

Таблиця 9. Узагальнена класифікація функціональних видів аудиту інформаційних технологій

Вид ІТ-аудиту	Характеристика
Аудит ІТ-інфраструктури	Проводиться з метою надання його замовнику обґрунтованого аудиторського висновку про поточний стан, сильні і слабкі сторони інфраструктури інформаційних технологій організації, а також рекомендацій щодо її удосконалення для задоволення потреб бізнесу
Аудит ІТ-підрозділу	Проводиться з метою надання його замовнику обґрунтованого аудиторського висновку про поточний стан, сильні і слабкі сторони підрозділу управління інформаційними технологіями організації та його діяльності, а також рекомендацій щодо їх удосконалення для задоволення потреб бізнесу
Аудит ІТ-безпеки	Проводиться з метою надання його замовнику обґрунтованого аудиторського висновку про поточний стан, сильні і слабкі сторони безпеки інформаційних технологій організації, а також рекомендацій щодо її удосконалення для задоволення потреб бізнесу

Висновки

На основі результатів аналізу найпоширеніших класифікаційних підходів щодо виокремлення видів аудиту інформаційних технологій можна зробити висновок, що в умовах зростаючої необхідності організацій у проведенні аудиту ІТ-середовища як цілісної складної системи головним недоліком існуючих класифікацій є їх переважна орієнтація на проведення аудиту часткового характеру (окремих складових ІТ-середовища).

ІТ-аудит часткового характеру може виявитися менш витратним при одноразовому проведенні, однак не зможе забезпечити його замовнику належний рівень оцінювання й аналізу стану ІТ-середовища як цілісної складної системи (не дасть змоги побачити повну «картину», реальний стан справ і причинно-наслідкові залежності) для прийняття максимально обґрунтованих й ефективних управлінських рішень. Це дає підстави, керуючись виділеними у [6] функціональними підсистемами типового ІТ-середовища організації, запропонувати узагальнену класифікацію функціональних видів ІТ-аудиту (табл. 9).

Запропонована нами класифікація функціональних видів аудиту інформаційних технологій дозволяє цілісно охопити ІТ-середовище організації як складну систему. Своєю чергою, функціональні види ІТ-аудиту за узагальненою класифікацією можуть бути деталізовані видами інших класифікацій, зокрема, тих, що розглянуті вище.

Список використаних джерел

1. Бартењева М. Выгода от ИТ-аудита / М. Бартењева [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.osp.ru/text/print/302/4278440.html>

2. Гузик С. Стандарт СoBiT. Управление и аудит информационных технологий. Особенности проведения внешнего аудита ИТ / С. Гузик // Jet Info. – 2003. – №1 (116). – 24 с.

3. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг: видання 2010 року, частина 1 / Пер. з англ.: Ольховікова О.Л., Селезнєв О.В., Зєніна О.О., Гик О.В., Біндер С.Г. – К.: Фенікс, 2011. – 846 с.

4. Рудницький В.С. Методологія і організація аудиту / В.С. Рудницький. – Тернопіль: Економічна думка, 1998. – 196 с.

5. Ус Р.Л. Аудит інформаційних технологій – новий вид аудиту організацій / Р.Л. Ус // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – К.: НДЕІ, 2013. – Вип. 1 (140).

6. Ус Р.Л. Моделі холістичного аудиту інформаційних технологій / Р.Л. Ус // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – К.: НДЕІ, 2011. – Вип. 5 (120). – С. 147–153.

7. Усач Б. Ф. Організація і методика аудиту: підручник / Б.Ф. Усач, З.О. Душко, М.М. Колос. – К.: Знання, 2006. – 295 с.

8. Goodman R. A. Technology and strategy: conceptual models and diagnostics / R. A. Goodman, W. L. Michael. – 1994. – 304 p.

9. Information technology audit [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://en.wikipedia.org/wiki/Information_technology_audit

10. Introduction to IT Audit Student Notes. – INTOSAI, 2007. – 45 p.

11. IT Standards, Guidelines, and Tools and Techniques for Audit and Assurance and Control Professionals. – ISACA, 2010. – 330 p.

