

УДК 338.33

Пінчук Т.А.

старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу  
Одеської національної академії зв'язку імені О.С. Попова

## ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ СТРУКТУРУ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано основні фактори, що впливають на організаційну структуру підприємства, тенденціям їх змін, періоду, способу тощо. Визначено, що зміст системи управління будь-якого підприємства виявляється в його функціях, а форма – у структурі. Виявлено, що ефективність функціонування підприємства, його доля вирішальною мірою залежить від гнучкості системи управління. Виділені основні фактори впливу на організаційну структуру підприємства. Обґрунтовані методи формування організаційної структури у сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств, що характеризуються високою динамічністю та нестабільністю.

**Ключові слова:** об'єктивні та суб'єктивні фактори, організаційна структура підприємства, соціально-економічна система, формування структури управління, ефективність функціонування підприємства.

## Пинчук Т.А. ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ ПРЕДПРИЯТИЯ

Проанализированы основные факторы, влияющие на организационную структуру предприятия, тенденций их изменений, периода, способа и т.д. Определено, что содержание системы управления любого предприятия проявляется в его функциях, а форма – в структуре. Выявлено, что эффективность функционирования предприятия, его судьба в решающей степени зависит от гибкости системы управления. Выделены основные факторы влияния на организационную структуру предприятия. Обоснованы методы формирования организационной структуры в современных условиях функционирования отечественных предприятий, характеризующихся высокой динамичностью и нестабильностью.

**Ключевые слова:** объективные и субъективные факторы, организационная структура предприятия, социально-экономическая система, формирование структуры управления, эффективность функционирования предприятия.

## Pinchuk T.A. PECULARITIES OF FACTORS' INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF A COMPANY

The article is dedicated to examination of key aspects affecting enterprise's organizational structure, their change and ways etc. It was determined that enterprise's management system is defined by its functions as well as its form is defined through its structure. It was established that the efficiency of the company and its mission depend mainly on the flexibility of the control system. Basic factors of influence are distinguished. The methods of organizational structure development of domestic enterprises under current operating conditions characterized by great dynamism and instability were described.

**Keywords:** objective and subjective factors, organizational structure of enterprise, management system, socio-economic system, formation of the management structure, enterprise efficiency.

**Постановка проблеми.** Найбільш складною організаційною системою, як відомо, є таке суспільне утворення, як держава. Її основними підсистемами є: економічна, соціальна, політична й ідеологічна. Очевидно, що всі ці підсистеми органічно взаємозв'язані між собою. Водночас найбільш динамічно розвиваються перші дві підсистеми. Темп і характер розвитку цих підсистем суттєвою мірою визначає стан та розвиток політичної й ідеологічної підсистеми. Саме тому перші дві підсистеми розглядаються як єдина соціально-економічна система, яка характеризується сукупністю всіх економічних та соціальних процесів, що відбуваються у суспільстві на основі чинних у ньому майнових відносин та організаційних форм.

Основними об'єктивними факторами, що визначають формування та розвиток соціально-економічної системи, є:

- соціально-економічні відносини, що базуються на сформованих формах власності на економічні ресурси та результати господарської діяльності;
- організаційні форми цієї діяльності;
- спосіб регулювання соціально-економічної діяльності на мікроекономічному рівні (господарський механізм);
- конкретні зв'язки між господарюючими суб'єктами.

