
ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 316.354

Верба В. А., д.е.н.,
директор Інституту управлінського
консультування ДВНЗ «Київський
національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,
v_verba@ukr.net

ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ВІДДЗЕРКАЛЕННЯ ПРОБЛЕМАТИКИ ТА ЗАВДАНЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті визначено тенденції розвитку управлінських технологій, виявлено динаміку використання управлінських інструментів з контексті актуалізації вирішення проблематики та завдань розвитку підприємств. Представлено результати емпіричних досліджень чинників, пріоритетів і тенденцій розвитку вітчизняних підприємств. Наведено аналітичну оцінку практики впровадження найпоширеніших у світі управлінських технологій в українських компаніях.

Ключові слова: управлінські технології, розвиток підприємств, проблеми розвитку підприємства, управління розвитком підприємств.

Вступ. Феномен сталого інтересу наукової спільноти до питань створення і впровадження інновацій у сфері управління пояснюється турбулентними змінами умов господарювання економічних суб'єктів, зокрема процесами глобалізації, становленням інформаційної економіки, зростанням нематеріальної складової у процесі забезпеченні довгострокового успіху підприємства. Становлення постіндустріальної епохи, що утворила передумови формування знанневої економіки, змінило акценти та чинники конкурентної боротьби, які змістилися із зони мінімізації бюджетів у бік створення доданої цінності, із контролю витрат – на швидкість розроблення і комерціалізації нових продуктів, впровадження технологічних і організаційних інновацій [1, с. 535].

Сучасна багатоваріантність методологічних підходів і концепції управління підприємством та його розвитком породжують широку палітру управлінських моделей і технологій [2, с. 25—35; 3]. За таких умов актуалізується потреба у визначенні чинників розвитку управлінських технологій, ідентифікації передумов впровадження нових принципів, процедур і методів керівництва, нововведень у організаційну конфігурацію підприємств.

Постановка завдання. Світова управлінська спільнота за останні десятиліття створила чимало інструментів, які сприяють ефективному досягненню довгострокового успіху [4]. Проте досвід бізнесової практики застосування управлінських технологій, неоднозначність ставлення керівників підприємств до результативності впроваджених інновацій у сфері менеджменту, унагальнюють потребу у виявленні чинників вибору методів подолання протиріч функціонування підприємств, напрямів, методів і технологій управління їх розвитком.

Необхідно наголосити, що дослідження генезису управлінської теорії і практики, вивчення підприємницького досвіду використання інновацій у сфері менеджменту традиційно викликали пильну увагу науковців. Теоретико-методологічне підґрунтя інноваційного управління заклали видатні вчені Й. Шумпетер, П. Друкер, Б. Твіс, Г. Хемел, Е. Абрахамсон, Дж. Коттер, Л. Стіл, Дж. Грейсон та ін. Прикладні аспекти створення інноваційних технологій у сфері управління, їх поширення у практику підприємств досліджувалися у працях відомих західних учених Т.Х. Девенпорта, Ж.Г. Харріса, Р. Морісона, Дж. Біркіншау, А. Верра, А. Кейзера, Червнявської, Р. Дарела, Б. Билодеау, М. Мола, російських та українських науковців А. Івашенка, М. Клюквіна, В. Первушина, В. Пірогова, В. Платова, Н. Ракши, Е. Смірнова, З. Шацької та ін.

Виявленню проблем функціонування та розвитку підприємств присвячено праці багатьох зарубіжних і вітчизняних дослідників. Найвідоміші в західній літературі типології проблем організацій належать Д. Дірборну і Г. Сімону, Дж. Волшу, Д. Ковану, Д. Терпстру і Ф. Олсон та ін. Серед досліджень, які дозволяють виявити проблематику розвитку підприємств пострадянського простору, виділимо праці російських дослідників С. Авдашевої, Г. Широкової, Т. Козиревої, С. Гуркова, Т. Андрєєвої. Методологічні аспекти дослідження протиріч як джерел розвитку вітчизняних підприємств розвинуті у працях вітчизняних учених О. Раєвнєвої, М. Лепи, Р. Лепи, А. Пушкар, С. Турлакової та ін.

