

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА EFFICIENCY EVALUATION OF THE ADAPTATION TO CHANGE MECHANISM IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE

Об'єктом дослідження даної статті виступає процес оцінки ефективності впровадження механізму адаптації діяльності до змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства. Узагальнивши теоретичні напрацювання у сфері оцінки ефективності змін на підприємстві, запропоновано оцінку ефективності змін у результаті впровадження механізму адаптації підприємства до змін проводити за схемою, яка складається із чотирьох основних етапів: оцінка змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства на основі застосування PEST-аналізу; оцінка змін у внутрішньому середовищі діяльності підприємства; оцінка інтегрального показника ефективності змін на підприємстві завдяки впровадженню механізму адаптації підприємства до змін, що враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства; оцінка інтегрального показника ефективності змін на підприємстві, що враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, та рівень сприйняття персоналом змін.

**Ключові слова:** адаптація, зміни, оцінка, ефективність, підприємство.

Объектом исследования данной статьи выступает процесс оценки эффективности внедрения механизма адаптации деятельности к изменениям во внешней среде предприятия. Обобщив теоретические наработки в области оценки эффективности изменений на предприятии, предложено оценку эффективности изменений в результате внедрения механизма адаптации предприятия к изменениям проводить по схеме, которая состоит из четырех основных этапов: оценка изменений во внешней среде деятельности предприятия на основе применения PEST-анализа; оценка изменений во внутренней среде деятельности предприятия; оценка интегрального показателя эффективности изменений на предприятии благодаря внедрению механизма адаптации предприятия к изменениям, учитывающего изменения во внешней и внутренней среде деятельности предприятия; оценка интегрального показателя эффективности изменений на предприятии, учитывающего изменения во внешней и внутренней среде деятельности предприятия, и уровень восприятия персоналом изменений.

**Ключевые слова:** адаптация, изменения, оценка, эффективность, предприятие.

УДК 65.01:338.432

**Грінченко Р.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємств та організації підприємницької діяльності  
Одеський національний економічний університет

*The development and implementation of a mechanism for adapting the company to change is a necessary component of the overall enterprise management system. This mechanism must be able to respond flexibly to constant changes in the enterprise's activities in the external and internal environment. The development and implementation of a mechanism for adapting the company to change is a necessary component of the overall enterprise management system. This mechanism must be able to respond flexibly to constant changes in the enterprise's activities in the external and internal environment. In the conditions of constant instability and dynamic changes in the activities of enterprises, the question of assessing the effectiveness of the certain changes introduction of in the enterprise is very important. In order to form an effective mechanism for managing adaptive changes at enterprises, a study was made of theoretical and methodological principles of adaptive changes management in the activities of enterprises and focused on the evaluation of the effectiveness of the adapta-*

tion mechanism. The object of the study of this article is the process of assessing the effectiveness of the mechanism of activities adaptation to changes implementation in the external environment of the enterprise. Summarizing theoretical developments in the field of assessing the effectiveness of changes in the enterprise, the evaluation of the effectiveness of changes as a result of the introduction of the mechanism of adaptation of the enterprise to the changes is carried out according to the scheme, which consists of four main stages: assessment of changes in the external environment of the enterprise based on the application PEST-analysis; assessment of changes in the internal environment of the enterprise; estimation of integral indicator of the efficiency of changes in the enterprise due to introduction of the mechanism of adaptation of the enterprise to changes, taking into account changes in the external and internal environment of the enterprise; estimation of the integral indicator of the efficiency of changes in the enterprise, taking into account changes in the external and internal environment of the enterprise, and the level of perception of personnel changes. This technique can be used as one of the components of the model and stages of forming the mechanism of adaptation of the enterprise to the changes, as it makes it possible, in a simplified form, to analyze the effectiveness of the selected variations of the changes for the investigated enterprise.