Вирішення виникаючих проблем розвитку соціально-економічних систем ґрунтується на таких головних об'єктивних факторах: населення та рівень його освіченості, природні ресурси, освіта, науковий й техніко-технологічний рівень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні питання розвитку соціально-економічних

систем та організацій, включаючи моделювання, методи, стратегії, технології, розглянуті у низці фундаментальних робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких можна виділити таких вчених-економістів, як І. Ансофф, В. Бурков, Д. Гвапіані, С. Глазьев, В. Глушков, В. Иванов, У. Кінг, О. Мельник, Г. Мікерін, Д. Кліманд, М. Моїсєєв, Д. Новіков, С. Павлов, О. Пригожий, О. Пушкар, Е. Смирнов, П. Тесля, С. Цимбал, В. Яненко та ін. [1, с. 350; 2, с. 310; 3, с. 332]. Так, у роботах [2, с. 310; 4, с. 376] виділяються загальні питання щодо розвитку соціально-економічних систем та організацій. Проте у роботах [3, с. 332; 4, с. 376] більш повно розкривається це питання з боку управління, [3, с. 332] – з боку технологій, [5, с. 268] – моделювання. Проте в цих працях, не визначено єдиного підходу до факторів впливу на розвиток соціально-економічних систем, що стає підґрунтям для подальшого дослідження із визначення основних факторів, що впливають на організаційну структуру підприємства.

**Метою статті** є теоретичне дослідження основних факторів, що впливають на організаційну структуру підприємства та формування процесу з урахуванням її змін.

**Виклад основного матеріалу.** Суб'єктивні фактори, які суттєво впливають на розвиток соціально-економічної системи, пов'язані з так званим «людським фактором». Тут найбільш значущими факторами виступають професійний та морально-культурний рівень осіб, які здійснюють загальне політичне керівництво та управління суспільними процесами, а також ціннісна орієнтація суб'єктів соціально-економічної системи.

Відомо, що у розвиненій економіці суттєво змінюється господарський механізм. Розвиваються планові методи господарювання, які стають характерними практично для всіх суб'єктів господарської діяльності. Так, на макрорівні розвиток планових методів пов'язаний з державним регулюванням економіки, розробкою загальнодержавних, галузевих та регіональних програм соціально-економічного розвитку. Перерозподіляючи через бюджет значну частину національного доходу, держава спрямовує кошти на розвиток інфраструктури та вирішення гострих соціальних проблем (безробіття, бідності), а також на розвиток освіти, науки, охорони здоров'я, культури тощо.

Фактично для сучасної економіки характерне поєднання приватного та державного сектору економіки, державного регулювання економічних та соціальних процесів, успіх яких визначальною мірою залежить від рівня розвитку внутрішнього ринку.

Зазначені об'єктивні та суб'єктивні фактори, особливо характерні для сформованої за останні два десятиліття у нашій країні економіки, мали суттєвий вплив на становлення та розвиток вітчизняних підприємств. Ці десятиліття для основної ланки господарства виявилися дуже важкими. Процес формування в країні цих відносин супроводжувався низкою кризових явищ, у результаті яких близько 80% підприємств стали збитковими. Водночас великі надії, які поклалися на приватизацію, не виправдалися. Паралельно з цим відбувається інтенсивна розробка теоретико-методологічних та науково-методичних основ сталого розвитку в нових умовах як підприємств, так і країни загалом. У 90-х рр. чимало країн підготували власні національні та локальні концепції сталого розвитку (США, Англія, Нідерланди, Росія, Білорусія та ін.). У 1997 р. була розроблена «Концепція сталого розвитку України» [5, с. 268], в якій зазначалося, що сталий розвиток України може бути забезпечено шляхом ефективного використання всіх видів ресурсів, структурно-технологічної реструктуризації виробництва та використання творчого потенціалу суспільства. Ця концепція висуває значні вимоги до вітчизняних підприємств, їхнього функціонування, стратегічного планування та безперервного розвитку у складних та нестійких економічних умовах.

Нерівномірний та нестабільний характер соціально-економічного розвитку країни більш як за 20-річний період незалежності свідчить про недостатнє використання наявного в Україні інтелектуального й ресурсного потенціалу з метою розвитку. Остання криза виявила слабкі сторони економіки та економічної політики. Їх чимало. Вони полягають не тільки в нерациональній структурі економіки, відсутності її орієнтації на внутрішні потреби (розвиток внутрішнього ринку), технологічній відсталості, зношеності основних фондів тощо, але, що особливо важливо, у відсутності бачення перспективи розвитку – науково обґрунтованої програми соціально-економічного розвитку. Програми, орієнтованої на мобілізацію власних ресурсів для розвитку внутрішнього ринку та соціальної сфери. Фундаментом цієї програми повинні стати відповідні програми розвитку вітчизняних підприємств.