12. Types of IT Audits [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://www.upenn.edu/audit/oacp/audit/it%20audit/types_itaudit.htm

С.Ю. ШЕВЧЕНКО,
к.е.н., Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

Управління гнучкістю та адаптацією підприємства

У статті обґрунтовано необхідність управління гнучкістю та адаптацією підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності. Також визначено основні механізми, реалізація яких дозволяє пристосуватися до нових вимог зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключові слова: адаптація, гнучкість, інформаційна система, матрична структура, аутсорсинг, інновації, маркетинг, персонал, реструктуризація.

В статье обоснована необходимость управления гибкостью и адаптацией предприятия для обеспечения его конкурентоспособности. Также определены основные меха-

низмы, реализация которых позволяет приспособлять- ся к новым требованиям внешней и внутренней среды.

Ключевые слова: адаптация, гибкость, информационная система, матричная структура, аутсорсинг, инновации, маркетинг, персонал, реструктуризация.

The article substantiates the need for enterprise flexibility and adaptation for ensuring its competitive ability. Also the main mechanisms the realization of which allows to adapt new requirements of the external and internal environment are determined.

Keywords: adaptation, flexibility, information system, the matrix structure, outsourcing, innovation, marketing, personnel, restructuring.

Постановка проблеми. У сучасному економічному середовищі не залишилося жодного фактора, до якого можна застосувати термін «стабільний» або «постійний». Конкуренція стає все більш динамічною і набуває глобального характеру. Одним з показників її динаміки може служити час, протягом якого суперники імітують новий товар, випущений одним з учасників ринку. Життєвий цикл продукції та технології стає надзвичайно коротким, що змушує виробляти її невеликими партіями, збільшуючи при цьому виробництво диференційованої продукції, розробленої і виготовленої для особливих груп споживачів.

Набуває особливого значення прискорення процесу розробки нового продукту і його виходу на ринок. Як зазначає український вчений В.П. Савчук: «Якщо в індустріальну епоху конкурентна боротьба йшла за сценарієм «великий з'їдає маленького», то сьогодні «швидкий з'їдає повільного» [15]. Отже, як рушійні сили економічного зростання на місці великих промислових підприємств виходять інноваційні, швидкі, гнучкі, орієнтовані на ринок підприємства.

У той же час системи управління багатьох підприємств функціонують з урахуванням орієнтації на відносно стабільне зовнішнє і внутрішнє середовища. У відсутності лінійного порядку, стійкості, коли економічний розвиток складається з швидких злетів і падінь, до того ж напрям цих змін часто неможливо передбачити, в цьому випадку спроби зберегти стабільність – це шлях до зростання диспропорцій та кризи.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Питання створення і функціонування систем управління, що забезпечують ефективність діяльності і розвиток підприємства в цілому, та зокрема адаптації до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, знайшли відображення в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених: Р. Акоффа, І. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, М. Мескона, Б. Мільнера, Г. Мінцберга, М. Портера, Й. Шумпетера, Р. Фатхутдінова, Л. Донець, Н. Ващенко, В. Захарченко, Н. Корсікової, М. Меркулова, В. Савчука та багатьох інших.

Незважаючи на численність теоретичних розробок у цій сфері, даний напрям дослідження є досить перспективним, оскільки орієнтований на вирішення завдань підвищення

ефективності діяльності підприємства в умовах динамічних змін і трансформацій.

Метою статті є розгляд проблеми забезпечення гнучкості і адаптації діяльності підприємства до ринкових умов, що безперервно змінюються, обґрунтування можливості та доцільності застосування сукупності управлінських засобів для вирішення цих завдань.

Виклад основного матеріалу. Узагальнюючи процеси і тенденції, що формуються, один з найвідоміших науковців у сфері теорії організації та управління Б.З. Мільнер зазначає, що на перший план виходять такі риси організацій, як більша гнучкість, прихильність індивідуумам, переважне використання команд, висока внутрішня конкурентоспроможність, прагнення до диверсифікації. Гнучкість має стати частиною організаційної культури, організація повинна адаптуватися до змін і оперативно реагувати на запити клієнтів [10].