Не зважаючи на активність наукового пошуку у сфері управління розвитком підприємств, слід констатувати, що серед науковців, експертів і практиків триває дискусія навколо концептуальних підходів щодо ідентифікації чинників розвитку підприємств, ролі управлінських технологій у забезпеченні якісних покращень у компаніях. Відкриті для подальших наукових досліджень питання узагальнення практики застосування управлінських технологій на вітчизняних підприємствах, мотивації впровадження інновацій у сфері менеджменту та їх оцінювання з боку керівництва.

Метою цього дослідження є узагальнення теоретико-прикладних аспектів розвитку управлінських технологій, аналітична оцінка еволюції управлінських технологій на зарубіжних і вітчизняних підприємствах у контексті діагностування проблематики їх розвитку.

Результати дослідження. Зміна джерел і природи конкуренції, які є ключовими чинниками розвитку підприємств, змушують дослідників активізувати пошук тих значущих факторів, що спричиняють виникнення суперечностей між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємств, між бажаним і наявним станом економічної системи, між поточними завданнями і стратегічними цілями компаній тощо.

Спираючись на емпіричні дослідження проблем розвитку понад ста американських компаній, які швидко зростають, Р. Андерсену і Дж. Дункелбергу [5] виявили, що найважливішими завданнями для керівництва цих підприємств (мірою зниження вагомості) були: 1) збереження темпів зростання; 2) необхідність пристосування до мінливості умов ринку; 3) потреба у навчанні і забезпеченні мотивації співробітників; 4) утримання персоналу та його розвиток. Порівнюючи відповіді керівництва ефективних компаній з оцінками ключових проблем збанкрутілих підприємств, дослідники зазначають, що домінантними проблемами при виникненні кризових явищ стали: 1) недостатні знання ринку; 2) низька продуктивність; 3) неефективність маркетингу і продажу; 4) швидке старіння продукції; 5) недостатня поінформованість про конкурентне середо-

вище; 6) недостатній обсяг інвестицій і фінансові труднощі. Схожий перелік причин банкрутства навели А. Бруно, Дж. Лейдекер, Дж. Хардер [6], які запропонували до трійки найвідчутніших бізнесових невдач включити проблеми, пов'язані із продуктово-ринковою сферою, фінансовими труднощами та управлінням.

На сучасному етапі розвитку економіки підприємства, незалежно від географічної належності, масштабів і бізнес-профілів, стикаються як з означеними труднощами функціонування, так і з новими викликами, що породжують зміну правил гри, змушують керівників шукати нові ідеї і приймати нестандартні організаційно-управлінські рішення [8]. Для визначення інноваційних завдань менеджменту, що зумовлені викликами зовнішнього середовища та суперечностями у функціонуванні підприємства, відома консалтингова компанія Bain & Company протягом останніх двадцяти років проводить масштабні дослідження проблематики розвитку підприємства та рівня використання управлінських інструментів у практиці підприємств.

Узагальнення результатів дослідження, які у 2013 році компанія провела з опитуванням 1208 керівників підприємств [9], дало змогу виявити домінуючі тенденції функціонування підприємств у глобальному середовищі, ідентифікувати зміни у першочергових завданнях, які має вирішувати керівники підприємства та динаміку популярності використання управлінських інструментів, які дозволяють забезпечити довгостроковий успіх компаніям.

Аналізуючи результати проведеного опитування, слід відмітити, що найвагомішими чинниками впливу, які змінюють підприємницьку поведінку, обумовлюють вектори стратегічних рішень керівників підприємств, є: 1) ускладнення умов господарювання внаслідок фінансово-економічної кризи, яка значною мірою вплинула на суттєве зниження позитивних очікувань керівників підприємств, 55 % з яких стурбовані майбутнім рівнем доходності і прибутковості своєї компанії; 2) можливість адаптації до змін зовнішнього середовища вважають ключовим чинником розвитку підприємства 75 % респондентів, а потенціал інноваційної діяльності мають використовувати 74 % з опитаних керівників; 3) домінуючими критеріями відбору управлінських рішень стають довгострокові результати, а не заробітки короткострокового періоду (з такою тезою погодилися 64 % респондентів); 4) нові виклики часу (поява нової генерації молодого покоління, інформаційна трансформація суспільства, підвищення соціальної відповідальності бізнесу та ін.) змушують підприємства переглянути свою політику у сфері інвестицій, найму, організації бізнесу, диференціації продуктів, програм лояльності [10].