**Key words:** adaptation, change, estimation, efficiency, enterprise.

**Постановка проблеми.** Розробка та впровадження механізму адаптації підприємства до змін є необхідною складовою загальної системи управління підприємством. Даний механізм повинен бути спроможним гнучко реагувати на постійні зміни у діяльності підприємства у зовнішньому та внутрішньому середовищі. В умовах постійної нестабільності та динамічних змін у діяльності підприємств особливої актуальності набирають питання оцінки ефективності впровадження тих чи інших змін на підприємстві. Основним компонентом та необхідним етапом механізму адаптації підприємства до змін виступає оцінка його ефективності у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В останні роки багато зарубіжних та вітчизняних вчених приділяють значну увагу питанням адаптації діяльності підприємств. Питання адаптації діяльності підприємств на сучасному етапі досліджували такі вчені: Р. Акофф, І. Ансофф, Н. Білошкурська, П. Браунінг, М. Буднік, Н. Васюткіна, В. Дубчак, О. Кожевїна, Г. Козаченко, В. Кучеренко, Т. Ландїна, Л. Мельник, Б. Мільнер, Е. Пастухова, І. Пітайкіна, Л. Растрїгїн, Д. Хайман, О. Хитра, Г. Ханалїєв, Е. Чиженькова, О. Шатїлова, В. Якубїв, В. Ячменьова та інші. Проте теоретико-методологічний базис дослідження формування компонентів управління адаптаційними змінами на підприємстві потребує більш комплексного опрацювання, з детальним розглядом основних підходів до оцінки ефективності його впровадження у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства. У зв'язку із значною актуальністю та недостатньо комплексним опрацюванням дане питання потребує подальшого розгляду та доповнення.

**Постановка завдання.** З метою формування ефективного механізму управління адаптаційними змінами на підприємствах було проведено дослідження теоретико-методологічних засад управління адаптаційними змінами діяльності підприємств та зосереджено увагу на оцінці ефективності впровадження механізму адаптації підприємства до змін.

Об'єктом дослідження даної статті виступає процес оцінки ефективності впровадження механізму адаптації діяльності до змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства.

Метою дослідження виступає удосконалення теоретико-методологічного підходу до оцінки ефек-

тивності механізму управління адаптаційними змінами підприємств у зовнішньому середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Провівши дослідження теоретичних аспектів управління діяльністю підприємств [1-3], було виявлено, що механізм управління діяльністю підприємства повинен складатись із чотирьох основних компонентів:

- правового механізму;
- організаційно-економічного механізму;
- технологічного механізму;
- соціального механізму.

Дослідження теоретичних напрацювань у сфері визначення поняття «адаптація» [4-12] надало нам змогу запропонувати власне визначення даного поняття, яке може використовуватись сучасними підприємствами у процесі їх діяльності. Таким чином, під «адаптацією», на нашу думку, слід розуміти безперервний процес дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, розробка та впровадження змін в управлінні організаційно-економічними, правовими, технологічними та соціальними складовими діяльності підприємств для досягнення цільових показників діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Виявлені особливості управління адаптаційними змінами з точки зору формування механізму управління адаптаційними змінами – на рівні управління зовнішніми, внутрішніми та адміністративними змінами на підприємстві, що надають теоретичне підґрунтя для подальших напрацювань зі створення механізму адаптації підприємства до змін.

Необхідно проаналізувати сутність самого поняття механізм адаптації діяльності підприємства до змін та основні його компоненти з теоретичної точки зору. Існують наукові підходи, що визначають механізм, як цілісну систему. На нашу думку, можна стверджувати, що механізм адаптації діяльності підприємства необхідно розглядати як систему, яка повинна складатись із чотирьох основних компонентів: організаційно-економічної, правової, технологічної та соціальної компонентів. Одним із центральних елементів будь-якого механізму адаптації підприємства до змін виступає оцінка ефективності його впровадження для даного підприємства.

Виходячи із запропонованого чотириєдиного підходу до формування механізму адаптації підприєм-

ства до змін оцінка ефективності змін повинна проводитись за основними чотирма напрямками:

- організаційно-економічна;
- технологічна;
- правова;
- соціальна.

