

13. Регионы Украины: проблемы та пріоритети соціально-економічного розвитку. Монографія / За ред. З. С. Верналія. – К.: Знання України, 2005. – 498 с.
14. Нижник Н. Р. Национальная безпека України / Н.Р. Нижник, Г.П. Ситник, В.Т. Білоус. – К., 2000. – С. 218.
15. Региональные проблемы переходной экономики / Под ред. Алаева В. Г. – М.: Экономика. – 2006.
16. Інституційне забезпечення регіональної політики та практика взаємодії органів влади в Україні / Дацишин М., Керецман В. – К.: В-во «К.І.С.», 2007. – 102 с.

Стаття надійшла до редакції 15.10.14
Рекомендована до друку д.е.н., доц. Зелінською Г.О.

УДК 336.256

ЕЛАСТИЧНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ І ПРАКТИЧНИЙ ВИМІР

Й. Ясіньська

*Szkoła Wyższa ALMAMER, ul. Wolska 43, 01-201 Warszawa
http://www.almamer.pl/wyd_OZ_wladze_wydzialu.php*

Анотація. В статті, на основі аналізу наявного в науковому і практичному обігу розуміння різними авторами поняття еластичності підприємства, пропонуються перелік рекомендацій щодо практичного використання рішень керівництва, орієнтованих на формування різних складових загальної еластичності підприємства як цілісної системи, розглядаються особливості і вагомість таких складових загальної еластичності, як еластичність основних і допоміжних процесів, людських ресурсів, організаційної структури та ін. Продемонстровано, що еластичність є багатовимірним і досить трудомістким для визначення на рівні всього підприємства поняттям, в зв'язку з чим можливість її узагальненого визначення за результатами аналізу еластичності різних складових і на різних рівнях є актуальним і важливим завданням. Вказано, що об'єктом подальших досліджень повинні стати питання доцільності формування загальної еластичності підприємства шляхом впливу на всі її можливі складові, а особливо ті, які відіграють домінуючу роль інтерпретації еластичності підприємства як цілісної системи.

Ключові слова: підприємство, зміни, еластичність підприємства, еластичність загальна, еластичність часткова, управління еластичністю.

Аннотация. В статье, на основе анализа имеющегося в научном и практическом обращении понимания различными авторами понятия эластичности предприятия, предлагаются перечень рекомендаций по практическому использованию решений руководства, ориентированных на формирование различных составляющих общей эластичности предприятия как целостной системы, рассматриваются особенности и значимость таких составляющих общей эластичности, как эластичность основных и вспомогательных процессов, человеческих ресурсов, организационной структуры и др. Продемонстрировано, что эластичность является многомерным и довольно трудоемким для определения на уровне всего предприятия понятием, в связи с чем возможность ее обобщенного определения по результатам анализа эластичности различных составляющих и на разных уровнях является актуальным и важным заданием. Указано, что объектом дальнейших исследований должны стать вопросы целесообразности формирования общей эластичности предприятия путем воздействия на все ее возможные составляющие, а особенно те, которые играют доминирующую роль интерпретации эластичности предприятия как целостной системы.

Ключевые слова: предприятие, изменения, эластичность предприятия, эластичность общая, эластичность частичная, управления эластичностью.

Abstract. In the article, on the basis of the analysis in scientific and practical understanding of the notion of elasticity of an enterprise by various authors, a list of recommendations for practical use of management decisions, oriented at the formation of various components of total elasticity of an enterprise as an integral system are proposed. Peculiarities and importance of such components of total elasticity as elasticity of main and auxiliary processes, human resources, organizational structure etc. It has been demonstrated that elasticity is a multi-dimensional and a rather time-consuming parameter to be determined on the level of an entire enterprise, and because of that the capability of its generalized assessment based on the results from analyzing of elasticity of various components on different levels is an actual and an important task. It has been said that the feasibility of forming a total elasticity of an enterprise by influencing all of its possible components, especially the ones that play a dominating role in the interpretation of the elasticity of an enterprise as an integral system, has to be the topic for further research.

Keywords: enterprise, changes, elasticity of an enterprise, overall elasticity, partial elasticity, elasticity management.

