

Н.Г. Георгіаді, С.В. Князь, Р.Б. Вільгуцька
Національний університет “Львівська політехніка”

ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

© Георгіаді Н.Г., Князь С.В., Вільгуцька Р.Б., 2013

Побудовано класифікацію факторів, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємствами, розкрито сутність цих факторів, встановлено рівень їх порівняльної значущості, а також виявлено зв'язки між ідентифікованими факторами.

Ключові слова: фактори, кластер, організаційна структура, управління.

N. Heorgiadi, S. Kniaz, R. Vilhutska
Lviv Politechnik National University

FACTORS AFFECTING THE FORMATION AND USE OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURE

© Heorgiadi N., Kniaz S., Vilhutska R., 2013

Article is devoted to the construction of the classification factors that affect the formation and use of organizational structures of companies disclosing the nature of these factors, establishing the level of their relative importance, as well as the links between the identified factors.

Key words: factors, cluster, organizational structure, management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Численні наукові праці, які стосуються проблем управління на мікрорівні, не полегшують підприємствам процесу створення нових і реорганізування існуючих організаційних структур управління. Навіть у великих іноземних компаній зі світовим ім'ям, які користуються послугами відомих консалтингових і аудиторських організацій, наймають на роботу висококваліфікованих фахівців у сфері менеджменту, часто виникають проблеми із нерациональністю будови організаційної структури управління, низькою якістю виконання функцій окремими структурними підрозділами організацій, виникненням збоїв у ритмічності виробництва тощо. Це вказує на те, що теоретичних напрацювань щодо формування і використання організаційних структур управління підприємств недостатньо для розв'язання тих проблем, які виникають у господарській діяльності підприємств. Низький рівень формалізації факторів, які впливають на організаційні структури управління підприємствами, є причиною проблематичності їх раціонального формування і використання.

Цілі статті. Мета статті – побудувати класифікацію факторів, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємств, розкрити сутність цих факторів, встановити рівень їх порівняльної значущості, а також виявити зв'язки між ідентифікованими факторами.

Аналіз останніх публікацій, в яких започатковано вирішення проблеми. Аналізування наукових праць, в яких досліджується виконання керівниками загальної функції менеджменту “організування”, розроблення і реалізація організаційних змін у різних виробничо-господарських умовах, формування організаційних рішень щодо злиття або поглинання підприємств тощо, дає підстави стверджувати, що більшість науковців розглядають фактори, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємствами, з позиції лише однієї класифікаційної ознаки. Досі немає науково обґрунтованих системних класифікацій цих факторів, що ускладнює їх практичне застосування для умов конкретних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Узагальнення огляду літературних джерел [1–9], емпіричні й експертні дослідження дали змогу виділити фактори, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємствами, і побудувати їх класифікацію (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація факторів, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємствами

Класифікаційні ознаки	Види факторів
За змістом	<ul style="list-style-type: none"> – Вид господарської діяльності підприємства; – організаційна форма, в якій засноване підприємство; – величина підприємства; – цілі підприємства; – автоматизація виробництва на підприємстві; – інтегрованість підприємства у виробничо-господарські структури; – положення законодавства, яке регламентує господарську діяльність підприємства; – професійна підготовка керівників підприємства, їх бачення, переконання та амбіції; – укомплектованість структурних підрозділів підприємства кадрами необхідної кваліфікації; – рівень конкуренції в галузі та стан ринкової кон’юнктури
За характером	<ul style="list-style-type: none"> – Фактори, які позитивно впливають на формування і використання організаційної структури управління підприємством; – фактори, які негативно впливають на формування і використання організаційної структури управління підприємством
За силою впливу	<ul style="list-style-type: none"> – Фактори, які сильно впливають на формування і використання організаційної структури управління підприємством; – фактори, які слабо впливають на формування і використання організаційної структури управління підприємством; – фактори, які нейтрально впливають на формування і використання організаційної структури управління підприємством
За зв’язками	<ul style="list-style-type: none"> – Фактори, які пов’язані між собою лінійно; – фактори, які пов’язані між собою опосередковано
За джерелом виникнення	<ul style="list-style-type: none"> – Фактори внутрішнього середовища організації; – фактори зовнішнього середовища організації
За рівнем урегульованості	<ul style="list-style-type: none"> – Фактори, дію яких можна регулювати; – фактори, до дії яких необхідно пристосовуватись