Проте така оцінка повинна проводитись окрему у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства.

При розгляді даного питання, перш за все необхідно визначитись із сутністю поняття оцінка ефективності змін. Оцінка ефективності змін, на нашу думку, – це результат від впровадження механізму адаптації підприємства до змін, що може бути розрахована на основі узагальненого інтегрального показника за всіма компонентами.

Узагальнивши теоретичні напрацювання у сфері оцінки ефективності змін на підприємстві, можна запропонувати оцінку ефективності змін у результаті впровадження механізму адаптації підприємства до змін проводити за наступною схемою, яка складається із чотирьох основних етапів:

1-й етап – оцінка змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства на основі застосування PEST-аналізу із виділенням основних чинників по чотирьом групам: політичних, економічних, соціальних та науково-технологічних. Слід зауважити, що дані групи чинників при проведенні PEST-аналізу співпадають за сутністю із основними чотирма компонентами механізму адаптації підприємства до змін, що створює додаткові переваги та спрощує аналіз ефективності змін. За результатами такої оцінки будують інтегральний індекс оцінки ефективності зовнішніх змін для підприємства ( $I_{ent}$ ).

2-й етап – оцінка змін у внутрішньому середовищі діяльності підприємства завдяки впровадженню механізму адаптації підприємства до змін ( $I_{int}$ ). Дана оцінка повинна проводитись за комплексним підходом з проведенням окремої оцінки ефективності кожної із компонент механізму адаптації підприємства до змін та формування по цим компонентам окремо індивідуальних індексів оцінки ефективності змін у внутрішньому середовищі. Дане питання характеризується значним обсягом наукових досліджень, результати яких будуть висвітлені у наступних статтях.

3-й етап – оцінка інтегрального показника ефективності змін на підприємстві завдяки впровадженню механізму адаптації підприємства до змін, що враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства ( $I_{adapt}$ ).

4-й етап – оцінка інтегрального показника ефективності змін на підприємстві завдяки впровадженню механізму адаптації підприємства до змін, що враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, та рівень сприйняття персоналом ( $I_{pers}$ ) змін ( $I_{compl}$ ).

Оцінка рівня сприйняття персоналом змін характеризується значним обсягом наукових досліджень, результати яких будуть висвітлені у наступних статтях.

Таким чином, модель інтегральної оцінки ефективності змін на підприємстві завдяки впровадженню механізму адаптації підприємства до змін можна представити у наступному вигляді:

$$I_{adapt} = I_{ext} \times a_i + I_{int} \times b_j \quad (1)$$

$$a_i + b_j = 1, \quad (2)$$

$$I_{compl} = I_{adapt} \times I_{pers} \quad (3)$$

де  $I_{adapt}$  – інтегральний показник ефективності змін на підприємстві завдяки впровадженню механізму адаптації підприємства до змін;

$I_{ext}$  – інтегральний показник оцінки ефективності змін на підприємстві, що враховує вплив зовнішнього середовища (використовуючи PEST-методику для оцінки чотирьох груп чинників: політичних, економічних, науково-технологічних та соціальних);

$I_{int}$  – інтегральний показник оцінки ефективності змін на підприємстві, що враховує вплив внутрішнього середовища діяльності підприємства (використовуючи адаптовану методику оцінки ефективності змін, що розрахована на основні чотирьох компонент механізму адаптації підприємства до змін);

$a_i, b_j$  – значущість показників оцінки ефективності змін для підприємства із урахуванням оцінки ефективності змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства.

$I_{pers}$  – інтегральний показник рівня сприйняття персоналом змін на підприємстві;

$I_{compl}$  – інтегральний показник ефективності змін на підприємстві завдяки впровадженню механізму адаптації підприємства до змін, що враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, та рівень сприйняття персоналом змін.

