проте існує поняття «адаптованість», яке відображає результат процесу. С. А. Кравченко визначає адаптованість як зміну поведінки підприємства в умовах ринку без зміни організації внутрішнього середовища. Автор Ж. Крисько зазначає, що адаптація – це здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища [10, с. 38], а вчена Н.В. Білошкурська надає визначення адаптації як процесу пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективного використання його виробничого потенціалу [4, с. 102]. Інші науковці Л. Є. Довгань та Г. А. Мохонько розглядають адаптацію крізь призму стратегічної стійкості та визначають її як один із основних інструментів досягнення кінцевої мети [6]. В працях Архипова В. виділяється «виборча адаптація», яка характеризується як тип поводження керівництва, що більше стурбовано своїм благополуччям, у результаті чого доходи від зданих в оренду приміщень і встаткування, надання фіктивної звітності осідають у перших осіб [5].

Формування механізму стратегічної адаптації являє собою зміст процесу адаптивного стратегічного планування, що являє собою інтегровану систему обґрунтування пристосованих до особливостей зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей об'єкта моделей стратегічного управління, які формують методологічний базис реалізації встановлених стратегічних цілей та ефективних напрямів стратегічного розвитку на шляху досягнення організацією цільового стану і положення на ринку.

Продуктом адаптивного стратегічного планування є стратегія, узагальнене визначення якої слід давати з врахуванням моделі стратегічного управління, на базі якої вона сформована. Модель стратегічного управління визначає форму стратегії, а її концептуальні ознаки пов'язані з предметом і об'єктом стратегічного регулювання.

Глін Дж. стратегію представляє як генеральну програму дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі й шляхи їхнього досягнення таким чином, що підприємство одержує єдиний напрямок досягнення. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. стратегію характеризують як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації й розподілу ресурсів компанії [3, с. 122]. По визначенню А. П. Градова, стратегія виробляє правила й прийоми досягнення цілей, що базуються на порушенні зацікавленості всіх учасників процесу розробки й реалізації стратегічних програм в ефективному досягненні цих цілей. По суті стратегія є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності у майбутньому [8, с. 125-128].

Так як зовнішнє середовище вкрай динамічне і непередбачуване в силах корпорації розробити системи адаптації до зовнішнього середовища, що дозволяє встановити з нею контакт і, відповідно, отримувати інформацію про будь-які її зміни.

Інструментами адаптації представлені на рис. 1.

Організаційна структура підприємства, орієнтованого на стійкий розвиток, повинна проектуватися і створюватися на основі теорії і практики управління проектом. Всі можливі організаційні структури, відповідно до цієї теорії, засновані на поділі праці – вертикальний (функціонально – адміністративний) поділ праці і горизонтальний (проектно-цільовий). При цьому під «вертикальним» поділом праці розуміється не традиційний розгляд організації за рівнями ієрархії, а участь в різних вертикальних процесах управління та управлінських функціях. Під «горизонтальним» поділом праці розуміється структура діяльності співробітників організації залежно від їх участі в горизонтальних технологічних процесах виконання робіт [12].

Ознаки оптимальної організаційної структури (\*на основі [13]):

- керованість, тобто здатність швидко і чітко реагувати на прямі директиви зверху;
- адаптивність, тобто своєчасність реакції підприємства на зміну; зовнішніх умов, здатність коригувати стратегію і тактику зміни зовнішніх та внутрішніх умов;
- спеціалізація – розподіл праці за функціями-операціями;
- кооперація – виконання максимального кола робіт по виготовленню продукту в одному структурному підрозділі;

– мінімальний розмір структурних підрозділів;

– мінімальна кількість рівнів управління;

– висока продуктивність праці і низькі прямі витрати;

– недопускання дублювання функцій працівників;

– висока якість послуг і сталість зв'язку зі споживачем послуг.

При залученні зовнішніх фахівців до формування стратегії розвитку підприємства, на нашу думку, обов'язковою умовою є надання можливості робітникам підприємства приймати участь у формуванні операційних цілей. Завдання вищого менеджменту – зробити процес формування стратегії доступним і зрозумілим для працівників організації, сприяти максимальному їх залученню до розробки стратегії, так як її розуміння працівниками впливає на кінцевий результат.

