

УДК 658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-12>**Ліганенко І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Iryna Liganenko

The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
"Higher education institution "The Interregional Academy of Personnel Management"

Приходько О.Ю.

викладач,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Oksana Prykhodko

The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
"Higher education institution "The Interregional Academy of Personnel Management"

Кушнір О.І.

студентка,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Oksana Kushnir

The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
"Higher education institution "The Interregional Academy of Personnel Management"

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

METHODICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF AN ANTI-CRISIS STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF A NON-PROFIT ORGANIZATION

Анотація. В статті розглядається актуальне питання формування антикризової стратегії організації. Визначено сутність даного поняття. Наведено моделі розроблення стратегії розвитку, які є базовими для всіх організацій. Встановлено вирішенню яких завдань сприяє наявність стратегії в організації. Наведено основні етапи процесу формування стратегії розвитку організації: моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища неприбуткової організації; оперативна оцінка та аналіз економічного стану; визначення факторів розвитку; звернення до цілей та місії неприбуткової організації (або цілей проекту); підготовка нових варіантів досягнення цілей; вибір найбільш ефективного сценарію досягнення цілей; моніторинг й оцінювання ходу реалізації антикризової стратегії; впровадження механізму реалізації стратегії і плану дій. Зазначено принципи розробки стратегії розвитку організації. Виділено труднощі процесу формування антикризової стратегії розвитку неприбуткової організації.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, антикризова стратегія розвитку, неприбуткова організація.

Abstract. The article deals with the topical issue of forming the organization's anti-crisis strategy. The essence of this concept and the main task of the strategic anti-crisis approach are determined. Models of strategy development, which are basic for all organizations, are presented: basic strategic planning; organization alignment; scenario planning; "organic" planning; management by results. It was determined which tasks are facilitated by the presence of a strategy in the organization: positioning the organization as sustainable; systematization of experience, resources, opportunities; determination of the qualitative state and quantitative indicators; concentration of own resources and efforts; involvement of external resources; the ability to effectively implement current activities. The main stages of the process of forming the organization's development strategy are presented: monitoring the external and internal environment of the non-profit organization; operational assessment and analysis of the economic situation; determination of development factors; reference to the goals and mission of the non-profit organization (or project goals); preparation of new options for achieving goals; choosing the most effective scenario for achieving goals; monitoring and evaluation of the implementation of the anti-crisis strategy; implementation of the strategy implementation mechanism and action plan. The principles of developing the strategy of a non-profit organization are indicated: focus on global goals in the long term; predict several possible vectors of development; have a continuous character. The difficulties of the process of forming an anti-crisis strategy of a non-profit organization are highlighted: it becomes a particularly difficult task in the rapidly changing conditions of an unstable society; may prompt sudden and inappropriate changes in current plans; the desire to start all over, which can lead to ill-conceived and unproductive shifts; problems that require an immediate solution may conflict with the effort and time invested; forming an anti-crisis strategy is a costly activity.

Keywords: strategy, strategic management, anti-crisis development strategy, non-profit organization.

Постановка проблеми. Трансформація економічної системи під впливом технічного прогресу, глобалізації, розвитку інститутів громадянського суспільства, зміни соціальної структури та інших факторів призвели до зростання значення так званого «третього сектору», у якому формуються некомерційні організації в сучасних економічних системах. Керівники неприбуткових організацій часто не усвідомлюють важливості формування стратегії розвитку, особливо за невизначених обставин. Зважаючи на відносну новизну цього явища, воно ще не до кінця вивчено та висвітлено в економічній та управлінській літературі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теоретичних засад і дослідження стратегічного розвитку некомерційного сектору економіки внесли зарубіжні науковці: І. Ансофф, К. Боумен, Б. Карлоф, Е. Майер, Р. Манн, Г. Мінцберг, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд, Д. Хан, Х. Фольмут та ін. Основні напрямки антикризового стратегічного управління розкриваються в працях таких вітчизняних вчених, як І.А. Белобжецький, З.І. Галушка, В.Г. Герасимчук, А.М. Кармінський, І.О. Бланк, Г.І. Кіндрацька, А.А. Мазаракі, В.Д. Немцов, М.С. Пушкар, В.В. Холод, З.Є. Шершньова, А.Ю. Юданов та ін.