Слід зауважити, що для різних підприємств рівень значущості оцінки ефективності змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі буде різним. Дані вагові коефіцієнти встановлюються для кожного підприємства окремо експертами на основні аналізу основних показників його діяльності. На деякі підприємства визначальний вплив справляють зовнішні чинники, на інші – навпаки, внутрішні. Тому у кожному випадку дані коефіцієнти визначаються окремо по ситуації. У даному дослідженні для цілей спрощення риймається гіпотеза про рівнозначність впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на ефективність змін, тобто  $a_i = b_j$ .

Звідси,  $a_i = b_j = 0,50$ .

Максимальне значення інтегрального показника оцінки ефективності змін на підприємстві від впровадження механізму адаптації підприємства до змін дорівнює 1, тобто чим вище значення даного показника, тим краща ефективність впровадження змін на підприємстві.

Інтегральний показник оцінки ефективності змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства за рахунок впровадження механізму адаптації діяльності підприємства до змін пропонується розраховувати за допомогою наступної формули:

$$I_{ent} = \sum_{i=1}^n F_i * C_i, \quad (4)$$

де  $I_{ent}$  – інтегральний показник оцінки ефективності змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства за рахунок впровадження механізму адаптації діяльності підприємства до змін;

$F_i$  – середня бальна оцінка по кожній групі чинників оцінки ефективності змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства за рахунок впровадження механізму адаптації діяльності підприємства до змін: політичних, економічних, науково-технологічних, соціальних;

$n$  – кількість груп чинників оцінки ефективності змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства за рахунок впровадження механізму адаптації діяльності підприємства до змін;

$C_i$  – вага кожної групи чинників в оцінці ефективності змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства за рахунок впровадження механізму адаптації діяльності підприємства до змін.

Вага кожної групи чинників  $C_i$  розраховується експертам виходячи із передумов діяльності підприємства у зовнішньому середовищі. Основним методом визначення ваги кожної групи чинників може виступати метод рангової кореляції. Шляхом накопичення рангів по кожній групі чинників визначається пріоритетність тієї чи іншої групи чинників. Даний метод має переваги та недоліки методів експертного оцінювання, проте для потреб підприємств є найбільш простим у використанні.

Методика проведення PEST-аналізу передбачає оцінку чотирьох основних зазначених компонент, при чому вага впливу кожної із компонент оцінюється експертами за 100-бальною шкалою:

- 0 балів – відсутність впливу;
- від 1 до 10 – дуже слабкий вплив;
- від 11 до 20 – слабкий вплив;
- від 21 до 30 – помірний вплив;
- від 31 до 40 – сильний вплив;
- від 41 до 50 – дуже сильний вплив;
- від 51 до 100 – абсолютний вплив.

Виходячи із проведеного дослідження та теоретичних засад проведення PEST – аналізу, можна запропонувати наступні чинники у кожній із груп чинників, що є типовими для визначення впливу

зовнішнього середовища та можуть бути практично використані при формуванні та впровадженні механізму адаптації діяльності підприємств до змін:

$F_1$  – середня бальна оцінка по групі політичних чинники впливу на ефективність змін з боку зовнішніх чинників впливу, її можна розрахувати за формулою:

$$F_1 = \sum_{j=1}^m F_j * p_j \div m \quad (5)$$

де  $F_j$  – чинник впливу на зміни у зовнішньому середовищі діяльності підприємства з боку політичної групи чинників;

$p_j$  – вага кожного політичного чинника. Оцінюється експертами методом рангової кореляції;

$m$  – кількість політичних чинників впливу.

У таблиці 1 представлений розподіл впливу чинника та бали за кожний із варіантів впливу. Пропонується градацію застосовувати таку ж саму, як і при проведенні PEST-аналізу, всі чинники таким чином будуть відображені в інтегральному показнику ефективності змін за єдиним підходом. Даний підхід спрощує процедуру оцінки впливу чинників для підприємств. Така градація використовується для всіх груп чинників при проведенні PEST-аналізу. Проте слід заважити, що для мети використання даних оцінок при формуванні інтегрального показника оцінки ефективності змін на підприємстві пропонується загальну методику проведення градації оцінок чинників при проведенні PEST-аналізу від 0 до 100 трансформувати у значення від 0 до 1 із відповідним розбиття на групи впливу, що повністю відповідає сутності методики та оговореним групам впливу.