Актуальність. Еластичність завжди була обов'язковим атрибутом будь-якого підприємства, а значить і об'єктом управління. Сьогодні, в умовах прогресуючої глобалізації, дерегуляції ринків, наростаючої інтенсивності конкурентної боротьби і т. п. важливість еластичності зростає.

В загальному розумінні еластичність підприємства – це здатність останнього пристосовуватись до змінних умов оточення. Значна популярність цієї проблеми в даний час викликана зростаючою динамікою змін в оточенні, яка документує необхідність відповідної адаптації, а також масштабним розповсюдженням нових концепцій і методів управління, які, в принципі, всі наголошують на необхідності забезпечення високої еластичності в управлінні. Безперервні і динамічні зміни, що відбуваються у зовнішньому оточенні підприємств, обумовлюються зростанням вимог до його ринкової успішності та ускладненням проблем, які необхідно вирішувати. Однією із вирішальних умов досягнення ринкового успіху будь-яким підприємством є його належне (в т. ч. і з позицій еластичності) проектування.

Аналіз досліджень та публікацій. Еластичність, в розумінні необхідного атрибуту підприємства, його бажаною як у функціональному сенсі, так і в усвідомленому використанні характеристики, є притаманною будь-якому підприємству – цілісній системі, яка у відповідній літературі інтерпретується як загальна/глобальна або стратегічна еластичність [1, 2, 3]. В альтернативному варіанті вона може бути віднесена до відокремлених складових елементів підприємств – частковою характеристикою еластичності. Враховуючи складну природу підприємства як системної цілісності, яка відрізняється від кожного з елементів, що її утворюють і одночасно ведуть до успіху, виділення часткових складових еластичності можна здійснювати багатьма різними способами і з використанням різних критеріїв.

Масштабний інтерпретаційний аналіз поняття еластичності підприємства було зроблено Р. Крупським [4, с. 15-17], який припустив, що еластичність – це здатність підприємства адаптуватись до умов, які виникають в оточенні. Визначення «адаптації» було вжито в цьому випадку спеціально, як синонім пристосування, з огляду на його розповсюджене вживання в англійській літературі як *addaptiveness* [5, с. 38; 6, с. 277]. Процес адаптації (пристосування) в цьому випадку може носити як зовнішній характер (здатність підприємства впливати на зміни в своєму оточенні), так і внутрішній (його ж здатність впроваджувати відповідні адаптаційні зміни в самому підприємстві). Еластичність може бути притаманною різним сферам функціонування підприємства: використання техніки і технологій, робочої сили, матеріальних потоків, операційної діяльності, інноваційного розвитку виробництва, продукції тощо. Еластичність також часто розглядається в складі різних організаційних підсистем: фінансових, інформаційних, виробничих, стратегічного управління тощо [4, с.22]. При цьому, за кожним з цих напрямків використовуються інші критерії її оцінювання.

В свою чергу, Й. Осберт-Поцієха вважає, що еластичність є результирующим поняттям різних концепцій адаптації організацій до умов, які складаються в оточенні [7]

В роботі [8] Дж. С. Еванс визначив еластичність як вміння пристосовуватись, мобільність, можливість змінюватись, удосконалюватись, спритність, швидкодія, плинність, пластичність, пружність. Кожен з цих вимірів еластичності міг би бути або реакцією на загрози, генеровані головним чином змінами в оточенні, або формою «тиску» (впливу) на це оточення.

Слід згадати і про визначення еластичності від Г. І. Ансоффа [9, с. 34], який вважає, що це – ті властивості підприємства, які дозволяють йому справлятися із змінами в оточенні (коли замість впливу на них підприємство намагається на них реагувати – головним чином за рахунок збільшення оборотності ресурсів). В той же час для Дж. Брільмана еластичною є та організація, структура і культура якої дозволяють їй швидко адаптуватись до мінливих потреб клієнтів та вимог конкуренції [3, с. 56].

До вказаних вище оглядів варто додати і думку М. Юхнович [10, с.12-16], згідно з якою еластичність це – здатність і потенційна готовність підприємства адаптуватись до нових (що виникли в процесі змін) умов, завдань і ситуацій когнітивного та соціального характеру, а також здатність ініціювання необхідних змін.

Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми. За достатньо широкого вивчення і розповсюдження теоретичних аспектів опису ы аналізу еластичності підприємств, одночасно досить скупо представлені рекомендації щодо використання цього показника в практичному управлінні процесами функціонування підприємств з врахуванням потенціалу феномену еластичності.

Метою цієї статті є представлення теоретичних і практичних аспектів еластичності підприємства та ідентифікації основних можливостей використання цього явища в практичному бізнес-управлінні.

Виклад основного матеріалу. Із викладеного вище зрозуміло, що еластичність підприємства допомагає останньому функціонувати в турбулентному оточенні належним чином, а тому стає важливим компонентом розбудови його конкурентоздатності та ефективності.

При цьому слід наголосити, що характеристика еластичності підприємства була і залишається досить важким для однозначного визначення поняттям (Рис. 1), що обумовлено багатьма факторами, до яких насамперед слід віднести: мультимірірність явища, переплетення причин з наслідками, прояви змін на кількох рівнях взаємоналежності (еластичність загальна – еластичність часткова) і т. п.

Для прикладу, беручи до уваги ієрархічність підприємства, можна виділити еластичність окремих рівнів організаційної піраміди, еластичність стратегічно важливого бізнес-підрозділу корпорації, еластичність певного департаменту, відділу або посади.

Розглядаючи підприємство через призму головних функцій, можна виділити еластичність функціональну (для прикладу, виробництва), еластичність фінансову (проекти). Функціональна еластичність може бути пов'язана як з окремими органічно притаманними підприємству функціями (постачання, виробництво, продажі, дослідження і розвиток і т.д.), так і з окремими функціями управління (планування, прийняття рішень, мотивації) [11, с. 24].

Підставою для виділення часткових складових еластичності можуть бути також критерії функції і ресурсу, тобто еластичність в функціональній площині (для пр., персональна) буде стосуватись і до людей, що утворюють соціальну підсистему підприємства, і до реалізації функції використання цього ресурсу (для пр., залучення, підготовки, оцінювання).



Рисунок 1 - Визначення поняття «еластичність підприємства» в розумінні окремих авторів (опрацювання власне)

Об'єктом визначення еластичності можуть також виступати і процеси, які реалізуються в рамках підприємства:

- матеріальні (для пр., процес інвестицій в будівництво, виробничі процеси, процеси утилізації відходів тощо);
- інформаційні (для пр., процеси планування, вироблення і прийняття рішень в проблемних ситуаціях тощо) [4, с. 24].

В особливий спосіб еластичність може бути віднесена до ресурсів організації, в т. ч. до матеріальних (нерухомість, фінанси) і нематеріальних (інформація, зв'язки). Саме ці ресурси виступають основним знаряддям формування загальної еластичності підприємства. Р. Крупський [3, 4] вважає, що еластичність в розумінні реакції на імпульси з оточення або з внутрішнього середовища підприємства береться в конфронтації з його ресурсним потенціалом (у тому числі з врахуванням можливостей доступу до зовнішніх ресурсів). Основними інструментами забезпечення еластичності є з одного боку резервування окремих ресурсів (на певний випадок), а з іншого – диверсифікація діяльності і ресурсів, яка забезпечує здатність продовження бізнес-діяльності в умовах нетривалого, турбулентного оточення.

В літературі можна зустрітись із суб'єктивним (т. зв. авторським) підходом до еластичності, яке виходить із припущення, що еластичність підприємства визначається індивідуальною еластичністю його персоналу, а також зв'язаних з підприємством суб'єктів (для пр., споживачів продукції, клієнтів) [12]. Специфічну цікавість такого підходу викликають чинники, які стимулюють і обмежують еластичність особистості, в т. ч. відношення до ризиків, амбітність, потреба успіхів, механізми внутрішнього контролю, агресивність.

Еластичність (часткова) може стосуватись і окремих складових підприємства, як це демонструється на рисунку 2.