Слід зазначити, що підприємство як основна ланка господарства в загальному випадку є великою та складною системою, яка характеризується різноманітністю структурних елементів, зв'язків між ними та зовнішнім середовищем, мінливістю як елементів, так і зв'язків.

Організаційна структура підприємства (далі – ОСП), як відомо, складається з двох основних частин: виробничої структури та структури управління [6, с. 519], де виробнича структура відображає виробничо-технологічну сутність підприємства (цехи, виробничі ділянки, склади тощо). Ця структура практично однозначно визначається видом продукції (послуг, робіт) та її призначенням.

Структура управління підприємством відображає склад, взаємозв'язок та підпорядкованість підрозділів і окремих посадових осіб, які виконують функції управління. Зміст системи управління будь-якого підприємства виявляється в його функціях, а форма – у структурі. Ефективність функціонування підприємства, його доля вирішальною мірою залежить від гнучкості системи управління.

У сучасній теорії управління виділяють два основних типи управління підприємством [3, с. 332]: бюрократичний та органічний. Вони формуються на принципово різних засадах, мають специфічні риси, що дає можливість визначити сфери їхнього застосування.

Історично першим сформувався бюрократичний тип. Концепцію бюрократії сформулював німецький соціолог М. Вебер на початку XX ст. [6, с. 519].

Бюрократичні (механістичні) організаційні структури управління характеризуються розвинутою ієрархією управління, високим рівнем розподілу праці, наявністю чисельних правил і норм поведінки, підбору кадрів за діловими та професійними якостями.

Різновидами бюрократичного типу структур управління є лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, штабна, лінійно-штабна та дивізійна.

Розглянемо ці бюрократичні структури управління більш детально.

Лінійна організаційна структура становить систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного управлінця і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. За лінійної організаційної структури управлінці підрозділів нижчих рівнів безпосередньо підпорядковуються одному управлінцю більш високого рівня і пов'язані з вищестоящою системою тільки через нього.

Варто зазначити, що перевагами такої структури є чіткість і простота взаємодії; надійний контроль та дисципліна; оперативність прийняття та виконання управлінських рішень; економічність за умов невеликих розмірів організації. Водночас серед недоліків можна зазначити: управлінець повинен виконувати, крім основних координуючих функцій, цілу низку робіт по обліку, робіт по обліку з кадрами, контролю якості тощо; обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів; перевантаження вищого керівництва; можливість необґрунтованого більше.

Функціональна організаційна структура. Для виконання певних функцій управління створюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями. За функціональної організаційної структури кожен управлінець має право давати вказівки з питань, що входять у його компетенцію. Перевагами такої структури є: спеціалізація функціональних керівників; інформаційна оперативність; розвантаження вищого керівництва.

Серед недоліків можна виділити порушення принципу єдиначальності, складність контролю та недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура – лінійні управлінці мають право віддавати розпорядження і приймати рішення за участі функціональних служб. Основу лінійно-функціональної структури становить «шахтний» принцип побудови і спеціалізація управлінського персоналу за функціональними підсистемами організації. За кожною підсистемою формується «ієрархія» служб («шахта»), що пронизує всю організацію від верху-донизу. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Головна перевага такої структури полягає в тому, що вона поєднує переваги лінійної та функціональної структур. Варто зазначити, що недоліками такої структури є: складність взаємодії лінійних і функціональних керівників; перевантаження керівників в умовах реорганізації; опір змінам в організації.