Примітки: розроблено авторами статті

На формування і використання організаційної структури управління підприємством впливає вид господарської діяльності підприємства. Не викликає сумніву те, що, залежно від того, чим займається підприємство (виробництво промислової продукції, надання фінансових послуг, торгівля тощо), створюються структурні підрозділи, здійснюється розподіл функцій між ними, будуються комунікації тощо. Тобто вид діяльності визначає бізнес-процеси в організації і, відповідно до цього, формується і використовується організаційна структура управління підприємством. Вид діяльності підприємства є фактором внутрішнього середовища організації. Оскільки кожне підприємство самостійно вибирає вид діяльності, яким буде займатись, а з часом може збільшувати кількість видів діяльності, замінювати одні види діяльності на інші, то цей фактор належить до тих, дію яких можна урегулювати. З позиції характеру впливу на формування і використання організаційної структури управління підприємством вид діяльності підприємства може бути як фактором позитивної, так і фактором негативної дії. Характер цього фактора може змінюватись під дією інших факторів, наприклад, унаслідок зміни положень законодавства, суб'єктивізму рішень керівників підприємства тощо.

Організаційна форма, в якій засноване підприємство, і положення законодавства, які регламентують його господарську діяльність, також є факторами, які впливають на організаційну структуру управління підприємством на етапах її формування і використання. Чинні правові акти, зокрема положення Господарського кодексу України як фактор зовнішнього середовища, визначають, якою має бути організаційна структура публічних акціонерних товариств, приватних акціонерних товариств, товариств з обмеженою відповідальністю, товариств з додатковою відповідальністю тощо. Незважаючи на те, що законодавство регламентує, які органи управління повинні бути створеними за тієї чи іншої організаційної форми, проте організаційна форма, в якій створено підприємство, належить до факторів внутрішнього середовища, оскільки вибір організаційної форми, в якій створено підприємство, є індивідуальним або колективним рішенням власників підприємства. Тому цей фактор підлягає урегулюванню, на відміну від чинного законодавства, яке є фактором, до якого необхідно пристосовуватись. Дослідження показали, що поширені випадки зміни підприємством однієї організаційної форми на іншу. Здебільшого це трапляється тоді, коли початково вибрана організаційна форма підприємства з певних причин перетворюється на фактор негативної дії, наприклад, не дає змоги використовувати певні механізми залучення інвестиційних ресурсів, створює загрози поглинання підприємства конкурентами тощо.

На формування і використання організаційної структури управління впливає також величина підприємства. Це також фактор внутрішнього середовища підприємства, дію якого можуть урегулювати власники або керівники підприємства. Численні приклади вказують на те, що величина підприємства, безумовно, є одним із визначальних факторів, які впливають на величину організаційної структури управління, чисельність функціональних і лінійних зв'язків у організаційній структурі управління, географічну диверсифікованість структурних підрозділів, кількість працівників у організації тощо. Попри це, фактом залишається невизначеність характеру впливу цього фактора на ефективність використання організаційної структури управління підприємством. З одного боку, відомо, що величина підприємства і, наприклад, географічна диверсифікованість організаційної структури управління дає змогу досягти економії на масштабі і, отже, отримати приріст прибутку від зменшення постійних витрат на одиницю продукції, яку виробляє підприємство. З іншого боку, відсутність раціонально побудованої системи логістики і недозавантаження виробничих потужностей можуть стати тими обставинами, за яких величина підприємства перетвориться на фактор негативної дії і стане причиною перевитрат на утримання громіздкої організаційної структури управління підприємством. Враховуючи це, такий фактор, як величина підприємства, необхідно постійно контролювати, досліджувати його взаємозв'язок з іншими факторами, реалізовувати

заходи, спрямовані на те, щоб додатні грошові потоки перевищували від'ємні грошові потоки, а вкладення коштів у розвиток організаційної структури управління забезпечувало очікуваний приріст показників економічного розвитку підприємства.