Водночас, у дослідженнях не розглядається стратегічний аспект управління некомерційними організаціями в умовах невизначеності із застосуванням інструментарію антикризового менеджменту. Недостатньо вивченими залишаються питання розроблення та реалізації процесу ухвалення управлінського рішення щодо вибору антикризової стратегії розвитку некомерційної організації та оцінки її ефективності.

Метою статті є визначення особливостей формування та реалізації антикризової стратегії розвитку неприбуткової організації.

Виклад основного матеріалу. Неприбуткові організації є важливою складовою компонентом економіки і являє собою відкриту систему, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Ступінь стійкості некомерційної організації до впливу негативних фактів характеризується здатністю забезпечувати управлінський процес економічних і соціальних змін, спрямованих на ліквідацію або мінімізацію наслідків впливу негативних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Сучасні умови, що склалися, свідчать, що в «третьому секторі економіки» дуже часто виникають кризові ситуації.

В управлінні некомерційними організаціями в умовах невизначеності рекомендовано використовувати антикризовий підхід у поєднанні із стратегічним.

Антикризовий підхід полягає в системному моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища НКО з метою завчасного виявлення загрози майбутньої кризи (негативного впливу чинників). У процесі моніторингу

необхідно визначити канали зв'язку між адаптерами зовнішнього і внутрішнього середовища, якими надходять сигнали про несприятливі тенденції, що виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації.

Стратегічний підхід, полягає у виконанні дій щодо реалізації пріоритетних цілей забезпечення стабільності, стійкості та розвитку НКО в умовах невизначеності з урахуванням наявних ресурсів. Головне завдання цього підходу – забезпечити реалізацію місії та цілей розвитку організації в межах можливостей з допустимим рівнем ризику. При цьому кількісна оцінка ризику має враховувати не тільки кількісний вимір несприятливих, а й їхню силу, взаємну кореляцію.

В умовах невизначеності розроблення антикризової стратегії розвитку є одним із найголовніших завдань управління. І саме зараз в науковій літературі розглядається чимало підходів до розроблення стратегії розвитку як підприємства, так і НКО. Так, Г. Мінцбергом [4] описано три базові моделі розроблення стратегії: планова, навчання на досвіді та підприємницька, а А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд [5] пропонують чотири базові підходи до розроблення стратегії відповідно до співвідношення участі керівництва і виконавців: одноосібний підхід, делегування повноважень, спільна робота та ініціативний підхід.

Серед всього розмаїття стратегій які використовують суб'єкти господарювання найбільш доцільними для неприбуткових організацій на наш погляд являються наступні (табл. 1).

Першу модель рекомендовано малим організаціям, занадто зайнятим і не маючим жодного досвіду у формуванні антикризової стратегії розвитку. Цю модель доцільно реалізувати протягом одного року, щоб відстежити як спрацює обрана стратегія розвитку. Далі переходити до більш повної моделі, де є усі стадії формування антикризової стратегії розвитку і додано більш уточнюючі елементи. Цю модель формування стратегії розвитку переважно використовує керівництво організації і вона включає наступні стадії: формулювання мети (місії); визначення цілей, які організація повинна досягти для реалізації своєї мети; структурування конкретних стратегій та підходів для досягнення кожної цілі; формування оперативних планів по виконанню кожної стратегії; моніторинг та оновлення стратегії розвитку.