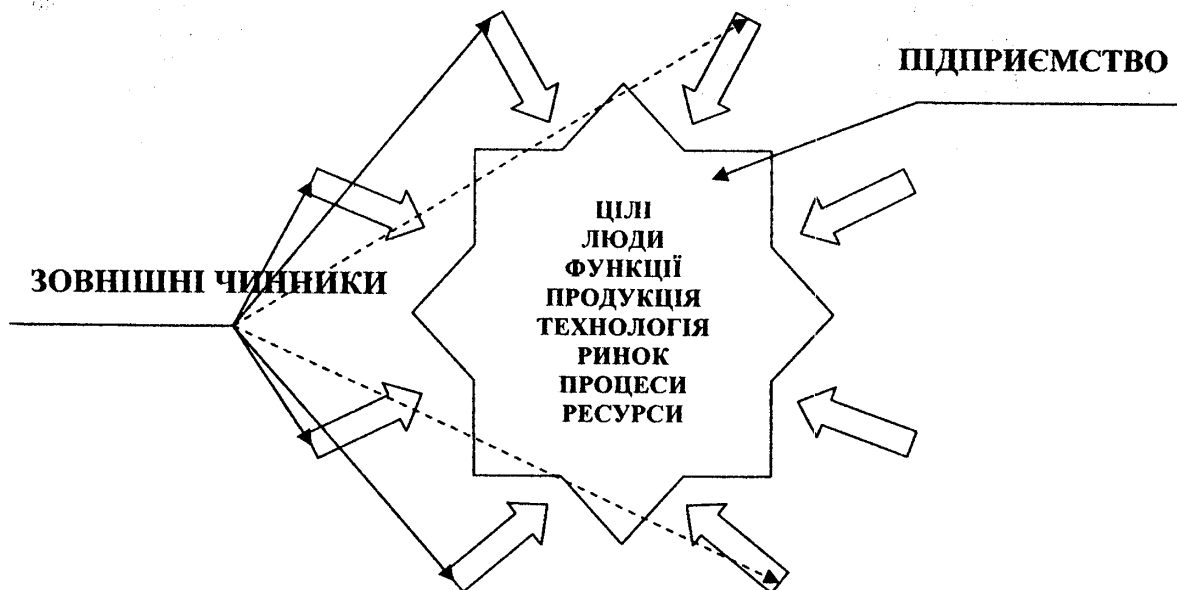


Рисунок 2 - Перелік складових елементів еластичності підприємства
(власне опрацювання)

Можливість виділення складових елементів еластичності дає шанс концентрації на оптимальному полі діяльності підприємства та звернути увагу на проблему взаємозалежності між еластичністю окремих складових і їх зв'язків, з еластичністю підприємства, як цілісної системи.

Однак, як видно із виконаного вище аналізу, однозначна і загальноприйнятна дефініція еластичності ще не створена. В літературі можна знайти загальні визначення, і часткові, які описують окремі аспекти еластичності та відносяться до самих різноманітних напрямків діяльності підприємства. В зв'язку з цим, спроба впорядкування і уточнення термінологічного апарату є актуальним науковим завданням.

В зв'язку з вищевикладеним, слід зауважити, що як науковці, так і практики ставлять питання про можливість і доцільність створення механізмів або концепцій, застосування яких забезпечило б здатність підприємства виживати в постійно змінному оточенні.

На думку автора, відповіддю на це питання може стати концепція еластичного підприємства, здатного динамічно і ефективно пристосовуватися до безперервних і непередбачуваних змін у навколишньому оточенні.

Механізм функціонування такого підприємства визначається множиною чинників, які формують сфери і наслідки його діяльності [13, с. 56]. В зв'язку з цим, перспективи впровадження концепції і механізму еластичності є дуже обіцяючі, так як найважливіші детермінанти розвитку (для пр., нова продукція) є головними рушіями успіху підприємства.

Отже, поле досліджень слід сконцентрувати на механізмах та елементах, які є ключовими для діяльності підприємства, забезпечують йому конкурентні переваги і, як наслідок, його ринковий успіх.

Таким чином, адаптації підлягає образ еластичного підприємства, який ґрунтується на припущенні, що центральне значення в процесах змін мають: інформація про потреби ринку, виробничі ресурси (технологія, засоби виробництва, предмети праці), знаневі і фінансові ресурси – чинники, які визначально впливають на динаміку змін і цим шляхом вирішують проблеми пристосування до змін в турбулентному оточенні.

Певною пропозицією, спрямованою на ідентифікацію еластичності, а також окресленню її в практиці діяльності підприємств, стало дослідження автора, сплановане і проведене у 2012 році.