Фактором внутрішнього середовища підприємства, вплив якого на формування і використання організаційної структури управління може врегульовуватись, є автоматизація виробництва. Проведені дослідження показали, що підвищення рівня автоматизації виробництва зменшує чисельність працівників виробничих структурних підрозділів, підвищує вимоги до рівня підготовки персоналу підприємства, спричиняє зростання кількості управлінських структурних підрозділів підприємства. Попри це, треба визнати, що, хоч багато компаній, які володіють торговельними марками зі світовим ім'ям, досягли дуже високого рівня автоматизації виробництва, стали піонерами у роботизованих виробничих системах, однак потрапили у ситуацію, коли через капіталомісткість та інтелектуаломісткість виробництва їх продукція є надто дорогою для багатьох країн світу, що обмежує її експорт. Як наслідок, вони намагаються перенести виробництво у країни з нижчим рівнем економічного розвитку, де можна замінити окремі автоматизовані операції на ручну працю і зекономити на заробітній платі та соціальних виплатах працівникам. Отже, хоч автоматизація виробництва і позитивно впливає на формування і використання організаційної структури управління підприємством, проте лише до певної міри і за певних умов.

На формування і використання організаційних структур управління підприємств впливають також цілі підприємства. Проект будь-якої організаційної структури управління на етапі створення підприємства ґрунтується на визначенні місії організації та побудові системи цілей. Власне кажучи, організаційна структура управління вибудовується так, щоб встановлені підприємством цілі можна було реалізувати. Тобто виконання завдань, які ставляться перед структурними підрозділами підприємства, є передумовою реалізації цілей підприємства. Відповідно до побудованої класифікації (див. табл. 1) цілі організації є фактором внутрішнього середовища підприємства, які можна регулювати. Потреба урегулювання дії цього фактора на процес формування і використання організаційної структури управління підприємством виникає тоді, коли встановлені цілі – неадекватні, тобто недостатньо кількісно і якісно параметризовані й не визначені у часі або термін їх реалізації встановлено нереалістично.

Серед факторів, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємствами, виділено також інтегрованість підприємства у виробничо-господарські структури. Проведені дослідження показали, що близько трьох тисяч вітчизняних промислових підприємств, які займаються машинобудуванням і приладобудуванням, певною мірою інтегровані у різні виробничо-господарські структури. Це інноваційні кластери, асоціації, концерни, консорціуми, науково-виробничі об'єднання тощо. Від характеру інтеграції (статутне об'єднання або договірне об'єднання) залежить, чи цей фактор підлягає урегулюванню, чи ні. Рішення про інтеграцію підприємства у певну виробничо-господарську структуру можуть приймати власники підприємства, його керівники, а можуть формувати конкуренти, які поглинають підприємство. З огляду на це, обставини, за яких відбувається інтеграція підприємства у певні виробничо-господарські структури, також визначають можливість урегулювання дії цього фактора на формування і використання організаційної структури управління підприємством.

Фактором прямої дії на формування і використання організаційної структури управління підприємством є також професійна підготовка керівників підприємства, їх бачення, переконання і амбіції. Важливість впливу цього фактора на досліджуваний об'єкт важко переоцінити, адже керівники підприємства встановлюють цілі організації, приймають рішення про ліквідацію наявних і створення нових посад та підрозділів, здійснюють розподіл функцій, повноважень, обов'язків, закладають основи субординації в організації тощо. Цей фактор

належить до внутрішнього середовища організації, проте через суб'єктивність характер його впливу на формування і використання організаційної структури управління підприємством може бути різним. Можливість урегулювання його дії на формування і використання організаційної структури управління підприємством значною мірою залежить від стилю керівництва, який сповідується в організації, а також від того, наскільки власники підприємства контролюють стан справ у ньому.