Друга модель дозволяє забезпечити ефективне управління організацією за рахунок чіткого узгодження ресурсів організації та її місії. Цю модель корисно використовувати для організацій, що потребують з'ясування чому щось не працює або певної корекції дій. Цю модель також можна обрати, якщо у організації виникає велика кількість пов'язаних із внутрішньою ефективністю проблем. Загальні етапи включають: окреслення місії (програми), необхідної підтримки та ресурсів організації;

Таблиця 1 – Моделі формування стратегій в неприбуткових організаціях

Модель	Для яких неприбуткових організацій є більш доцільною
Базове стратегічне планування	малі організації, або організації-початківці
Вирівнювання організації	організацій, які потребують певної корекції чи з'ясування чому щось не працює
Планування сценаріїв	Неприбуткові організації, які мають декілька векторів розвитку
«Органічне» планування	організації, що поєднують інтереси в різних сферах (поєднання питань екології, економіки, політики, демографії, тощо)
Управління за результатами	Неприбуткові організації, створені для реалізації певних проєктів

Джерело: сформовано авторами

аналіз того що працює добре, а що потрібно коригувати; визначення шляхів коригування; включення того що було скориговано у стратегію розвитку.

Модель «Планування сценаріїв» може бути використана для забезпечення застосування по справжньому стратегічного мислення спільно з іншими моделями. Модель також корисна, для визначення стратегічних цілей та питань: вибір декількох зовнішніх факторів і уява пов'язаних з ними змін; обговорення для кожної потенційної зміни трьох різних можливих сценаріїв для організації (включаючи прийнятний, найгірший і найкращий), виникнення яких можливе в результаті кожної зміни; схема дій організації при розвитку кожного з потенційних сценаріїв; виявлення спільних аспектів, що необхідно розглянути для реагування на зовнішні зміни, які можуть виникнути ззовні; визначення найбільш обґрунтованих стратегій, які організація готова впровадити для реагування на зміни.

Наступна модель «Органічне» планування схожа на планування розвитку організму (так званий «органічний» процес самоорганізації). Як що обрано цю модель, можливі такі кроки: уточнення та формулювання культурних цінностей організації; формулювання бачення щодо організації; обговорення процесів необхідних для досягнення бачення; проведення уточнення цінностей організації; план представлення організацією своїх стратегічних планів зацікавленим сторонам.

Модель управління за результатами розроблена скандинавськими вченими й базується як на теоретичних так на практичних дослідженнях. Ця модель є результатом узагальнення накопиченого за останні десятиріччя досвіду управління. Вона може стосуватися управління організацією, проектом чи певним видом діяльності, то ж усвідомлення самого принципу важливо для кожного, хто прагне досягнути відчутного результату, а не загрузнути в процесі. Суть моделі управління, спрямованої на результат, можна виразити через таблицю результативності (рис. 1).

Слід зазначити, що досягнення визначених стратегічних цілей можливе лише за умови ефективного використання потенціалу організації та чіткої координації діяльності всіх структурних підрозділів, гнучкого реагування на зміни ринкового середовища та постійного нарощування конкурентних переваг. Формування стратегії та її наявність в будь-якій організації сприяє вирішенню таких завдань:

1) позиціонування організації як сталої, цілеспрямованої та самоусвідомленої, спільноти, яка може уявити свій майбутній розвиток на найближчі 4-10 років (залежно від обраного періоду для формування антикризової стратегії розвитку);

2) систематизація можливостей, ресурсів, досвіду, ризиків, інших внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть перешкоджати або сприяти розвитку організації;

3) визначення кількісного та якісного стану показників, яких завдяки реалізації стратегії розвитку прагне досягти організація;

4) концентрація на спільному досягненні результатів за найважливішими напрямками розвитку власних ресурсів та зусиль різних людей;

5) залучення зовнішніх ресурсів (коаліції, кредитів, інвестицій, грантів, міжмуніципального співробітництва, мережування тощо) для ефективної реалізації стратегії та досягнення за рахунок партнерства очікуваних результатів;

6) можливість більш цілеспрямовано й ефективно спланувати та втілювати поточну діяльність організації, орієнтуючись на пріоритети стратегічного розвитку, оперативні цілі та показники що заплановані.

За допомогою стратегії розвитку кожна конкретна організація, зокрема неприбуткова, виходячи зі сфери діяльності, власних пріоритетів, етапу та умов розвитку та власної специфіки може вирішувати також інші завдання.