На думку І.І. Свидрук: «Сучасні організації повинні знайти для себе нові образи і форми, що допоможуть їм трансформуватися в так звані інтелектуальні організації. Інтелектуальна організація повинна фокусуватися на майбутньому на тому, що вона хоче створити (проактивний підхід). Її ключова мета – процвітання у царині хаосу і невизначеності. Сприймаючи перешкоди як нові можливості, знаходити там, де інші втрачають. Кредо інтелектуальної організації: «Думай глобально, дій локально» і «Думай з майбутнього в сьогодні» [16].

Успішний бізнес стає дедалі менш довговічним. Він створюватиметься для реалізації будь якої цінності, але як тільки її потенціал вичерпується – зникатиме.

На цій особливості також концентрує свою увагу спеціаліст у сфері стратегічного управління В.П. Савчук, який стверджує, що домінанта стратегічної орієнтації має зміщуватися у бік «можливостей», що передбачає: спостереження за зовнішнім середовищем, аналіз поточних загроз, використання можливостей, здійснення планування на короткий проміжок часу, гнучку реакцію і адаптивність, перевагу тактичному і діяльному лідерству. По суті, проголошується орієнтація до «першої» можливості: побачити можливість, використати її (зробити бізнес-операцію), потім побачити іншу і на «ході» перебудувати маркетинг, бізнес-процеси, при необхідності – ресурсну базу для того, щоб цією, новою можливістю знову скористатися [15].

Мінливе, «турбулентне» середовище змушує підприємства швидко пристосовуватися до різних перетворень, передбачувати загрози і можливості. Неодмінною умовою ефективного господарювання в швидкоплинному світі є прихильність підприємства до постійної трансформації, засновану на його попереджальних змінах під впливом стратегічного бачення зовнішнього середовища. Сьогодні підприємство має бути гнучким, мобільним, адаптивним та діяти швидко, інакше воно не зможе діяти взагалі.

Як зазначено в роботі [13], в цих умовах життєздатними виявляються підприємства, які здійснюють перехід:

- від жорстких структур до мінливих;
- від єдиного способу організації до різних;

- від ієрархії до мережі;
- від централізованого контролю до напівавтономних структур;
- від директивного стилю до управління через поради і рекомендації;
- від підтримання лінійного порядку до знання того, коли більш важливим є трансформації і зміни;
- від підтримання лінійної стійкості до функціонування на межі хаосу;
- від менеджменту змін до підприємства, що змінюється;
- від підвищення кваліфікації співробітників до організації, що навчається;
- від відносин конкуренції або кооперації до їх комбінації;
- від максимальної вигоди до соціально обґрунтованої;
- від спроби досягти мети до створення еволюційного багачення майбутнього;
- від байдужості до коеволуції з соціальним і природним середовищем;
- від економічної компетенції до еволюційної.

Підприємство, будучи активною частиною зовнішнього середовища, змінюючись, прагне здійснювати свій вплив на його розвиток. Активні стратегічні рішення виражаються в генерації значущих подій та інновацій, що роблять підприємство лідером змін.

При цьому аналіз, прогнозування і моніторинг зовнішнього оточення є базисом, на якому має будуватися вся система управління. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства спрямований на вироблення рекомендацій щодо приведення у відповідність стану і пропозицій підприємства до умов і вимог ринку. Використання інформації дозволяє концентрувати зусилля і ресурси підприємства в напрямку аналітично обґрунтованої стратегічної мети, що значно підвищує ефективність їхнього використання.

Підприємство має постійно відстежувати та оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, необхідна «взаємодія з майбутнім», побудова стратегії «від майбутнього через минуле до сьогодення».

Заходи, пов'язані з поінформованістю про стан зовнішнього середовища, внутрішньої гнучкості, і значна частина заходів, пов'язаних з гнучкістю у зовнішньому середовищі, можуть бути зроблені ще до того, як небезпека стає явною. Це передбачає чітке усвідомлення потенційних загроз і нових можливостей, щоб загрозам можна було протистояти, а можливості – використати.