Зовнішні консультанти мають переваги, до них ставлять підвищені вимоги, вони мають володіти глибокими знаннями з теорії та практики внутрішнього фірмового планування, мати досвід виконання аналогічних робіт. Серед обов'язків консультантів: проведення тренінгів і консультування вищого керівництва з питань планування; організування нарад з планування та узагальнення їхніх результатів; рекомендації щодо ведення планової документації; підготовка рішень з розроблення та впровадження стратегії. Але є недолік, вони не несуть відповідальності тоді, коли їхні рекомендації не дають бажаного результату. Керівники лінійних підрозділів теж не відповідають за виконання стратегії, сформованої не ними. І навпаки, вони несуть персональну відповідальність, якщо вибір і виконання стратегії входить у їхні функції.

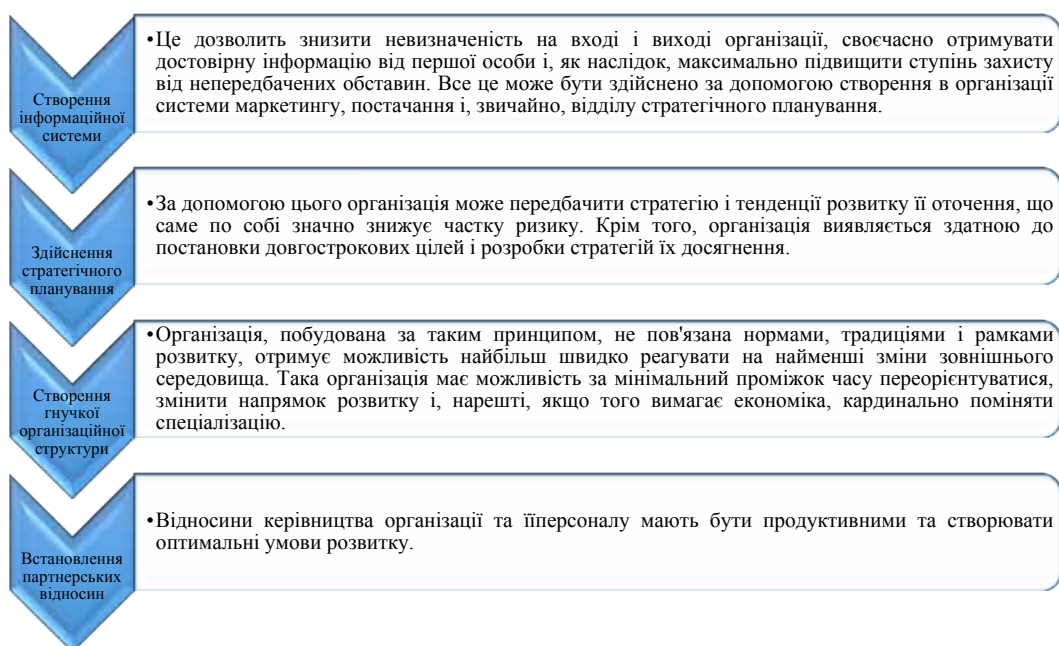


Рис. 1. Інструменти адаптації підприємства

Необхідність залучення консультантів та їхня роль визначаються різними чинниками: розмір підприємства; масштаби передбачуваних змін.

Для малих підприємств зовнішні консультанти відіграють особливу роль: їх залучають на противагу створенню власної планової служби. Підприємства середніх розмірів, здебільшого, передбачають у своєму штаті наявність працівника, який займається плануванням стратегії без допомоги зовнішніх консультантів. Великі підприємства створюють спеціальні служби планування та, забезпечуючи найкращу організацію формування стратегії, можуть додатково залучати консультантів.

В умовах мінливого зовнішнього середовища, на нашу думку, залучення зовнішніх консультантів є необхідним, особливо, якщо керівництво обирає стратегію розвитку підприємства, кінцевою метою якої є радикальна зміна у багатьох напрямках діяльності. Чим глобальніші зміни передбачає керівництво, тим необхіднішим є залучення консультантів спеціалістів.

У сучасних умовах господарювання все частіше виникає необхідність впровадження маркетингового відділу (або маркетолога, для малих підприємств) саме для формування та моніторингу стратегій розвитку підприємства, для покращення всіх складових комплексу маркетингу «4Р» підприємства.

Організація ефективної системи маркетингу є одним із необхідних інструментів реалізації формування та реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах конкуренції. Отже керівництво визначає генеральну мету підприємства і основні способи їх досягнення. Завідуючи підрозділів, тобто середніх і нижчих ланок, а також фахівці підрозділів розробляють оперативні плани. До обов'язків спеціалістів входить також аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, складання прогнозів та сценаріїв розвитку подій.