Штабна організаційна структура включає спеціальні підрозділи при лінійних керівниках, які не мають права ухвалення рішень і керівництва будь-якими нижчестоящими підрозділами і виконавцями, а лише допомагають лінійному керівникові у виконанні окремих функцій управління силами штату фахівців з окремих функцій. У чистому виді штабна організаційна структура включає штабних помічників при вищих керівниках організацій. До чисто штабних підрозділів належать, наприклад, відділи координації й аналізу, органи інспекції, група мережевого планування, сектор соціологічних досліджень, юридична служба та ін. Створення штабних підрозділів – перший крок до функціональної спеціалізації в управлінні. Проте практично штабні підрозділи не тільки виконують певні творчі і технічні функції з підготовки рішень, але їх керівникам надаються і деякі права функціонального керівництва та основні напрями діяльності організації. На цій основі працюють в організаціях планово-економічні відділи, бухгалтерія, відділи кадрів та ін. Характерна і для органів місцевого самоврядування.

Лінійно-штабна організаційна структура – різновид лінійної оргструктури. Для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності.

Дивізійна організаційна структура. Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління.

Зауважимо, що перевагами такої структури є: оперативна самостійність підрозділів; підвищення якості рішень; внутрішньофірмова конкуренція. Варто зазначити, що недоліками такої структури є: дублювання функцій управління на рівні підрозділів; збільшення витрат на управління.

Дивізійна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям зі значною кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий.

Органічний тип структур управління виник як протилежність бюрократичної. Термін «органічний тип» введений Т. Бернсом та Д. Сталкером [8, с. 220–225]. Принципові відмінності органічної структури управління від бюрократичної можна назвати такі: гнучкість, знижена регламентованість, творча активність

персоналу, бригадна організація праці, широке впровадження інформаційних технологій тощо.

Різновидами органічного типу структур управління є проектна, матрична, програмно-цільова та бригадна. Ці структури мають високий ступінь адаптації: легко удосконалюють форму, пристосовуючись до мінливих умов; забезпечують швидку реалізацію складних програм та проектів, ефективно вирішення виникаючих проблем.

Розглянемо зазначені органічні структури управління більш детально.

Проектна структура управління – тимчасове організаційне утворення [8, с. 220–225]. Вона формується при розробці та реалізації підприємством проектів та програм розвитку. Перевага цієї структури полягає в інтеграції різних видів діяльності (фінансової, економічної, екологічної, операційної та інших) для досягнення програмних цілей при мінімізації ресурсних витрат.

Недоліком проектною структури управління є розосередження управлінських кадрів та ресурсів з багатьох проектів, програм, що ускладнює та стримує розвиток науково-технічного потенціалу підприємства. Немає часу для підвищення кваліфікації, навчання, удосконалення.

Найбільш складною структурою управління органічного типу є матрична. Її назва пов'язана з тим, що вона відображає закріплення на підприємстві двох напрямів управління [8, с. 220–225]. Вертикальний напрям – управління функціональними та лінійними структурними підрозділами підприємства і горизонтальний – управління окремими проектами, програмами, продукцією, до реалізації яких залучаються людські та інші ресурси різних підрозділів підприємства.

Матрична структура управління виникла як реакція на необхідність швидких перетворень на підприємстві шляхом максимально ефективного використання можливостей. Така структура характерна для підприємств високотехнологічних галузей (космічної, зв'язку та інформатизації, приладобудування та інших), де виникає необхідність у швидкому технологічному переозброєнні та модернізації.

Програмно-цільова (проектна) структура управління становить тимчасову структуру і створюється для вирішення конкретного завдання (виконання проекту в установлені терміни при заданому рівні якості) [7, с. 320–322]. Сенс полягає в тому, щоб зібрати команду, здатну найкраще вирішити завдання, що виникло, коли завдання (проект) виконане, команда розпускається і проектна структура управління перестає існувати.

Головна перевага такої структури – можливість сконцентруватися і сконцентрувати ресурси на розв'язанні конкретного завдання.

Недоліком проектною структури можна вважати нестійкість службового статусу членів команди: поки виконується проект, вони в пошані; проект закінчився – і попереду невідомість.