Процес формування та реалізації стратегії є індивідуальним для кожної неприбуткової організації. Через те, що організації відрізняються за багатьма параметрами (масштаб діяльності, досвід роботи, чисельність колективу, чисельність та кількість цільових груп та ін.), не може бути для всіх організації стандартизованого процесу формування антикризової стратегії.

Важливо зазначити, що загальна логіка процесу формування стратегії є тією самою як для стратегічного розвитку організації взагалі, так і реалізації окремих ініціатив або проектів. Різниця полягатиме лише у масштабі охоплення проблематики і запланованих результатів, а отже в масштабі необхідних заходів, проте загальна модель дій для розробки проекту і для формування стратегії організації не змінюється.

Послідовність етапів розроблення стратегії розвитку (в загальному вигляді) також може бути різною.

І. Ансофф [2] виділяє 9 етапів в процесі розроблення стратегії, сутність яких полягає в оцінювання

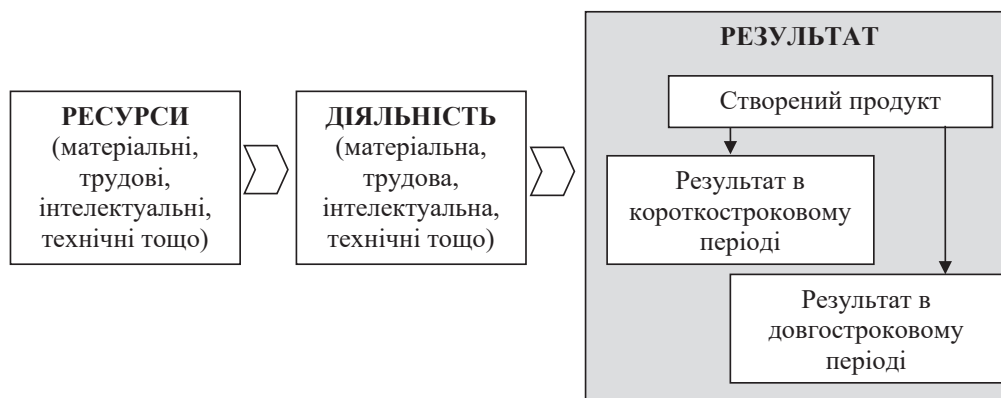


Рисунок 1 – Результативність діяльності неприбуткової організації

Джерело: сформовано авторами

внутрішнього стану підприємства та його потенціалу; оцінювання зовнішніх сприятливих факторів; чіткому визначення цілей і формулювання завдань для їх досягнення; вибір стратегії та методу її реалізації.

Томпсон А. та Стріклед А.Дж. [5] Виокремлюють 5 етапів розроблення стратегії розвитку, тут вже передбачено етап визначення сфери діяльності підприємства і розроблення стратегічних установок; аналогічно, як і у попереднього автора передбачено визначення цілей і завдань; передбачено етап реалізації плану та контроль за результатами, але відсутній етап, на якому б передбачалось проведення оцінювання РРП, а без інформації про стан підприємства, його потенціал розвитку, про вплив факторів бізнес-середовища, доволі складно розробити ефективну стратегію розвитку.

Мескон М. [3] деталізує процес в 10 етапів, всі вони зводяться до попередніх варіантів, але більш деталізовано.

Слід зауважити, що не існує універсального алгоритму розроблення стратегії розвитку, кожен з авторів має своє бачення, яке обґрунтовано науковими доробками та специфікою діяльності організації, підприємства, галузі або ринкової ситуації з огляду на яку запропоновано етапи розроблення стратегії. Більшість авторів виокремлюють етапи щодо діагностики рівня розвитку установи або організації маркетингового середовища та деталізації планів впровадження стратегії.

Стосовно формування та реалізації антикризової стратегії розвитку неприбуткової організації найбільш прийнятним, на наш погляд, є наступний алгоритм (рис. 2).