Другим напрямом глобальних досліджень Bain & Company є оцінювання механізмів подолання тих проблем зовнішнього і внутрішнього характеру, які мають вирішувати керівники підприємств, зокрема управлінських інструментів, які використовують для ефективного функціонування і розвитку підприємств. Для визначення рівня популярності та ефективності використання управлінських інструментів і технологій компанія проводить опитування понад 30 тис. респондентів, які представляють керівництво підприємств різних сфер діяльності, масштабів та регіональної приналежності. За результатами вивчення оприлюднених звітів досліджень [10—14], які проводилися у період з 1999 по 2013 роки ми склали рейтинг популярності управлінських інструментів (табл. 1).

Таблиця 1.

**Динаміка зміни рівня популярності управлінських технологій
у 1999—2013 рр.**

(складено автором за матеріалам досліджень [10—14])

Ранг популярності	1999	2006	2009	2013
1.	Стратегічне планування	Стратегічне планування	Бенчмаркінг	Система управління взаємодією з клієнтами (CRM)
2.	Формування місії і візії	CRM	Стратегічне планування	Стратегічне планування
3.	Бенчмаркінг	Сегментація споживачів	Формування місії і візії	Бенчмаркінг
4.	Оцінювання рівня задоволення клієнтів	Бенчмаркінг	CRM	Формування місії і візії
5.	Аутсорсинг	Формування місії і візії	Аутсорсинг	Ключові компетенції
6.	Управління результативністю	Ключові компетенції	Збалансована система показників	Управління змінами
7.	Стратегії зростання	Аутсорсинг	Управління змінами	Сегментація споживачів
8.	Сегментація клієнтів	Реінжиніринг бізнес-процесів	Ключові компетенції	Управління лояльністю
9.	Ключові компетенції	Сценарне планування	Стратегічні альянси	Система управління якістю
10	Система управління якістю	Управління знаннями	Сегментація споживачів	Управління ланцюжком поставок

Як свідчать дані табл. 1 у практиці менеджменту найбільшою популярністю користувалися і користуються інструменти стратегічного управління (стратегічне планування, формування місії і візії, сценарне планування, управління ключовими компетенціями, бенчмаркінг). Цей набір управлінських інструментів віддзеркалює необхідність вирішення ключових завдань менеджменту, які пов'язані з пошуком інноваційних джерел стійкості і прибутковості діяльності, необхідності виявлення нових конкурентних переваг, напрямів адаптації до викликів і турбулентних змін. Другою за популярністю виступає група управлінських технологій, що забезпечують клієнтоорієнтоване управління, яке спрямоване на створення доданої цінності. Такі управлінські технології як сегментація споживачів, система управління взаємодією з клієнтами утворює системні рішення щодо підвищення клієнтоорієнтованості сучасного бізнесу. Третю групу інструментів можна охарактеризувати як інструменти підвищення ефективності операційної і стратегічної діяльності підприємств, до яких відносять реінжиніринг бізнес-процесів і процесне управління, збалансовану систему показників, аутсорсинг, управління ланцюжком поставок, систему управління якістю.

Отже, динаміка рейтингу популярності управлінських інструментів за дослідженнями Bain & Company дозволяє виявити кореляцію між завданнями розвитку, що озвучують керівники підприємств та актуалізацією методів і технологій у сфері менеджменту, які застосовують на підприємствах для подолання виявлених протиріч.