Достатньо чітке уявлення про джерела і характер небезпеки дає можливість використовувати внутрішні засоби формування готовності, які включають вдосконалення технології, виробництва і маркетингу, створення нової продукції і розширення джерел постачання ресурсами. Чим краще підприємство підготовлене до моменту початку дій, тим менше часу йому потрібно для завершення реакції.

Інформаційна система має виступати як механізм, інструмент індикації «слабких сигналів» про ринкової ситуації з то-

го чи іншого напрямку діяльності, позиції підприємства на ринках його продуктів. Використовуючи «слабкі сигнали», підприємство може почати дії набагато раніше і відповідно раніше їх завершити. Важливо не тільки отримати точну і повну інформацію, а й виявити причинно-наслідкові зв'язки, тенденції, кореляції.

Отже, системне інформаційне забезпечення керівництва аналітичною інформацією підвищує якість та швидкість управлінських рішень. При цьому зростає не тільки економічна прибутковість, а й компетенція менеджменту в частині розуміння закономірностей і досвіду успішного ведення роботи на ринку.

Адаптація підприємства може бути [5]:

- параметрична, що передбачає зміну параметрів внутрішніх систем підприємств (наприклад, освоєння виробництва нової продукції, застосування нової технології, зміну ринків збуту чи цінової політики підприємства);
- структурна, що передбачає зміну самої структури внутрішньої системи підприємства, появу нових внутрішніх систем, реорганізацію чи ліквідацію існуючих.

Організаційна структура підприємства має бути мобільною, здатною швидко адаптуватися до змін і перебудовуватися на вирішення нових завдань.

Такі сутнісні характеристики мають підприємства засновані на децентралізації та самостійності підрозділів, формуванні команд навколо проектів. Розширення прав підрозділів підвищує швидкість реакції на зміну стану зовнішнього середовища, збільшує гнучкість і адаптивність підприємства в цілому.

Команди стають ключовими ланками гнучкої організації. Якщо проект завершений, то дані команди будуть розформовані і створені інші. Працівники можуть входити спочатку в одну, потім в іншу команду, а команди, своєю чергою, змінюватися залежно від нових вимог.

До однієї з найбільш адаптивних організаційних структур можна віднести матричну, яка поєднує в собі: функціональну, що здійснюється поточне управління підприємством, та проектну – розробка і реалізація проектів і програм.

Посилення гнучкості та адаптивності підприємства може відбуватися як за рахунок відокремлення підрозділів підприємства в самостійні одиниці, так і через передавання ряду функцій іншим підприємствам – аутсорсингу.

Сутність аутсорсингу полягає в переданні деяких функцій, бізнес-процесів для виконання зовнішнім організаціям, що дає змогу оптимізувати ресурси і сконцентрувати зусилля на основному виді діяльності, передати частину ризиків. Найбільш поширеним є передання стороннім підприємствам таких функцій: бухгалтерії, ІТ та розробку веб-сайтів, кол-центри, юридичний супровід, кадрове забезпечення, певні виробничі операції, охорону об'єктів та клінінгові функції. Зрозуміло, що поза зоною впливу аутсорсингу залишаються процеси, які складають зміст бізнесу, є стратегічно важливими для підприємства – бренд, НДДКР, менеджмент і завершальні стадії виробництва.

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Адаптація підприємства до мінливих зовнішніх умов має здійснюватися за рахунок безупинних інновацій. У підприємства є шанси динамічно розвиватися, укріплювати свої ринкові позиції, працювати ефективно, якщо воно безперервно реалізує швидкі і радикальні інновації, постійно вдосконалює методи і засоби ведення бізнесу.

У роботі [7] українські економісти, дослідники теорії і практики інноваційного менеджменту в умовах трансформації економіки, з огляду на ідеї Й. Шумпетера стверджують, що підприємство може уникнути загроз зникнення або небезпек, пов'язаних із втратами ринку, в тому випадку, якщо дане підприємство ефективно реалізує підприємницьку функцію. Далі робиться висновок, що підприємницька функція та інноваційна функція – це одне й те саме. Наводиться думка Й. Шумпетера, який практично ототожнює підприємницьку та інноваційну діяльність: «Інновація – це нова комбінація виробничих факторів, мотивована підприємницьким духом». Інноваційна функція має суб'єктивний характер, тобто залежить від конкретної особи.