Програмою дослідження були охоплені 20 підприємств. З погляду на складність і ситуаційний характер еластичності була використана методика *case study*, інструментом її реалізації став опитувальник категоріального інтерв'ю, а об'єкти були диференційовані за ознаками:

- величини підприємства (3 – мікро, 11 – малі, 5 середні, 1 – велике);
- профілю діяльності/галузі (будівництво – 15%, торгівля – 15%, консалтинг – 20%, харчова промисловість – 30%, інші – 20%);
- поле діяльності (місцеві – 5,9%, регіональні – 20,6%, загальнодержавні – 29,4%, міжнародні – 8,2%, глобальні – 5,9%);
- фази життєвого циклу (початки діяльності 11,8%, зростання і розвиток – 47,06%, зрілість – 38,24%, спадання – 2,9%);
- організаційно-правової форми (суб'єкти господарювання – 15, союз цивільний – 1, союз особистий – 2, союз капіталів – 2).

Хоча з огляду на обсяг вибірки і структуру цього дослідження його результати не дають підстав для генералізації висновків та формулювання нормативних пропозицій, однак незалежно від їх наукової вартості вони можуть бути використані як точка відліку або порівняння для оцінки ситуації в цій сфері підприємствами, зацікавленими активним підходом до формування своєї еластичності.

Що ж до часткових показників еластичності підприємства, то серед них в першу чергу слід виділити еластичність основних і забезпечувальних процесів, еластичність використання людських ресурсів, еластичність організаційної структури.

Еластичність базових і допоміжних процесів. Серед окремих часткових складових загальної еластичності підприємства пріоритетною за значенням слід вважати еластичність базових процесів. В цих процесах віддзеркалюється предмет діяльності, яким диктуються специфічні рішення для кожного підприємства, зв'язані, для прикладу, з базовими технологіями чи галузевими вимогами. Тому, в рамках підсистеми базових процесів є необхідною певна дозованість еластичності, яка забезпечить ефективне функціонування цілісного підприємства. Тут, щонайперше, йдеться про визначення частоти змін або, для прикладу, кількості видозмін продукції, асортиментних ліній тощо.

В таблиці 1 представлена інформація про кількість базових процесів на підприємствах досліджуваної вибірки.

Таблиця 1- Кількість базових процесів в досліджуваних підприємствах (власне опрацювання)

№ п/п	Кількість базових процесів	Кількість підприємств
1	1	1
2	2	2
3	3	10
4	4	3
5	5	4

Згідно з наведеними вище даними, найбільшою групою підприємств (половина вибірки) є підприємства з трьома базовими процесами (тобто медіана складає 3). Наступними за кількістю є підприємства з 4-ма і 5-ма базовими процесами. Використання щонайменше 3-х базових процесів має глибоке обґрунтування в послідовності фаз базового процесу і сприяє поєднанню обслуговування клієнта в рамках діяльності. Очевидно, що 17 з 20 підприємств використовують додаткові опції діяльності, що з позицій еластичності слід оцінити позитивно. Адже це дозволяє змінювати і пристосовувати пропозиції згідно із задекларованими потребами клієнта.

Діапазон асортименту також прямим чином впливає на еластичність. Більша кількість асортиментних ліній забезпечує вибір найкращої опції за наданих умов. Таблиця 2 представляє відповідний розподіл кількості версій (варіантів) продукції або послуг.

Таблиця 2 - Кількість видозмін продукції або послуг в досліджуваних підприємствах (власне опрацювання)

№ п/п	Кількість варіантів продукції або послуг	Кількість підприємств
1	1 – 5	10
2	6 – 10	2
3	11 – 20	1
4	21 – 100	3
5	> 100	4

Досліджуваній вибірці є притаманними дві доміанти. З одного боку, присутня велика група підприємств (10 випадків), для яких характерна відносно низька різноманітність пропонованої продукції. З іншого боку, як у випадку 4-х підприємств (індивідуальна пропозиція представлена більш ніж 100 потенційних видозмін). Це означає, що більшість з опитаних підприємств можуть запропонувати принаймні кілька різновидів продукту.