Емпіричні дослідження показали, що недоукомплектування кадрами структурних підрозділів часто є причиною організаційних змін, які призводять до ліквідації або об'єднання двох і більше структурних підрозділів в один. Отже, укомплектованість структурних підрозділів підприємства кадрами необхідної кваліфікації також є фактором внутрішнього середовища підприємства, який впливає на формування і використання організаційної структури управління підприємством. Його дію на досліджуваний об'єкт можуть регулювати керівники підприємства. Характер цього фактора з часом може змінюватись, тому керівникам підприємств необхідно стежити за ним і реалізовувати таку кадрову політику, щоб кваліфікація персоналу підприємства перманентно зростала, кількість трудових конфліктів зменшувалась, а зацікавленість працівників у результатах діяльності підвищувалась.

В умовах ринкових відносин, що, як відомо, характеризуються конкурентною боротьбою, передусім за ринки збуту, за споживачів, важливим фактором, який впливає на формування і використання організаційної структури управління підприємством, є рівень конкуренції у галузі та стан ринкової кон'юнктури. Це фактор зовнішнього середовища, до якого підприємство змушене пристосовуватись. На практиці це пристосування виявляється у реалізації організаційних змін, якими чинні організаційні структури управління реорганізуються у нові. Від того, наскільки точно керівники підприємства здатні ідентифікувати характер зміни кон'юнктури, залежить, настільки адекватними є рішення щодо посилення конкурентних позицій підприємства. Вивчення досвіду конкурентної боротьби транснаціональних компаній за ринки збуту готової продукції показало, що вони використовують комбіновані, зокрема матричні, структури управління. Їх географічне поширення загалом відбувається за два етапи. Спочатку материнські компанії створюють неопераційні представництва на ринках, де мають намір у майбутньому розвинути свою виробничу і торговельну мережі. Їх призначення – вивчити ринок, а саме: запити споживачів, ціни, можливий обсяг збуту готової продукції, наявних і потенційних конкурентів, особливості законодавства тощо. Коли попит вивчено і ринок оцінено як перспективний, розробляють стратегію виходу на цей ринок, яка передбачає формування комплексу рекламних кампаній. На другому етапі неопераційні представництва починають організовувати відкриття на нових територіях фабрик, заводів, торговельних підприємств, сервісних центрів тощо. Певний позитивний досвід урахування впливу цього фактора на формування і використання організаційних структур управління підприємств мають і вітчизняні підприємства.

За результатами проведеного експертного дослідження встановлено коефіцієнти значущості виділених факторів, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємств (табл. 2). Результати дослідження показали, що найзначущішими є такі фактори, як цілі підприємства (0,946 частки одиниці) і його величина (0,936 частки одиниці), а також професійна підготовка керівників підприємства, їх бачення, переконання та амбіції (0,930 частки одиниці). Своєю чергою, такі фактори, як укомплектованість структурних підрозділів підприємства кадрами необхідної кваліфікації (0,424 частки одиниці) та рівень конкуренції у галузі та стан ринкової кон'юнктури (0,514 частки одиниці), виявились найменш значущими.