Підприємницький, інноваційний потенціал підприємства можна створювати та розвивати – як шляхом залучення до штату підприємства талановитих підприємців, так і через цілеспрямоване формування на підприємстві інноваційної функції (системи).

Процес прийняття управлінських рішень у значній мірі базується на інтуїції і «підприємницькому баченні» конкретних осіб. «Переносити» інтуїтивні методи вкрай складно. Проте формалізовані інструменти і методи, в тому числі й маркетингу, допомагають спростити процедуру «перенесення досвіду» і «запустити» цей процес.

Маркетинг є одним із визначальних аспектів забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства до зовнішнього середовища, його необхідно сприймати як загальну філософію підприємства. Це діяльність, що перетворює потреби споживачів у доходи підприємства, а для цього необхідно надати споживачеві те, що йому потрібно: в певній кількості та якості, в потрібний час і в потрібному місці та за ціною, яку він може заплатити.

Управлінські рішення в маркетинговій діяльності підприємства можна поділити на дві групи:

- стратегічні: вибір ринку, сегментування ринку та вибір цільових сегментів, позиціонування підприємства, його торговельних марок і продуктів;

- тактичні: товарна, цінова, збутова, комунікаційна політики.

В умовах економічної нестабільності істотно підвищується значення маркетингу як «навігаційної системи» підприємства. Таким чином, маркетингова спрямованість бізнесу дозволяє успішно формувати конкурентні переваги і адаптуватися в сучасних ринкових умовах.

Якщо за межами підприємства головне – це споживачі продукції, то у середині підприємства – працівники. Значні зміни як надають можливості, так і створюють серйозні обмеження стабільності і росту для кожного працівника. Персонал

має змінювати звичну поведінку, перенавчатися, освоювати нові форми і методи роботи. При цьому, як правило, відбувається перерозподіл повноважень, порушується баланс інтересів, що склався в колективі, змінюються соціальні ролі, цінності, стимули. Відбувається своєрідна революція в колективі підприємства, зі всіма можливими наслідками.

Безконфліктне впровадження змін в колективі є зрештою винятком, ніж правилом. Якщо з позиції керівництва підприємства зміни – це нові шанси, то з позиції співробітників – зміни становлять небезпеку. Опір змінам може виявитися як у формі пасивного прихованого їх неприйняття, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так і у формі активного спротиву змінам (наприклад, у вигляді явного ухилення від впровадження нововведень).

До методів подолання опору організаційним змінам належать: надання інформації і навчання, залучення до участі в проекті, стимулювання і підтримка, переговори та угоди, кадрові перестановки і призначення, приховані і явні заходи примушення.

Гнучке управління персоналом у таких умовах повинно врахувати цілий спектр питань адаптації працівників до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку підприємства. Особлива увага має приділятися аналізу мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти відповідно до умов і завдань, що швидко змінюються.

Важливо повернути свідомість персоналу до споживача, прибутку, новаторства, перейти до соціальних норм, що базуються на міцному економічному фундаменті, не забуваючи про духовність і моральність.

Навчанням і розвитком персоналу необхідно активно управляти виходячи з того, що працівники мають бути підготовлені до вирішення як поточних, так і перспективних завдань. У зв'язку з цим важливою конкурентною перевагою підприємства може стати система підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, її основне призначення – готувати не вузькофункціональних працівників, а «менеджерів-джералістів», що володіють знаннями і кваліфікацією по всіх функціях бізнесу і адміністрування (фінансам, маркетингу, управління операціями, управління персоналом і т.п.) та можуть їх інтегрувати для реалізації поставлених перед підприємством задач.

Персонал здатний надати підприємству потужний економічний поштовх при дуже незначних початкових витратах та забезпечити ефект, який недосяжний іншими методами. Вплив на персонал може здійснюватися психологічними, поведінковими і морально-етичними методами.

Кожного разу, коли підприємство стикається зі зниженням ефективності діяльності, зміною економічного оточення, технологічного розвитку та загостренням конкуренції, виникає потреба його трансформації.