У диверсифікованій організації вищому керівництву доволі важко врахувати всі особливості різних сегментів ринку, тому виникає потреба у передачі частини повноважень на розроблення стратегії керівникам господарських підрозділів. Вони організують формування стратегії підрозділу у рамках визначеної головної стратегії, а також відповідають за успішну її реалізацію.

Якщо підприємство обирає стратегію диверсифікації, то керівництву слід провести відбір персоналу, разом з топ-менеджментом, який має кваліфікацію

і компетенцію у новому обраному напрямку діяльності.

Поряд із концепцією адаптації організаційної структури підприємства до обраної стратегії, науковці наразі приділяють велику увагу концепції організаційної культури. Е. Шейн, розглядає організаційну культуру як систему колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем [14].

Виділення організаційної культури як об'єкта управлінської діяльності ставить перед сучасним менеджментом завдання оволодіння засадами організаційно-культурного підходу, який дає комплексне уявлення щодо процесів еволюції і функціонування організацій з врахуванням глибоких механізмів поведінки людей [14].

Зміна організаційної культури для приведення її у відповідність зі стратегією підприємства – одна з найскладніших задач, що стоять перед керівником. Будь-які зміни, що входять в суперечність з організаційною культурою, зустрічають опір, і навпаки: дії, що узгоджуються з культурою, сприймаються з більшою готовністю.

До заходів зі зміни культури відносяться: перегляд загальних підходів і процедур, перегляд системи мотивації, відкрита похвала співробітників, що підтримують нову культуру, наймання нових менеджерів і працівників, що володіють необхідними характеристиками і здатні служити зразком для інших, заміна ключових керівників, що не бажають розлучатися зі старою культурою, постійне роз'яснення робітникам необхідності і доцільності зміни культури.

Важливим питанням є підбір команди, визначення вимог до кожного її учасника, їх

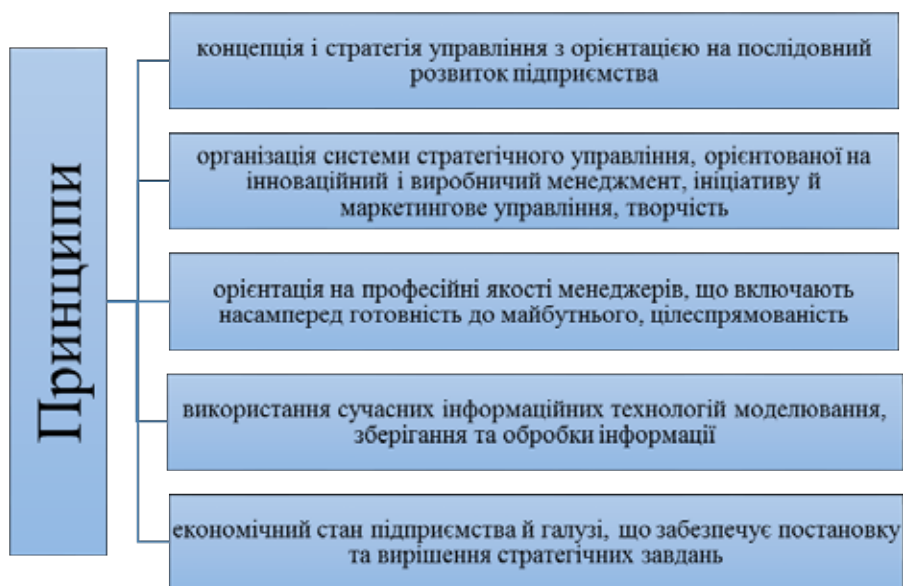


Рис. 2. Принципи формування методології адаптивної системи управління організації



розстановка, наявність у кожного працівника відповідних компетенцій, здібностей, прийняття кожним культури та мети підприємства та обраної стратегії по її досягненню.

Для окремих підприємств розробка вимог до методології адаптації системи стратегічного управління визначається насамперед розміром і віддачею системи. Основні принципи формування методології адаптивної системи управління відображені на рис. 2.

Розробка вимог до методології адаптації системи стратегічного управління підприємств багато в чому буде визначатись станом економіки України, наявністю науково-технічного потенціалу, ресурсами, рівнем конкурентоспроможності, іміджем і завойованою позицією на українському та світовому ринках [3].