При формуванні стратегії управління кризовою ситуацією у розвитку неприбуткової організації, важливо спочатку провести аналіз та огляд поточного стану справ. Необхідно надати повний опис організації, включаючи її досвід, активи, основні напрямки та показники діяльності, досягнуті результати в поточний момент. Також слід вивчити контекст та середовище, в якому організація працює, враховуючи проблематику, якою вона займається. У разі, якщо це стратегія для комунальної установи, закладу або комунального некомерційного підприємства, важливо включити статистичні дані, такі як кількість мешканців, яким надаються послуги, різні галузеві показники та характеристики громади. Також бажано провести порівняльний аналіз даних з іншими громадами для отримання більш чіткого розуміння контексту та визначення можливих шляхів вдосконалення.

Аналіз зацікавлених сторін, або стейкхолдерів, є невід'ємною частиною антикризової стратегії. Серед цих стейкхолдерів можуть бути власники та персонал організації, клієнти, партнери, підрядники, постачальники, лідери громадської думки та інші учасники. Важливо докладно проаналізувати їхні потреби, прагнення та мотивації. Такий аналіз повинен охоплювати оцінку

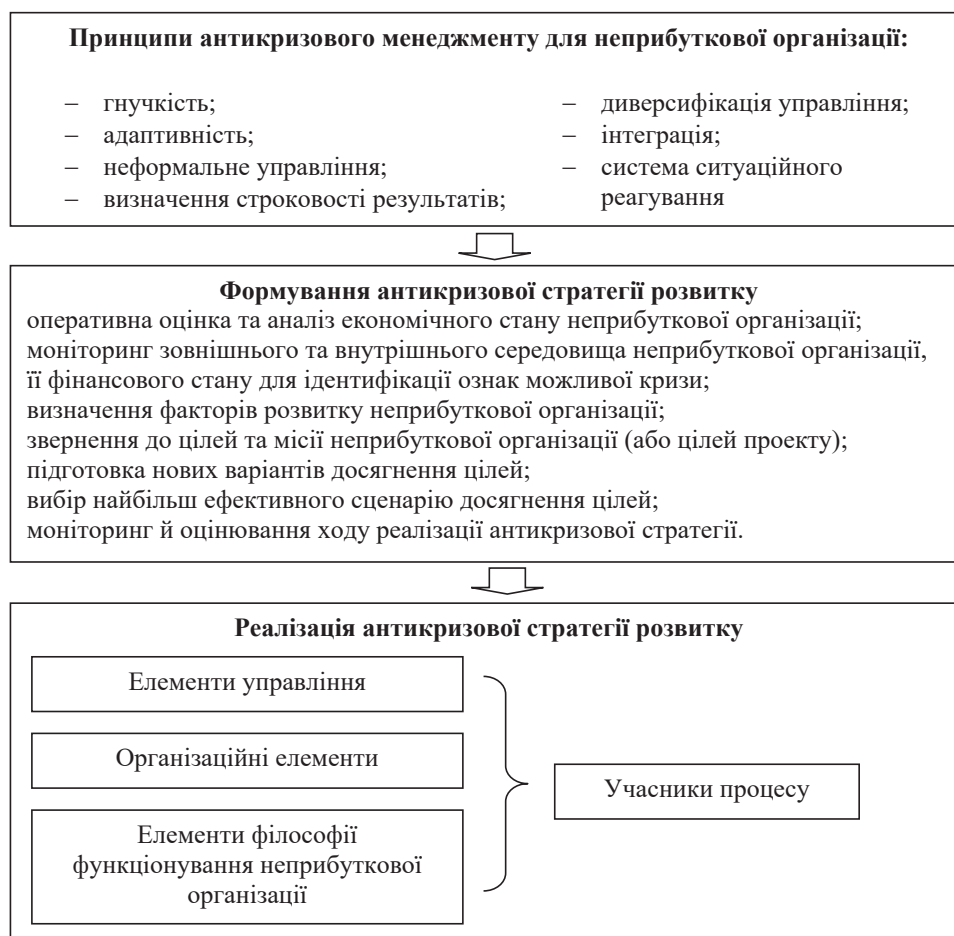


Рисунок 2 – Елементи формування та реалізації антикризової стратегії розвитку неприбуткової організації

Джерело: сформовано авторами

можливого впливу, який діяльність організації може мати на стейкхолдерів, враховуючи користі та загрози. Також важливо врахувати очікуваний вплив стейкхолдерів на організацію, який може бути як позитивним, так і негативним. У випадках, коли стейкхолдери співпрацюють або конкурують між собою, можна провести додатковий аналіз їх взаємного впливу. Це включає в себе можливі політичні, економічні та особисті зв'язки, які можуть посилити або послабити взаємовплив стейкхолдерів.