Процеси глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу зумовили вітчизняних підприємців шукати вирішення аналогічних бізнесових та управлінських завдань. З метою дослідження й оцінювання вітчизняної практики управління розвитком підприємств, проблематики і завдань розвитку українських компаній нами було здійснено два масштабних опитування керівників і топ-менеджерів понад 300 українських підприємств різних видів діяльності, масштабів та регіональної належності упродовж 2008–2010 та 2012–2013 років. Вибірка підприємств сформована за принципом відповідності структури суб'єктів ЄДРПОУ за видами економічної діяльності, організаційно-правовими формами господарювання, масштабом діяльності та величиною активів. При формуванні вибірки враховано роль підприємств різних видів діяльності у створенні ВВП, темпи зростання певних галузевих ринків та стратегічне значення для розвитку країни (детальніше про характеристику підприємств вибірки див. у [15, с. 254–255]).

Керівникам і представникам менеджменту українських і західних компаній, які були респондентами нашого дослідження, пропонували оцінити вплив таких чинників: нестабільність політичної ситуації в країні та регіоні; нормативно-правове регулювання діяльності (обов'язкова сертифікація, ліцензування діяльності тощо); незадовільна система оподаткування; наявність дешевої робочої сили; низька кваліфікація робочої сили; брак сировини; висока вартість енергоресурсів та їх нестача; екологічні обмеження на виробництво; висока конкуренція на ринку товарів; висока конкуренція на ринку ресурсів. Оцінювання здійснювали шляхом ранжування чинників за шкалою: 1 — найвпливовіший, 10 — найменш впливовий.

Серед найвпливовіших чинників зовнішнього середовища (рис. 1) керівники вітчизняних підприємств назвали нестабільну політичну ситуацію (середньозважена оцінка склала у 2008—2010 роках 3,2 бала, а у 2012—2013 роках зросла до 4,8), високу конкуренцію на ринках товарів (3,3 і 3,7 бала), несприятливе нормативно-правове регулювання діяльності (3,6 і 4,3 бала) та систему оподаткування (4,2 і 4,4 бала). Менш впливовими для українських компаній визнано чинники забезпеченості сировинними та трудовими ресурсами, а також екологічні обмеження виробництва. Таке ранжування сили впливу чинників зовнішнього середовища пояснює низьку зацікавленість компаній у реалізації потенціалу технологічних інновацій, упровадженні раціональної організації виробництва та управління, що мають забезпечувати підвищення ефективності використання ресурсів.



Рис. 1 Рейтинг найвпливовіших чинників зовнішнього середовища з позицій керівництва вітчизняних підприємств у 2008—2010 та 2012—2013 роках

Для виявлення проблемних зон функціонування підприємств та оцінювання їх значущості для підприємств за п'ятибальною шкалою (1 — найменш значуща; 5 — найбільш значуща) керівники підприємств визнали, що ключовим чинником був і залишається чинників дефіциту фінансових ресурсів для розвитку підприємств і недовантаження виробничих потужностей підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка значущості проблемних зон функціонування вітчизняних підприємств у 2008—2013 роках

Проблемні зони функціонування підприємств	Рівень значущості чинника	
	2008—2010	2012—2013
Недовантаження виробничої потужності підприємства	3,07	3,3
Низька якість продукції (послуг)	2,86	2,5
Високий рівень витрат на виготовлення продукції	2,7	2,9
Незадовільний рівень адміністративних витрат	2,81	3,1
Недостатність фінансових ресурсів для розвитку підприємства	3,58	3,5
Відсутність чітких цілей розвитку підприємства	2,75	2,6
Відсутність прозорих правил гри всередині компанії	2,7	2,5
Відсутність системи мотивації, орієнтованої на результативність	3,02	2,9
Домінування особистих інтересів робітників при прийнятті рішень	2,58	2,1
Низька кваліфікація управлінського персоналу	2,67	2,8

Які ж методи управлінського впливу використовують вітчизняні менеджери для подолання негативного впливу чинників зовнішнього середовища, протиріч і проблемних зон функціонування? Які управлінські інновації використовують для подолання проблем функціонування і реалізації завдань розвитку на вітчизняних підприємствах? Як змінилися популярність та рівень застосування управлінських технологій у період з 2008 по 2013 роки? Наскільки практика застосування управлінських технологій подібна практиці зарубіжних компаній? На рис. 2 представлено результати опитувань вітчизняних підприємств у порівнянні з даними емпіричних досліджень 2013 року, яке проводила компанія Bain & Company [10].