Частота, з якою підприємство впроваджує свою нову продукцію на ринки, виступає ще однією особливістю визначення еластичності. Швидкість реакції на ринкові стимули або темпи комерціалізації власних є важливим проявом еластичності, який демонструє компетенцію підприємства в його швидкодії відносно конкурентів. Дані про частоту змін базових процесів досліджуваними підприємствами представлені в таблиці 3.

Як демонструють дані таблиці 3, половина відповідей респондентів в розрізі поточних базових процесів вказала на їх стабільність, а значить на певну стабільність реалізованих рішень і дефіцит змін, які відбуваються частіше, ніж один раз на рік. На другому місці знаходяться підприємства, які відносно активно змінюють свої базові процеси.

Таблиця 3 - Частота змін базових процесів в досліджуваних підприємствах (власне опрацювання)

№ п/п	Частота змін	Кількість підприємств
1	Кілька разів на рік	5
2	Зміни раз на кілька років	2
3	Переважає відносна стабільність	10
4	Зміни спорадичні	3
5	Сума відповідей	20

Наступною групою процесів, які підлягають аналізу в групі досліджуваних підприємств, є процеси забезпечення, які відіграють обслуговуючі ролі щодо базових процесів, доповнюючи їх необхідними складовими і забезпечують належне функціонування економіки підприємства. З перспектив впливу еластичності на забезпечувальні процеси доцільно розглянути їх в контексті аутсорсингу. Таблиця 4 демонструє питання аутсорсингу в розрізі підстав для прийняття рішення щодо їх виділення.

Таблиця 4 - Допоміжні процеси, виділені із структури підприємства для забезпечення на засадах аутсорсингу (власні дослідження)

№ п/п	Забезпечувальні процеси	Вартість / Ефективність	Покращання ефективності Функціонування	Використання ринкових можливостей	Всього
1	Охорона	5	1	1	7
2	Транспорт	4	1	1	6
3	Ремонт	3	0	1	4
4	Персонал	1	2	1	4
5	Прибирання	2	1	0	3
6	Інформаційні	0	1	0	1

Заувага: підприємства могли назвати більше ніж один мотив для обґрунтування виділення.

У досліджуваній вибірці домінує виділення таких сфер забезпечувальної діяльності, які можуть бути перенесені на інші об'єкти без погіршення якості та ефективності базових процесів. Всі ключові процеси з точки зору збереження конкурентоздатності залишені в рамках підприємства. Таким чином, в списку аутсорсингових з'являються такі процеси, як послуги з охорони і безпеки, транспортні, кадрові, прибирання, інформаційні тощо.

Еластичність використання людських ресурсів. Ще один вид часткової еластичності, який підпав під програму дослідження, є еластичність зв'язана з управлінням людськими ресурсами. В цьому контексті, на перший план вийшло питання формування людського потенціалу з позицій поточних потреб підприємства (Таблиця № 5).

Таблиця 5 - Найбільш часто формовані елементи трудового потенціалу (опрацювання власне)

№ п/п	Категорія	Кількість підприємств
1	Чисельність персоналу	5
2	Часи роботи	2
3	Місце роботи	10
4	Організація роботи	3

Черговою складовою є форма найму або співпраці. Підприємства дуже часто відходять від класичної форми найму на повну ставку, звертаючись до т. зв. сучасних форм. Існування ж в досліджуваних об'єктах різних форм найму свідчить про їх еластичність в цьому питанні. Серед форм найму, які використовуються підприємствами, на перший план (з погляду на частоту використання) виходять такі внутрішні форми, як надурочна праця, праця у вихідні, чи у певні години. Тільки після цього з'являється перший представник зовнішніх форм – дистанційна праця. Зовнішні рішення, які сприяють більш високому рівню еластичності людських ресурсів (наприклад, дистанційна праця, самозайнятість) з'являється відносно рідко.

Еластичність організаційної структури. Проявом еластичності в площині організаційної структури є, між іншим, здатність останньої пристосуватись до змінних умов або реагувати на них

через зміни величини і форми підрозділів організації, обсягів їх завдань і компетенцій, змін укладу зв'язків між ними в такий спосіб, щоб результативно і ефективно забезпечувати досягнення встановлених цілей. Це є проявом т. зв. внутрішньої еластичності організаційної структури.