Бригадна управлінська структура (крос-функціональна) – є однією з різновидів структур органічного типу [9, с. 348]. Основою цієї структури управління є організація робіт з робочими групами (бригадами), багато в чому протилежної ієрархічному типу структур, широко використовувана організаціями, завдяки таким факторам:

- прискорення процесів оновлення продукції та технологій;
- орієнтації організації на невеликі за місткістю ринки;

– підвищення вимог до якості обслуговування споживача і прискоренню часу виконання замовлень.

Основними принципами такої організації управління є: автономна робота робочих груп (бригад); самостійне прийняття рішень робочими групами та координація діяльності по горизонталі; заміна жорстких управлінських зв'язків бюрократичного типу гнучкими зв'язками; залучення для розробки та розв'язання завдань співробітників різних підрозділів.

Ці принципи руйнує властивий ієрархічним структурам жорсткий розподіл співробітників за виробничими інженерно-технічними, економічними і управлінськими службами, які утворюють ізольовані системи зі своїми цільовими установками та інтересами.

Варто зазначити, що перші три структури управління, які є бюрократичними, значно використовують на підприємствах, де повністю відсутнє програмне управління розвитком. Характер їх роботи – виконавський.

Слід звернути увагу на те, що у матричній структурі всього один недолік – складність. Вона полягає з складності практичної реалізації такої структури – вимагає високої професійної підготовки, організаційної культури. Крім того, матрична структура порушує принцип єдинорачності, створюючи подвійне підпорядкування виконавців (керівників відділів та керівників проектів). Також, структура неефективна в період кризи. В цей період необхідно переходити на жорстке централізоване управління з високою особистою відповідальністю, який виключає подвійне підпорядкування.

**Висновки.** Високі темпи сучасного науково-технічного прогресу (далі – НТП), технологій, мінливість ринкових умов обумовлюють необхідність систематичної зміни організаційної структури підприємств, великих підприємств. Водночас спостерігається характерна особливість – період зміни ОСП, що випускають високотехнологічну продукцію, збігається з періодом її життєвого циклу. Наприклад, на підприємствах Intel, Microsoft, Apple реорганізація організаційної системи відбувається щорічно; в General Motors, Ford Motors, Daimler-Chrysler – через 2–3 роки; у виробників авіаційної техніки McDonnelly Douglas, Martin Marietta – через 4–5 років. Звідси, зазначені періоди збігаються з періодичністю оновлення продукції.

Перетворення ОСП є одним з основних етапів стратегічного планування діяльності підприємства за принципом: стратегія визначає структуру, тобто структура покликана створювати необхідні організаційні умови для досягнення стратегічних цілей. Здійснюючи перетворення ОСП, необхідно також враховувати основні фактори, які впливають на структуру, тенденцію їх змін, період, спосіб впливу тощо. На рис. 1 наведені основні фактори, що впливають на ОСП.

Здійснюючи перетворення ОСП необхідно:

- орієнтуватися на стратегічні цілі;
- забезпечити здатність до постійного удосконалення;

- створити механізм узгодженого безконфліктного та ефективного функціонування підприємства;
- реалізувати принципи творчої та виробничої роботи колективу.

Головними показниками прогресивних змін ОСП є скорочення витрат, зростання прибутку, підвищення якості продукції (послуг, робіт), гнучкість управління, швидко та ефективно обробляти інформацію тощо.

В економічній теорії [10, с. 210–214] можна спостерігати низку методів, які сприяють удосконаленню ОСП за рахунок їхнього використання. Серед них можна виділити такі методи, як:

- експертний SWOT-аналіз існуючої ОСП;
- порівняння та аналогія з іншими ОСП, особливо успішними;
- структуризація цілей та цільове управління;
- організаційне моделювання;
- декомпозиція інформаційного процесу виконання управлінських робіт.