Аналітична оцінка отриманих результатів дослідження дозволяє визнати що вітчизняні компанії сьогодні активно застосовують інструменти стратегічного менеджменту, частка компаній, які займаються стратегічним плануванням у 2012—2013 роках наблизилася до світового рівня (понад 81 % респондентів). Високий рівень використання у порівнянні з світовою практикою мають інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами (66,7 % респондентів) і технології бюджетування (70,6 %). Це свідчить про активний пошук вітчизняним менеджментом методів адаптації підприємств, виявлення нових джерел для отримання конкурентних переваг і напрямів розвитку українського бізнесу. Проте, привертає увагу надто низький рівень впровадження у вітчизняній практиці таких системних управлінських технологій, як реінжиніринг бізнес-процесів лише 24,5 % вітчизняних підприємств застосовують цю технологію у порівнянні з 71 % західних компаній, аутсорсинг (31,4 % і 71 %), тотальне управління якістю (39,2 % і 74 %), процесноорієнтовне управління (40,2 % і 62 %).

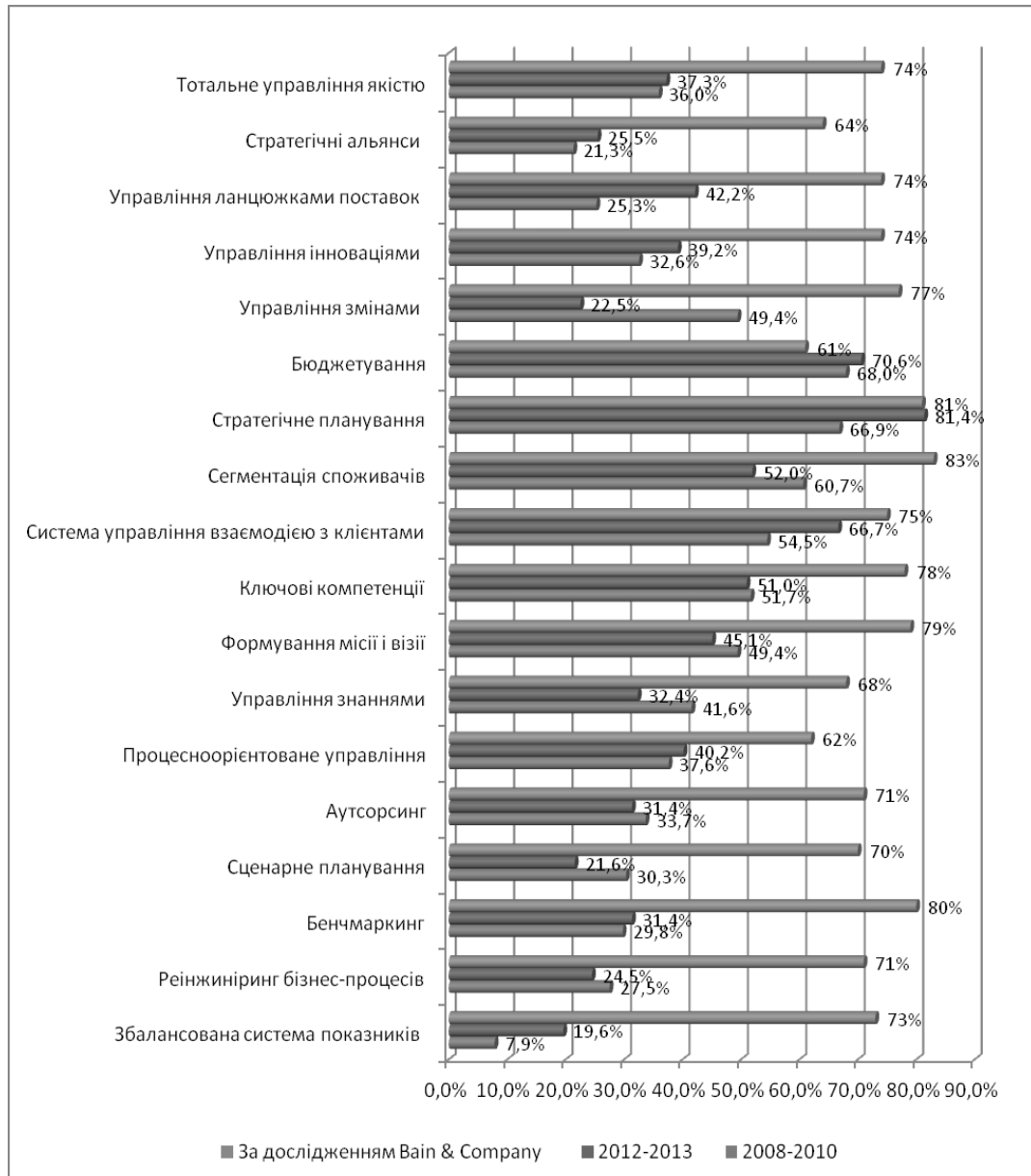


Рис. 2. Порівняльна характеристика рівня популярності управлінських технологій на вітчизняних і зарубіжних підприємствах (у % від опитаних респондентів)

Слід відмітити, що виходячи з наданих респондентами оцінок, проблематика посилення інноваційної культури підприємств є актуальною для вітчизняних підприємств. На жаль, сучасний стан інноваційної діяльності підприємств визнається дуже низьким. Про це свідчить відсутність на підприємствах системних заходів для розробки і впровадження інноваційних проектів, генерування та поширення корпоративних знань, цілеспрямоване управління змінами. Наше дослідження підтвердило, що лише третина підприємств сьогодні застосовує управлінські технології інноваційного менеджменту. Зокрема, тільки 39 % респондентів визнають, що на їх підприємствах