Тому розробка вимог до методології адаптації системи стратегічного управління повинна включати такі напрями:

- виявлення особливостей конкуренції в майбутньому, тобто з'ясування тієї частки можливостей, до якої підприємство може отримати потенційний доступ стосовно провідної спеціалізації та наявних чи можливих компетенцій;

- визначення перспектив і можливостей на середньострокову й довгострокову перспективу галузевого, міжгалузевого та внутрішнього розвитку для забезпечення конкурентоспроможності підприємства і його продукції;

- оцінювання управлінських умінь і ресурсних можливостей із розробки та виконання перспективних цілей і стратегій розвитку підприємства;

- оцінювання наслідків і ризику під час реалізації перспективних стратегій розвитку.

Методологія адаптації стратегічного управління має бути спрямована на викорінення непотрібної роботи, підпорядкування кожного процесу на підприємстві задоволенню потреб

споживача, прискорення виробничого циклу, досягнення найвищої якості продукції та управління.

Щоб ефективно використовувати вимоги щодо створення методології адаптації системи стратегічного управління наукомістких підприємств, необхідно виділити й реалізувати найбільш важливі фактори, що визначають адаптивну систему стратегічного управління відповідно до потреб розвитку підприємства і змін зовнішнього середовища.

Основними факторами є такі:

- підвищення вимог до якості управління, яке стає провідною проблемою та розглядається в управлінні як мета і стратегія управління, яка визначає всі його особливості, зміст, ефективність і потенціал розвитку;

- професіоналізм управління. Ця тенденція включає не тільки вимоги до професійної підготовки менеджерів та забезпечення їм відповідної освіти, а й організаційну побудову системи стратегічного управління, сприйнятливую до розвитку, інновацій, змін;

- пошук нових форм процесу управління, використання нововведень у об'єкті й суб'єкті управління; підбір і залучення персоналу, орієнтованого на розвиток. Майбутнє може бути в того підприємства, де процеси управління формують інноваційний потенціал розвитку, тобто наявне прагнення до оновлення, пошуку нових форм і методів управління, моніторингу соціально-економічного розвитку та адаптації системи управління до нових умов;

- уміння використовувати економічний стан підприємства, що дає змогу модернізувати управління, експериментувати з нововведеннями, не знижуючи ефективності діяльності.

Методологія адаптації системи стратегічного управління має враховувати також такі особливості складної структури підприємств:

- багаторівневий характер – облік управлінських процесів на рівні підприємства загалом, окремих виробництв, цехів, дільниць;

- неоднорідність структури підприємства і його виробництва – велика кількість елементів, нелінійні зв'язки між ними, можлива зміна в часі властивостей окремих елементів і структури системи загалом;

- можливість побудови складної структури цілей і стратегій розвитку для системи, урахуває особливості розвитку окремих елементів.

Ці фактори, які ми розглядаємо як загальне вираження залежностей, що визначають сучасну спрямованість розвитку й характер

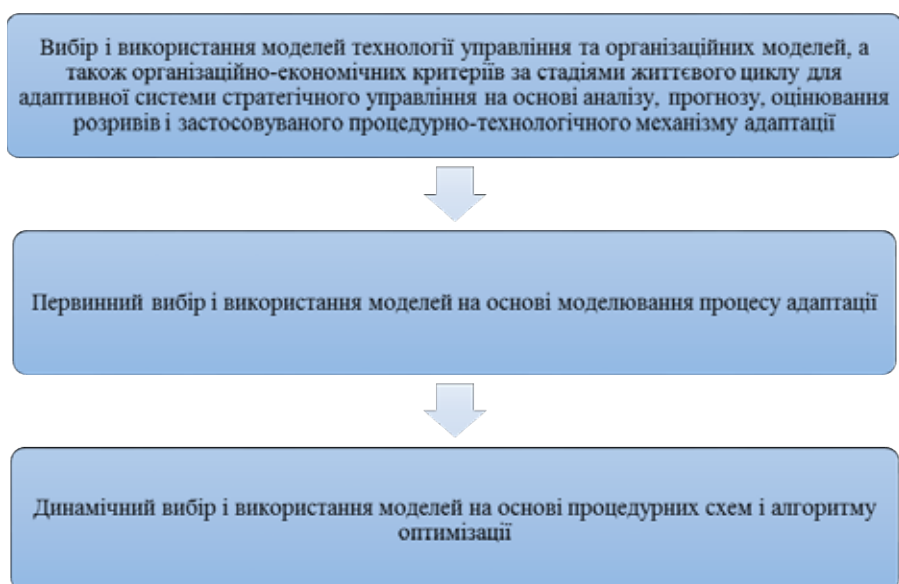


Рис. 3. Етапи розробки системи формування методології стратегічного адаптивного управління

змін, вимагають також аналізу управлінських методологій і практик їх реалізації, де досліджується сам процес управління, під час якого здійснюється планування, виконуються функції та дії, необхідні для вирішення завдань, що стоять перед системою управління.