Слід також враховувати, що останнім часом на підприємствах спостерігається тенденція до формування структури управління, в якій на верхній рівень ієрархії виводяться фахівці-професіонали. Водночас керівник підприємства виконує роль організатора робіт персоналу, обслуговуючого фахівців-професіоналів. Природно, що на практиці такий підхід підвищує гнучкість управління підприємством.

Очевидно, що більшість, якщо не всі зазначені на рис. 1 фактори, зазнають суттєвих змін у часі, що призводить до необхідності здійснювати зміну ОСП. Тобто йдеться про процедуру формування процесу, що змінюється у часі ОСП, відповідно до змін цих факторів. Водночас тип ОСП залежно від умов функціонування підприємства (стабільних, кризових, сприятливих, несприятливих тощо) може бути як бюрократичним, так і органічним.

Формально процес дискретної зміни ОСП можна рекомендувати у такому вигляді, як:

$$ОСП_{(i+1)} = P(CI_{(i+1)}, FA_{(i+1)}, ОСП_{(i)}), \quad i = 0, 1, \dots, (N - 1), \quad (1)$$

де  $CI_{(i+1)}$  – стратегічні цілі підприємства в  $(i + 1)$ -й період його життєвого циклу;

$FA_{(i+1)}$  – основні фактори, що впливають на ОСП в  $(i + 1)$ -й період;

$N$  – число тимчасових періодів, що охоплюють життєвий цикл підприємства  $T$ . За однакової трива-

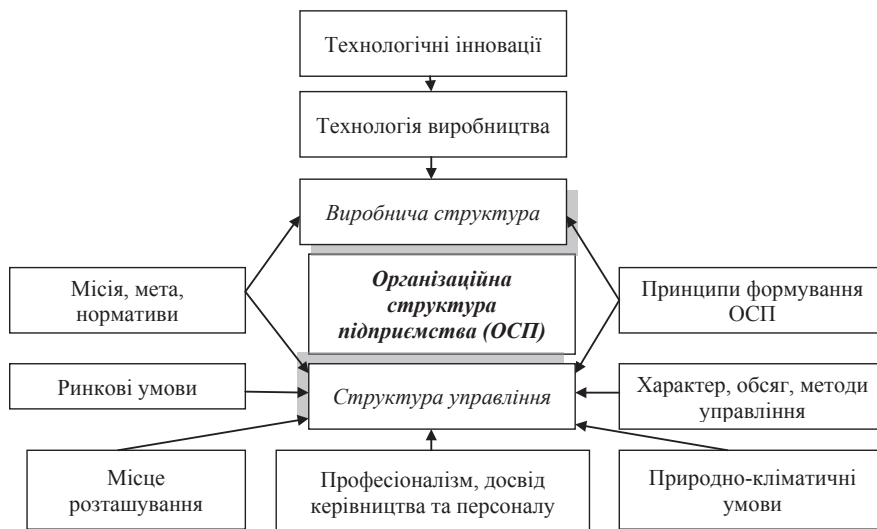


Рис. 1. Основні фактори, що впливають на організаційну структуру підприємства

лості всіх періодів рівні  $\Delta t_i = \Delta t \rightarrow N\Delta t = T$ , за різної  $\Delta t_i = t_{in} - t_i = T$ .

Аналітично описати функцію  $P$  у формулі (1) не є можливим. Проте її сенс та зміст операцій – це дії, які необхідно виконати для переходу до ОСП у наступний період, що є очевидним з блок-схеми, наданої на рис. 2.