Способом зняття суперечностей між сучасними вимогами ринкового середовища і застарілою логікою діяльності підприємства є реструктуризація, що передбачає комплексне перетворення.

Реструктуризація являє собою комплекс заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного, фінансового і правового характеру, що спрямовані на забезпечення зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності і фінансового оздоровлення.

Так, наприклад, головним інструментом управління, який регламентує склад, обсяг, профіль діяльності, підпорядкованість виробничих, обслуговуючих та управлінських підрозділів, є організаційна структура управління підприємством. Її реорганізація може проводитися за такою схемою: проведення організаційно-управлінської діагностики, формування загальної структурної схеми апарату управління; розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними; регламентація організаційної структури.

Конкретними заходами, що спрямовані на організаційні зміни, можуть бути: введення нових підрозділів і ланок, ліквідація малоефективних структурних одиниць, виділення окремих виробництв у самостійні підприємства, проведення злиття підрозділів, поглинання інших підприємств – тобто відбувається зміна структури підприємства й управління ним, організаційно-правових форм, форм власності.

Таким чином, реструктуризація підприємства включає в себе найрізноманітніші заходи залежно від того, яка із систем суб'єкта господарювання підлягає змінам – організаційно-функціональна структура, система управління, кредиторська заборгованість, бізнес-процеси і підприємство в цілому. Це суттєві, кардинальні зміни, спрямовані на те, щоб якнайшвидше забезпечити виживання підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Висновки

У нестабільних ринкових умовах успіху досягають ті підприємства, що здатні швидко та ефективно реагувати на будь-які зміни – як негативні, так і позитивні – і готові до них.

Гнучкість і адаптивність підприємства забезпечується: умінням виявляти «слабкі сигнали» про зміну середовища і швидко реагувати на них за допомогою пристосування, активної протидії; використанням проектного підходу, переходом до мережевого типу управління, аутсорсингу; наявністю підприємницького підходу до організації діяльності, інноваційного потенціалу та можливості здійснювати нововведення; маркетингової спрямованості бізнесу; здатністю керівництва підприємства ефективно управляти «людським капіталом».

Ефективним інструментом адаптації є реструктуризація підприємства, що може передбачати трансформацію у таких напрямках: організаційна структура, види діяльності, організація бізнес-процесів, фінансово-економічна, інвестиційна, постачальницько-збутова та кадрова політики; техніка і технологія, управління якістю та ін.

Список використаних джерел

1. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
2. Акулов В.Б. Теория организации: учебное пособие / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2002. – 142 с.
3. Беседа Ю.К. Особенности проявления адаптационных возможностей финансово-инвестиционного потенциала субъектов реального сектора экономики / Ю.К. Беседа // Актуальные проблемы экономики. – 2012. – №5(131). – С. 8–17.
4. Гриценко Л.Л. Подходи до класифікації форм і видів реструктуризації підприємств / Л.Л. Гриценко, О.В. Ісаєва // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №4(118). – С. 111–116.
5. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: Навч. пос. / Л.І. Донець, Н.В. Ващенко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 240 с.
6. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. Н. Макарова. – М.: «Вильямс» 2007. – 127 с.
7. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: Навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
8. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2009. – №8. – С. 16–24.
9. Ігнат'єва І.А. Нові парадигми стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах ринкових трансформацій / І.А. Ігнат'єва, Р.В. Янковой // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №1(127). – С. 157–163.
10. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
11. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
12. Парсяк В.Н. Управление бизнес-процессами – инструмент повышения эффективности организации / В.Н. Парсяк // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №7(121). – С. 131–138.
13. Пугачева Е.Г. Самоорганизация социально-экономических систем: Учеб. пособие / Е.Г. Пугачева, К.Н. Соловьевко. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2003. – 172 с.
14. Савченко О.Р. Управление змінами в сучасних соціально-економічних системах / О.Р. Савченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №3(129). – С. 19–24.
15. Савчук В.П. Эра знаний и стратегия бизнеса / В.П. Савчук. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://strategic-partner.com.ua/biblioteka/era-znaniy-i-strategiya-biznesa.html>
16. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. Навч. посіб. / І.І. Свидрук. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2005. – 448 с.