Розробка вимог до методології адаптації системи стратегічного управління сучасного підприємства вимагає проведення також аналізу управлінської методології наукових і технологічних програм управління промислових систем-прототипів за схемою, наведеною на рис. 3.

**Висновки.** На сьогоднішній день важко перелічити «шквал» проблем, що звалились на підприємства. Багато підприємств вирішують єдину проблему – проблему виживання. Набагато менше підприємств вирішують проблему виживання з перспективою на розвиток і з розрахунком на власні сили, справедливо вважаючи, що держава просто не в змозі в даний період надати їм дійову допомогу. Тому пропонується концепція управління в першу чергу орієнтована саме на останній тип підприємств, які спрямовані не тільки на виживання, а й на стійкий розвиток організації у цей складний і суперечливий період.

Реалізація стратегії не є логічним і миттєвим наслідком її розробки, оскільки вимагає стратегічних перетворення у організаційній структурі та організаційній культурі. Зміни, зазвичай, викликають на підприємстві опір, ця проблема заслуговує уваги поряд з формулюванням самої стратегії. Разом із встановленням правильних структурних взаємозв'язків на підприємстві потрібно продумати і різні шляхи зниження опору змінам у кожному конкретному випадку. У статті представлені основні принципи побудови організаційної структури або її коректування відповідно до нової обраної стратегії. Розмежовано відповідальність за довгострокове, короткострокове та оперативне планування за рівнями організаційної структури на якому воно має здійснюватися.

Отже, підхід до вибору й застосування багаторівневих динамічних моделей оцінювання адаптивної системи стратегічного управління формує процедуру вибору та використання моделей технології управління, організаційних моделей, а також організаційно-економічних критеріїв за стадіями життєвого циклу створення продукції, може бути інтерпретований як метод оцінювання проектних варіантів створення високотехнологічної продукції, утворений ітеративною послідовністю основних етапів життєвого циклу створення продукції та відповідних їм показників оцінювання.

Використання в практичній діяльності підприємств комплексу параметрів адаптації системи стратегічного управління під час їх поетапної реалізації, від управління розвитком проектів (продуктів) до взаємодії зі споживачами та інтеграційної взаємодії в мережах підприємств, дасть змогу поступово перейти від наявної системи управління до адаптивної системи стратегічного управління підприємства, спрямованої на сталий розвиток підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ячменьова В.М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» / В.М. Ячменьова // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». – 2010. – №684. – С. 346-353.
2. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т., т. 1 / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій; за ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2011. – 616 с.
3. Глин Дж. Стратегия бизнеса / Дж. Глин, В. Маркова, Д. Перкинс – Новосибирск: ПЭ и ООП СОРАН, Canterbury business School, 2010.
4. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н.В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12 (114). – С. 101-109.
5. Архипов В. Стратегия выживания промышленных предприятий / В. Архипов // Вопросы экономики. – 2009. – № 1. – С. 139-142.
6. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.А. Мошонько // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11 (113). – С. 115-122.
7. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань – К., 2011. – 506 с.
8. Градов А.П. Стратегия экономического управления предприятием / А.П. Градов. – СПб: СПб ГТУ, 2010. – 543 с.
9. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2009. – 425 с.
10. Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації [Електронний ресурс] / Ж. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – с. 38-42.
11. Лысенко Ю. Г. Экономическая кибернетика: Учебное пособие; изд. 2-е / П.В.Егоров, Г.С.Овечко, В.Н. Тимохин под ред. д.э.н., проф. Ю.Г.Лысенко, Донецкий национальный университет. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2012. – 516 с.
12. Козик В.В. Організаційна структура промислового підприємства, орієнтованого на стійкий розвиток / В.В. Козик // Економіка. – 2013. – №1. – С. 190-194.
13. Жемчугов А.М. Организационная структура и стратегия предприятия / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2011. – №2. – С. 5-21.
14. Спивак В.А. Развивающее управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: изд. Дом «Нева», 2012. – 440 с.