Показники, що характеризують значущість факторів, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємств

Порядкові номери факторів	Середня сума балів, які експерти призначили факторам	Загальна сума балів, які експерти призначили факторам	Коефіцієнти відносної важливості факторів, часток одиниці
1	8,70	435	0,87
2	8,72	436	0,872
3	9,36	468	0,936
4	9,46	473	0,946
5	8,06	403	0,806
6	8,10	405	0,81
7	8,10	405	0,81
8	9,30	465	0,93
9	4,24	212	0,424
10	5,14	257	0,514

Примітки: побудували автори статті за результатами експертних досліджень. Експерти виставляли бали за десятибальною шкалою, у якій 1 бал – мінімальна оцінка, 10 балів – максимальна оцінка. Порядкові номери факторів: 1. Вид господарської діяльності підприємства. 2. Організаційна форма, в якій засновано підприємство. 3. Величина підприємства. 4. Цілі підприємства. 5. Автоматизація виробництва на підприємстві. 6. Інтегрованість підприємства у виробничо-господарські структури. 7. Положення законодавства, яке регламентує господарську діяльність підприємства. 8. Професійна підготовка керівників підприємства, їх бачення, переконання та амбіції. 9. Укомплектованість структурних підрозділів підприємства кадрами необхідної кваліфікації. 10. Рівень конкуренції у галузі та стан ринкової кон'юнктури.

У процесі формування і використання організаційних структур управління підприємствами важливо мати інформацію не лише про перелік, зміст факторів, їх відносну важливість, а також і про те, наскільки ці фактори пов'язані між собою. Ця інформація потрібна, щоб врахувати, як прийняті управлінські рішення щодо врегулювання дії того чи іншого фактора позначаються на інших факторах. Для вивчення зв'язків між факторами доцільно скористатись інструментарієм кластерного аналізу, зокрема методом куль, який передбачає групування факторів на основі встановлення ізоморфної подібності між ними. Використовуючи дані табл. 2 як вихідну матрицю даних, а також пакет прикладних програм Microsoft Office Excel 2003, побудуємо матрицю ізоморфних відстаней (табл. 3) і первинні ланцюжки між факторами з найбільшою ізоморфною подібністю:

Ланцюжок 1	1	0,016504	3	0,015027	4	0,022933	6	0,023062	7	0,032783	10
Ланцюжок 2	2	0,018316	5	0,01744	8	0,034971	9				

Відповідно до методу куль для кластеризації об'єктів необхідно на основі матриці ізоморфних відстаней встановити критичне значення між об'єктами за ознакою подібності їх структури. Для цього для кожної колонки виберемо мінімальні ізоморфні відстані, а відтак з них виберемо максимальну відстань між досліджуваними об'єктами. Як бачимо, мінімальними є такі відстані: 0,016504; 0,01921; 0,016504; 0,015027; 0,01744; 0,018277; 0,018427; 0,01744; 0,029082; 0,029451. З них максимальна відстань між першим і десятим факторами – 0,029451.

Таблиця 3

Матриця ізоморфних відстаней між факторами

Фактори	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0	0,022986	0,016504	0,017482	0,02034	0,024679	0,020704	0,021341	0,038024	0,029451
2	0,022986	0	0,01921	0,019453	0,018316	0,025676	0,024959	0,022651	0,033792	0,036036
3	0,016504	0,01921	0	0,015027	0,020039	0,018277	0,018427	0,020395	0,035924	0,030302
4	0,017482	0,019453	0,015027	0	0,018795	0,022933	0,020527	0,019906	0,034477	0,028193
5	0,02034	0,018316	0,020039	0,018795	0	0,026748	0,023393	0,01744	0,029082	0,030686
6	0,024679	0,025676	0,018277	0,022933	0,026748	0	0,023062	0,024956	0,039121	0,032279
7	0,020704	0,024959	0,018427	0,020527	0,023393	0,023062	0	0,025466	0,038432	0,032783
8	0,021341	0,022651	0,020395	0,019906	0,01744	0,024956	0,025466	0	0,034971	0,032937
9	0,038024	0,033792	0,035924	0,034477	0,029082	0,039121	0,038432	0,034971	0	0,041711
10	0,029451	0,036036	0,030302	0,028193	0,030686	0,032279	0,032783	0,032937	0,041711	0

Примітки: побудовано авторами статті

На основі ідентифікування критичної відстані можна побудувати кластери (рис. 1).