У дослідженні були узагальнені теоретичні та практичні напрацювання з питань виділення головних політичних чинників впливу на зміни діяльності підприємства при впровадженні механізму адаптації підприємства до змін. Максимальне значення кожного із чинників у групі чинників 1, мінімальне 0.

Таким чином, пропонується наступний перелік основних чинників, що входять до групи політичних чинників впливу:

- $j = 1$  – законодавство із регулювання агропромислової переробки у країні.
- $j = 2$  – податкове законодавство.
- $j = 3$  – земельне законодавство в країні.
- $j = 4$  – регулювання експортно-імпортової діяльності.
- $j = 5$  – стабільність виробництва (політичний ризик).

Таблиця 1

Градація якісних оцінок показників чинників впливу при проведенні PEST-аналізу

Абсолютний вплив	Дуже сильний вплив	Сильний вплив	Помірний вплив	Слабкий вплив	Дуже слабкий вплив	Відсутність впливу
1,00-0,51	0,50-0,41	0,40-0,31	0,30-0,21	0,20-0,11	0,10-0,01	0,00

$j = 6$  – наявність лобістів конкурентів у владі.

$F_2$  – середня бальна оцінка по групі економічних чинники впливу на ефективність змін з боку зовнішніх чинників впливу, її можна розрахувати за формулою:

$$F_2 = \sum_{j=1}^m F_j * p_j \div m \quad (6)$$

де  $F_j$  – чинник впливу на зміни у зовнішньому середовищі діяльності підприємства з боку економічної групи чинників;

$p_j$  – вага кожного економічного чинника. Оцінюється експертами методом рангової кореляції;

$m$  – кількість економічних чинників впливу.

У дослідженні були узагальнені теоретичні та практичні напрацювання з питань виділення головних економічних чинників впливу на зміни діяльності підприємства при впровадженні механізму адаптації підприємства до змін. Максимальне значення кожного із чинників у групі чинників 1, мінімальне 0.

$j = 1$  – динаміка ВВП и ВНП.

$j = 2$  – динаміка відсоткових ставок по кредитах та доступність кредитів для підприємств.

$j = 3$  – рівень інфляції.

$j = 4$  – рівень безробіття.

$j = 5$  – стан валютного курсу.

$j = 6$  – рівень інвестиційної активності та інвестиційної привабливості сфери бізнесу.

$F_3$  – середня бальна оцінка по групі соціальних чинники впливу на ефективність змін з боку зовнішніх чинників впливу, її можна розрахувати за формулою:

$$F_3 = \sum_{j=1}^m F_j * p_j \div m \quad (7)$$

де  $F_j$  – чинник впливу на зміни у зовнішньому середовищі діяльності підприємства з боку соціальної групи чинників;

$p_j$  – вага кожного соціального чинника. Оцінюється експертами методом рангової кореляції;

$m$  – кількість соціальних чинників впливу.

У дослідженні були узагальнені теоретичні та практичні напрацювання з питань виділення головних соціальних чинників впливу на зміни діяльності підприємства при впровадженні механізму адаптації підприємства до змін. Максимальне значення кожного із чинників у групі чинників 1, мінімальне 0.

$j = 1$  – зміна стандартів рівня життя та освіти;

$j = 2$  – відношення суспільства до бізнесу;

$j = 3$  – структура зайнятості;

$j = 4$  – поло-вікова структура населення;

$j = 5$  – сімейна структура населення.