існує управління інноваціями, 31 % — бенчмаркінг, 32 % — управління знаннями, 22,5 % — управління змінами, 21 % — сценарне планування. За умов турбулентних змін зовнішнього і внутрішнього середовища, актуалізуються завдання розробки і впровадження технологічних та управлінських технологій, що вимагає постійного проведення бенчмаркінга, сценарного планування і системного управління змінами. Застосування цих управлінських технологій дозволить забезпечити дотримання принципу системності управлінських впливів на процес розвитку підприємства. Компетенції стратегічного та економічного мислення, вміння формувати нові горизонти розвитку дозволять залучати нові ресурси для реалізації встановлених завдань стають вкрай актуальними для сучасних керівників підприємств.

Як свідчать дані табл. 1 у практиці менеджменту найбільшою популярністю користувалися і користуються інструменти стратегічного управління (стратегічне планування, формування місії і візії, сценарне планування, управління ключовими компетенціями, бенчмаркінг). Цей набір управлінських інструментів віддзеркалює необхідність вирішення ключових завдань менеджменту, які пов'язані з пошуком інноваційних джерел стійкості і прибутковості діяльності, необхідності виявлення нових конкурентних переваг, напрямів адаптації до викликів і турбулентних змін. Другою за популярністю виступає група управлінських технологій, що забезпечують клієнтоорієнтоване управління, яке спрямоване на створення доданої цінності. Такі управлінські технології як сегментація споживачів, система управління взаємодією з клієнтами утворює системні рішення щодо підвищення клієнтоорієнтованості сучасного бізнесу. Третю групу інструментів можна охарактеризувати як інструменти підвищення ефективності операційної і стратегічної діяльності підприємств, до яких відносять реінжиніринг бізнес-процесів і процесне управління, збалансовану систему показників, аутсорсинг, управління ланцюжком поставок, систему управління якістю.

Висновки. Узагальнюючи результати проведених емпіричних досліджень практики застосування управлінських технологій підприємствах, маємо зробити такі висновки.