Симптомом зовнішньої еластичності є здатність організаційної структури до обмеження впливу певних чинників. Серед заходів, які можна здійснити для збільшення еластичності організаційної структури найбільш часто згадується зменшення кількості рівнів її ієрархії, делегування повноважень з прийняття рішень, впровадження нових форм поділу праці, а також зниження рівнів стандартизації і формалізації дій персоналу.

Основними діями з підвищення еластичності організаційної структури в досліджуваних підприємствах загалом були: створення нових елементів структури, найчастіше посад (17 підприємств), підрозділів (12 підприємств) і зв'язків (12 підприємств); збільшення повноважень існуючих підрозділів (17 підприємств) та створення спеціальних проектних груп (16 підприємств). Майже третиною підприємств вказано, ліквідацію існуючих посад.

Висновки і напрямки подальших досліджень. Проблема еластичності підприємства є однією із головних викликів сучасного управління. Знайшовши достатньо широке висвітлення в теоретичному плані, вона продовжує залишатись важливою проблемою з точки зору її впровадження в практику повсякденного управління діяльністю підприємств, як однією із ключових умов їх виживання і розвитку.

Одночасно слід визнати, що в світлі проведених нами досліджень формування еластичності не є цілком самою в собі, а наслідком рішень, прийнятих системою управління підприємством. В зв'язку з цим, еластичність є багатовимірним і досить важким поняттям для визначення на рівні всього підприємства, видається дуже важливим можливість її узагальненого визначення за результатами аналізу різних рівнів і складових.

Представлені результати досліджень еластичності є тільки початковим в дослідженні даної проблеми. В контексті виконаного аналізу народились чисельні питання, які потребують науково обґрунтованих відповідей. Чи досягнення певного рівня еластичності підприємства як цілісної системи, пов'язується з потребою формування еластичності всіх її складових однаковою мірою? Які часткові еластичності є особливо важливими з точки зору підприємства як цілісної системи?

Відповіді на ці питання повинні стати об'єктом подальших досліджень, а їх пошук може мати важливе значення з позицій досягнення, а в подальшому і управління підтриманням необхідного для успішного підприємства рівня еластичності.

Література

1. Ahmed P. K. Integrated Flexibility – Key to Competition in Turbulent environment / P. K. Ahmed, G. Hardaker, M. Carpenter // „Long Range Planning”. – 2006. – Vol. 29, No 4.
2. Koste Malhotra M. K. Theoretical Framework for Analyzing the Dimensions of Manufacturing Flexibility / M. K. Koste Malhotra // „Journal of Operations Management”. – 2008. – Vol. 18, No 1.
3. Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji. / [red. R. Krupski]. – Warszawa: PWE, 2005.
4. Krupski R., Elastyczność organizacji / R. Krupski. – Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2008.
5. Gibson J. L. Organizations. Behavior, structure, processes / J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. Jr. Donnelly. – Illinois : BPI/IRWIN, 2008, s. 38;
6. Strategor R. Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość / R. Strategor. – Warszawa: PWE, 2009.
7. Osbert-Pociecha G. Elastyczność organizacji - atrybut pożądany a niezidentyfikowany / G. Osbert-Pociecha // „Organizacja i Kierowanie”. – 2004. – Vol. 6, nr 3-4.
8. Evans J. S. Strategic flexibility for high technology manoeuvres. A conceptual framework / J. S. Evans // „Journal of Management Studies”. – 2008. – Vol. 28, No 1.
9. Ansoff H.I. Zarządzanie strategiczne / H. I. Ansoff. – Warszawa: PWE, 2005.
10. Juchnowicz M. Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy / M. Juchnowicz (red.). – Warszawa: Difin, 2007.
11. Osbert-Pociecha G. Financial flexibility as a prerequisite for firm's flexibility / G. Osbert-Pociecha, W. Pociecha // „Management”. 2006. – Vol. 10, No. 1.
12. Volberda H. W. Building the Flexibility Firm. How to Remain Competitive / H. W. Volberda. – New York: Oxford University Press Inc, 2008.
13. Osbert-Pociecha G., Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji / G. Osbert-Pociecha. – Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012.

Стаття надійшла до редакції 14.08.2014

Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Петренко В. П.