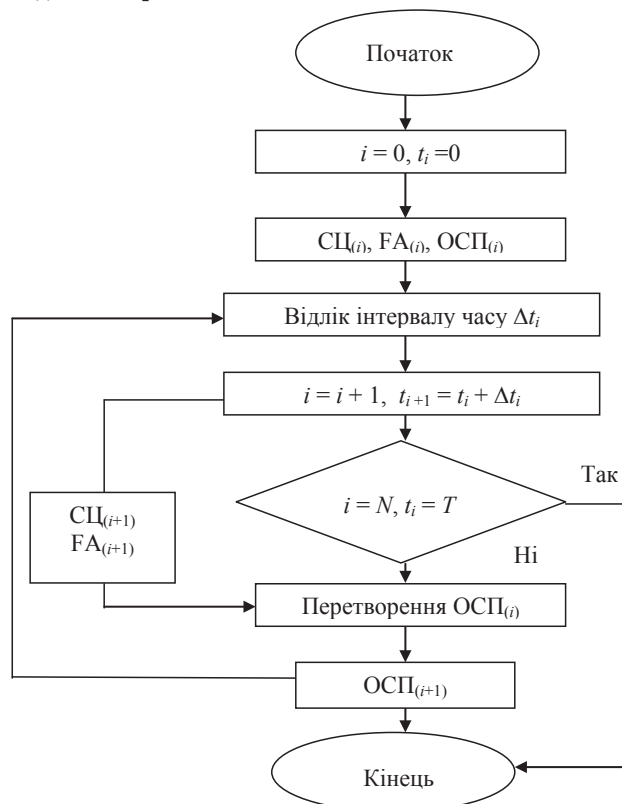


Рис. 2. Блок-схема формування процесу організаційної структури підприємства

Як видно з рис. 2, особливу увагу звертає на себе наступний важливий момент: необхідність у формуванні ОСП в  $i$ -й період виникає в тому випадку, якщо змінюються стратегічні цілі ЦП та/або фактори FA. Важливо зазначити, що ці зміни слід або передба-

чити, або врахувати коли це відбудеться (наприкінці  $i$ -го періоду).

Ця обставина відображена у формулі (1), де як аргументи функції  $P$  фігурує ЦП та FA в  $(i + 1)$ -й період, а також у блок-схемі процесу перетворення ОСП (див. рис. 1.1). Сам процес перетворення ОСП здійснюється викладеним вище методом. Зазначимо також, що тимчасовим інтервалом  $\Delta t_i$  у процесній моделі ОСП може бути період від одного року і більше.

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств, що характеризуються високою динамічністю та нестабільністю, адекватне процесне перетворення ОСП виконує вирішальну роль у можливостях підприємств, через її систему управління передбачати та своєчасно відреагувати на негативні явища й використовувати позитивні. Водночас виключно важливе значення набуває здатність системи управління ОСП вирішувати питання ефективного управління персоналом. Саме професіоналізм та кваліфікація персоналу зумовлюють успіх підприємства у досягненні цілей.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Глушков В.М. Моделирование развивающихся систем / В.М. Глушков, В.В. Иванов, В. М. Яненко. – М.: Наука, 1983. – 350 с.
2. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития / С.Ю. Глазьев. – М.: ВИНДар, 1993. – 310 с.
3. Гвашиани Д.М. Организация и управление / Д.М. Гвашиани. – М.: Изд-во МГТУ, 1998. – 332 с.
4. Смирнов Э.А. Основы теории организаций / Э.А. Смирнов. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998. – 376 с.
5. Пушкарёв А.И. Модели управления развитием производственно-экономических систем: монография / А.И. Пушкарёв. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 268 с.
6. Ансофф Н. Стратегическое управление / Н. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
7. Ваханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Ваханский. – М.: Гардарики, 2003. – С. 320–322.
8. Друпер П. Классическая работа по менеджменту / П. Друпер. – М.: Альпина Бизік Букс, 2008. – С. 220–225.
9. Лапа Н.Н. Моделирование управления развитием предприятий: монография / Н.Н. Лапа, А.И. Пушкарёв и др. – Донецк: Юго-Восток, Лтд, 2005. – 348 с.
10. Раевнева Е.В. Некоторые аспекты формирования механизма управления развитием предприятия / Е.В. Раевнева / Вісник ХНУ ім. Карамзіна, № 668. Економічна серія. – Х., 2005. – С. 210–214.