Оцінка внутрішніх сильних та слабких сторін організації, або SWOT-аналіз, включає ретельний аналіз внутрішніх факторів, таких як сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішніх можливостей і загроз. Важливо розглядати також аналіз ризиків, оцінюючи їхній можливий негативний вплив, ймовірність виникнення та інструменти управління, спрямовані на зниження ризиків.

На наступному етапі розробки стратегії формується систематизований перелік проблем, які стануть об'єктом вирішення. Це допомагає конкретизувати основні напрями реалізації стратегії та чітко визначити стратегічні й операційні цілі. Рівень деталізації та кількість проблем залежать від результатів базового аналізу, тривалості стратегічного планування, сфери впливу та предметної діяльності організації, а також від її амбіцій та реальних ресурсних можливостей. У випадку, якщо це не перша стратегія для організації, слід провести аналіз попередніх стратегій, виявити невіршені проблеми та визначити причини їх невіршення.

Візія та місія виступають ключовими концепціями, ідеєю та лейтмотивом для процесу формування антикризової стратегії. Ці важливі елементи визначають сенс діяльності неприбуткової організації і слугують основою для реалізації стратегії, моніторингу та оцінювання результатів. Часто, окрім візії та місії, в стратегію включаються цінності або ключові принципи, які визначають принципові підходи організації в процесі реалізації стратегії, доповнюючи та конкретизуючи цей аспект.

На етапі формування системи стратегічних цілей та завдань рекомендовано визначити від 2-х до 4-х стратегічних цілей і від 2-х до 4-х оперативних цілей за кожною стратегічною метою. Кількість та зміст цілей повинні бути адаптовані до розміру, масштабу діяльності, амбіцій і можливостей організації, уникаючи надмірності. На основі стратегічних та оперативних цілей формуються ключові завдання, проекти та заходи, спрямовані на їх досягнення. Ці елементи можуть бути визначені як у основному тексті стратегії, так і в окремому документі або додатку, наприклад, в плані реалізації стратегії.

Після цього визначаються очікувані результати для кожної стратегічної цілі. Ці результати повинні бути прозорими, зрозумілими, конкретними, досяжними та вимірюваними. Важливо визначити якісні та кількісні показники, включаючи базові значення на початку реалізації стратегії, очікувані значення через певний проміжок часу та підсумки після виконання стратегії. Результати можуть бути проміжними та кінцевими, а також можуть поділятися на короткострокові, середньострокові та довгострокові.

Система моніторингу й оцінювання включає наступні складові: конкретні показники, які визнача-

ються для вимірювання якості та кількості процесів і результатів виконання стратегії; міри, за якими вимірюються індикатори для кожної стратегічної цілі; частота проведення вимірювань та фіксація результатів, визначена у стратегії; ресурси та джерела, з яких отримуються дані для моніторингу та оцінювання, такі як внутрішні системи, зовнішні джерела, опитування тощо; чітко визначені відповідальні особи або відділи, які забезпечують надання інформації для моніторингу та оцінювання; детальний опис процесів та інструментів, які використовуються для моніторингу та оцінювання стратегії; вказівки щодо формату, структури та періодичності подання звітів, які можуть бути внутрішніми для внутрішнього використання та публічними для сторонніх зацікавлених осіб.

Заключним етапом є впровадження механізму реалізації стратегії і плану дій. В кінцевому документі доцільно визначити: основні принципи та вимоги до забезпечення ефективного виконання стратегії; засоби та джерела фінансування, необхідні для реалізації стратегії; дії та заходи, спрямовані на забезпечення стійкості та подальшого розвитку організації після реалізації стратегії; заходи, які слід вжити у випадку непередбачених обставин, що можуть вплинути на стратегію; додаткові аспекти, які важливі для конкретної організації та її діяльності.