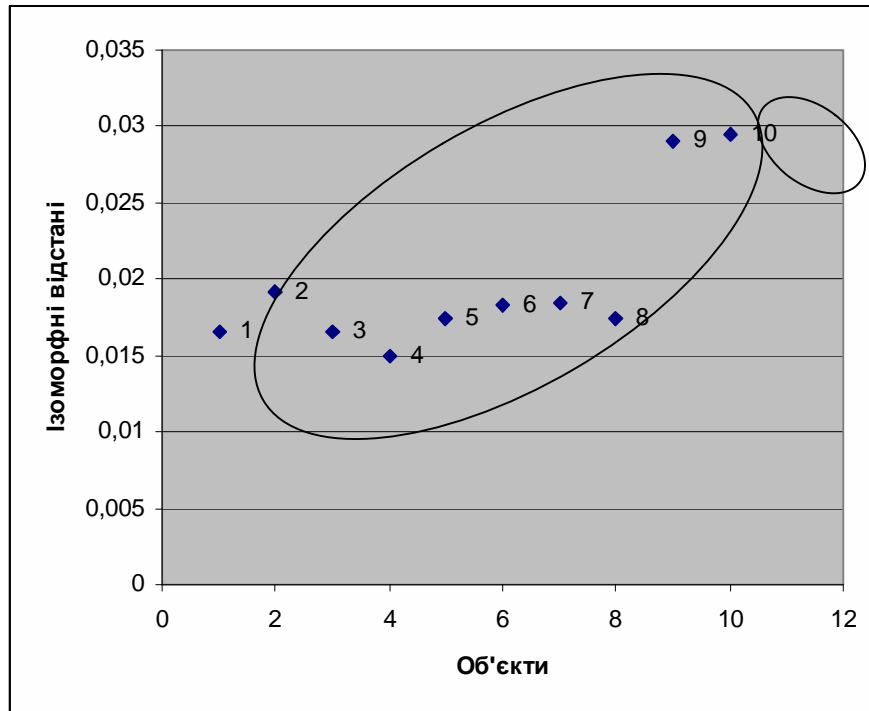


Рис. 1. Групи факторів, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємств

Примітка: побудували автори статті

Для ідентифікування зв'язків між факторами в межах побудованих кластерів необхідно побудувати дендрит. Для цього використаємо вищенаведені ланцюжки факторів і матрицю міжланцюжкових відстаней (табл. 4).

Таблиця 4

Матриця міжланцюжкових відстаней

Ланцюжки	1	2
1	0	0,018795
2	0,018795	0
Мінімальні відстані	0,018795	0,018795
Ланцюжки, між якими існують мінімальні відстані	1 і 2	2 і 1

Примітки: побудували автори статті

З табл. 4 видно, що ланцюжки 1 і 2 пов'язані через четвертий і п'ятий фактори. Ізоморфна відстань між цими факторами становить 0,018795 частки одиниці. Враховуючи це, побудуємо дендрит факторів, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємств (рис. 2).

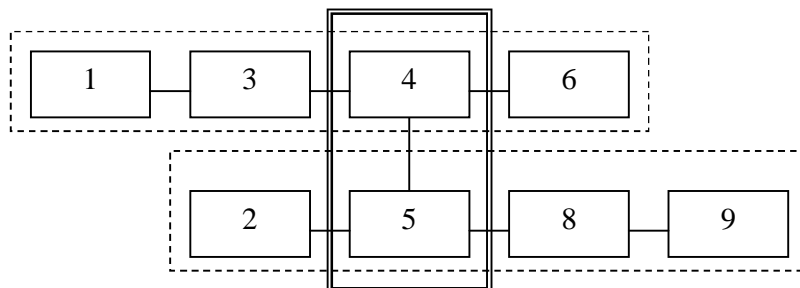


Рис. 2. Дендрит факторів, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємств

Примітки: побудували автори статті

Побудований дендрит вказує на те, що, приймаючи рішення щодо врегулювання дії будь-якого з факторів, які впливають на формування і використання організаційної структури управління підприємством, необхідно враховувати те, що це рішення може позначитись на характері тих факторів, які входять із ним в один ланцюжок, а також певною мірою відобразитись на факторах іншого ланцюжка, оскільки всі ці фактори пов'язані лінійними або опосередкованими зв'язками. Окремим випадком вважаємо ситуацію, за якої відбувається врегулювання четвертого або п'ятого факторів. Ці фактори зв'язують два окремі ланцюжки в одну деревоподібну структуру. З огляду на це, саме у цій ситуації більше лінійних (прямих) зв'язків, ніж у інших ситуаціях, що передбачає сильніший вплив застосовуваних заходів на перелік виділених факторів, ніж у всіх інших випадках.

Висновки і напрями подальших досліджень. Фактори, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємствами, доцільно класифікувати за кількома ознаками (за змістом, за характером, за силою впливу, за зв'язками, за джерелом виникнення, за рівнем урегульованості). У переліку ідентифікованих факторів найзначущішими виявились такі фактори, як цілі підприємства і його величина, а також професійна підготовка керівників підприємства, їх бачення, переконання та амбіції. Своєю чергою, такі фактори, як укомплектованість структурних підрозділів підприємства кадрами необхідної кваліфікації та рівень конкуренції у галузі та стан ринкової кон'юнктури виявились найменш значущими.

Встановлені зв'язки між факторами є важливими для процесу прийняття організаційних рішень, а також для ідентифікування резервів підвищення раціональності функціонування реорганізованих організаційних структур управління.

Подальші дослідження доцільно вести у напрямі побудови оптимізаційних моделей, що описують залежності результативності організаційних управлінських рішень від характеру виділених факторів і зв'язків між ними упродовж конкретного часового періоду.

1. Глинська А.Є. *Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємств легкої промисловості: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / А.Є. Глинська; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну.* — К., 2008. — 21 с. 2. Горняк О.В. *Закономірності формування сучасних підприємств в умовах ринкової трансформації економіки: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.01.01 / О.В. Горняк; Одес. держ. екон. ун-т.* — О., 2004. — 37 с. 3. Загірняк Д.М. *Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства: монографія / Д.М. Загірняк; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля.* — Луганськ: В-во СНУ ім. В. Даля, 2004. — 191 с. 4. Кучинський В.А. *Ефективність організації систем ремонтно-технічного обслуговування обладнання машинобудівних підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / В.А. Кучинський; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т".* — Х., 2009. — 20 с. 5. Ліщук А.І. *Територіально-організаційна структура системи підприємств промислового залізничного транспорту та напрями її удосконалення: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.10.01 / А.І. Ліщук; НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України.* — К., 2005. — 18 с. 6. Манойленко О. В. *Антикризове управління у корпоративному секторі економіки: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.03 / О. В. Манойленко; Н.-д. центр індустр. пробл. розв. НАН України.* — Х., 2010. — 35 с. 7. Пасечник Т.О. *Акціонерний капітал у інтегрованих корпоративних структурах України: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Т.О. Пасечник; Одес. держ. екон. ун-т.* — О., 2004. — 19 с. 8. Пенцак Т.Г. *Соціально-економічні та організаційні фактори раціонального використання трудового потенціалу в умовах трансформації економіки (на прикладі виробничих систем деревообробної галузі промисловості Львівської області): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.09.01 / Т.Г. Пенцак; НАН України. Ін-т регіон. дослідж.* — Л., 2002. — 20 с. 9. Ястремська О.М. *Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств: монографія / О.М. Ястремська, К.В. Яковенко, В.В. Томах.* — Х.: ХНЕУ, 2009. — 328 с.