$F_4$  – середня бальна оцінка по групі науково-технологічних чинників впливу на ефективність змін з боку зовнішніх чинників впливу, її можна розрахувати за формулою:

$$F_4 = \sum_{j=1}^m F_j * p_j \div m \quad (8)$$

де  $F_j$  – чинник впливу на зміни у зовнішньому середовищі діяльності підприємства з боку науково-технологічної групи чинників;

$p_j$  – вага кожного науково-технологічного чинника. Оцінюється експертами методом рангової кореляції;

$m$  – кількість науково-технологічних чинників впливу.

У дослідженні були узагальнені теоретичні та практичні напрацювання з питань виділення головних науково-технологічних чинників впливу на зміни діяльності підприємства при впровадженні механізму адаптації підприємства до змін. Максимальне значення кожного із чинників у групі чинників 1, мінімальне 0.

$j = 1$  – рівень витрат на науку у державі.

$j = 2$  – темпи впровадження інновацій.

$j = 3$  – розвиток патентного та ліцензійного захисту технологій.

$j = 4$  – новітні тенденції у трансфері технологій.

Проте ефективність обраних варіантів змін необхідно розраховувати та оцінювати з урахуванням двох основних чинників: чиннику якості обраного варіанту змін (який можна оцінити за вищенаведеною методикою) та чиннику прийняття варіанту змін персоналом. Таким чином, даний підхід до визначення ефективності змін може бути представлений у вигляді мультиплікативної узагальненої моделі:

$$I_{compl} = I_{adapt} * I_{pers} \quad (9)$$

Якщо ефективність по одному із компонентів моделі ефективності змін на підприємстві прямує до 0, загальна ефективність змін буде також прямувати до 0. Тобто необхідно розраховувати й чинники, що впливають на сприйняття змін на підприємстві персоналом. Проте при обґрунтованому виборі чиннику якості та його адекватній оцінці питання прийняття персоналом змін спрощується, так як всебічно опрацьовані та розраховані варіанти змін приймаються персоналом більш повно, ніж нероз'яснені варіанти. Основна проблема в такому випадку полягає у виборі технологій донесення варіантів прийнятих змін на підприємстві до персоналу та формування ефективних критеріїв оцінки діяльності персоналу по впровадженню обраних змін на підприємстві.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, в даній статті нами запропонована методика оцінки ефективності обраних варіантів змін, яка базується на врахуванні зовнішніх складових діяльності підприємства і розрахунку  $I_{ent}$ , а також внутрішніх показників і розрахунку  $I_{int}$ , а також врахуванні чинників прийняття змін персоналом  $I_{pers}$ . Дана методика в подальшому може бути використана як одна зі складових моделі і етапів формування механізму адаптації діяльності підприємства до змін, так як вона дає можливість в спрощеній формі проаналізувати ефективність обраних варіантів змін для досліджуваного підприємства.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. Москва : «Манн, Иванов и Фербер», 2012. 256 с.
2. Одинцова Г.С. Теорія та історія державного управління : навч. посібн. Київ : Вид. дім «Професіонал», 2008. 288 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
4. Будник М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: Дис. канд. економ. наук: 08.06.01. Харків, 2002. 199 с.
5. Растрингін Л.А. Адаптация сложных систем. Рига : Знание, 1981. 375 с.
6. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Пер с англ. Г.Б. Рубальского под ред. И.А. Ушакова. Москва : «Советское радио», 1972. 224 с.
7. Хайман Д.Н. Современная микроэкономика: анализ и применение. Москва : Финансы и статистика, 1992. 362 с.
8. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12(114). С. 101–105.
9. Шатілова О.В. Концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4(154). С. 82–87.
10. Кучеренко В.Р., Андрейченко А.В., Грінченко Р.В. Моніторинг світових ринків харчової сировини та продукції АПК. Навчальний посібник. Одеса : Прескур'єр, 2013. 112 с.
11. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. 514 с.
12. Грінченко Р.В. Теоретичний базис адаптації діяльності підприємств. *Економічний простір*. Дніпро : ПДАБА. 2017. № 123. С. 144–154.