Для формування чітко згрупованої та подетально розробленої стратегії всі передбачені заходи необхідно виконувати у кілька етапів. Додамо що ефективна антикризова стратегія неприбуткової організації може бути розроблена за умов дотримання наступних принципів [1]:

- стратегія повинна орієнтуватися на глобальні цілі в довгостроковому періоді та враховувати соціально-економічні інтереси власників (інвесторів);
- доцільно передбачити декілька можливих векторів розвитку, що спричинено динамічним розвитком зовнішнього середовища;
- розробка стратегії має безперервний характер, тобто потребує систематичного і гнучкого корегування відповідно до змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

Узагальнення досліджень в області формування антикризової стратегії неприбуткових організацій виокремлює кілька труднощів у цьому процесі:

- 1) формування антикризової стратегії стає особливо важким завданням у швидко змінних умовах нестабільного суспільства та економіки, які ускладнюють ефективне прогнозування та визначення оптимального шляху виходу з кризової ситуації;
- 2) існує ризик, що формування антикризової стратегії може спонукати до раптових та недоречних змін у поточних планах, або навпаки, замість адаптації існує стратегій до нових умов, може виникнути прагнення розпочати усе спочатку, що може призвести до непродуманих та непродуктивних зрушень;
- 3) формування стратегії, особливо антикризової, вимагає значних зусиль та часу тому проблеми, що вимагають негайного вирішення, можуть конфліктувати із зусиллями і вкладеним часом;
- 4) формування антикризової стратегії є витратним заходом і ресурси, які витрачаються на консультації, дослідження та розробку антикризової стратегії, можуть виявитися значними, особливо для неприбуткових організацій з обмеженими фінансовими можливостями.

Ці труднощі підкреслюють важливість гнучкості та осмисленості в процесі формування антикризової стратегії, а також необхідність балансу між виправленням поточних проблем і створенням витриманої стратегічної основи для майбутнього успіху.

Висновки. В процесі розгляду основних методичних підходів до формування антикризової стратегії розвитку неприбуткової організації нами встановлено, що практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення ефективної роботи організації в умовах невизначеності залежить від ступеня освоєння методоло-

гії і методів стратегічного підходу в її діяльності. Стратегічний антикризовий підхід, полягає у виконанні дій щодо реалізації пріоритетних цілей забезпечення стабільності, стійкості та розвитку НКО в умовах невизначеності з урахуванням наявних ресурсів. При виборі моделі формування стратегії в неприбуткових організаціях необхідно враховувати розмір, сучасний стан, вектор розвитку та кількість проєктів в організації. При формуванні та реалізації антикризової стратегії розвитку неприбуткової організації доцільно сфокусувати увагу на зовнішньому діловому середовищі та його напрямках розвитку.

Бібліографічний список:

1. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118–126.
2. Ansoff H. *Strategic Management*. Palgrave Macmillan; 2007th edition. 233 p.
3. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. *Management*. Harper & Row, 1988. 777 p.
4. Mintzberg H. *The Structuring of Organizations*. The theory of management policy series: Pearson, 1978. 536 p.
5. Arthur A. Thompson, Strickland A. J. *Strategic Management*. McGraw-Hill Education, 2001. 1079 p.

References:

1. Oliinyk L. V., Kuznietsova A. P. (2018) Metodolohichni zasady formuvannya stratehii rozvytku pidpriemstva [Methodological principles of enterprise development strategy formation]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 3 (31), pp. 118–126.
2. Ansoff H. *Strategic Management*. Palgrave Macmillan; 2007th edition. 233 p.
3. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri (1988) *Management*. Harper & Row, 777 p.
4. Mintzberg H. (1978) *The Structuring of Organizations*. *The theory of management policy series*. Pearson, 536 p.
5. Arthur A. Thompson, A. J. Strickland (2001) *Strategic Management*. McGraw-Hill Education, 1079 p.

Стаття надійшла до редакції 13.12.2023