Підтверджено гіпотезу про те, що зміна управлінських завдань відбувається внаслідок змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а пошук нових управлінських інструментів і технологій є відповіддю менеджменту на виклики сьогодення. Глобалізаційні та інтеграційні процеси у бізнесовому середовищі вимагають поширення стандартів ведення бізнесу та вимог до управлінської культури, що позначається на схожих завданнях, які мають сьогодні вирішувати підприємства незалежно від національних кордонів. Ключовими викликами сьогодення для керівників підприємства є пошук нових інноваційних ідей розвитку, забезпечення економічної стабільності у довгостроковому періоді.

Зростання динамічності середовища функціонування підприємств, його інтернаціоналізація посилює актуальність пошуку нових джерел конкурентної боротьби. Необхідність адаптації до нових умов господарювання посилює роль стратегічних інструментів управління, утворює запит керівників на впровадження таких управлінських технологій як стратегічне планування, бенчмаркінг, сценарне планування. Також актуальними для сучасних підприємств в умовах економічної стагнації є управлінські технології, які допомагають посилити стратегічну і операційну результативність. Застосування управлінських технологій на вітчизняних підприємствах демонструє позитивну динаміку, зростання їх популярності, що проявляється у зростанні частки респондентів, які використовують і позитивно оцінюють їх ефективність.

Література

1. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления [Текст]: монография / В.С. Катькало. — СПб.: Издат. дом С-Петербур. гос. ун-та (СПб.). — 546 с.
2. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В.А.Верба; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — К.: КНЕУ, 2011.— 327 с.
3. Верба В.А. Концептуальні засади управління розвитком підприємства // В.А. Верба / Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: [монографія] / за ред. Ю.С. Шупуліної. — Суми: ТОВ "ТД "Папірус", 2012. — С.138—157.
4. Mol M. J. The sources of management innovation: when firms introduce new management practices [Electronic resource] / Mol M. J., Birkinshaw J.M // Journal of Business Research. — 2009.— Vol.62 (No.12). — P. 1269—1280. — Mode of access : <http://wrap.warwick.ac.uk/3253/>
5. Anderson R.L. Managing growing firms / R.L. Anderson, J.S. Dunkelberg // Englewood Cliffs. — N.J. : Prentice Hall.,1987.
6. Bruno A.V. Why firms fail / A.V. Bruno, J.K. Leidecker, J.W. Harder// Business Horizons — 1987. — March/April. — P. 50–58.
7. Terpstra D.E. Entrepreneurial start-up and growth: a classification of problems [Electronic resource] / D.E. Terpstra, P.D. Olson // Entrepreneurship Theory and Practice. — 1993. — Spring. — P. 5–20. — Mode of access : http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6648/is_n3_v17/ai_n28628975/?tag=content;coll
8. Birkinshaw J. How Management Innovation Happens / J.Birkinshaw, M. Mol// [Electronic resource] MIT Sloan Management Review. —2006.— July 01.— Mode of access : <http://sloanreview.mit.edu/article/how-management-innovation-happens>
9. Rigby D. Management Tools 2013. An executive's guide [Electronic resource] / D. Rigby// — Mode of access : http://www.bain.com/Images/MANAGEMENT_TOOLS_2013_An_Executives_guide.pdf
10. Rigby D. Management Tools and Trends 2013 [Electronic resource] / D. Rigby, V. Bilodeau// — Mode of access : http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf
11. Rigby D. Management Tools and Trends 2009 [Electronic resource] / D. Rigby, V. Bilodeau. — Режим доступу: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2009.asp>
12. Rigby D. Management Tools and Trends 2006 [Electronic resource] / D. Rigby, V. Bilodeau. — Режим доступу: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2007.aspx>
13. Rigby D. Management Tools and Trends 1999 [Electronic resource] / D. Rigby, V. Bilodeau. — Режим доступу: http://www.bain.com/Images/BB_1999_Management_Tools_techniques_survey.pdf
14. Top 10 tools through the years [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp
15. Верба В. А. Аналітична характеристика проблематики розвитку підприємств: світові тенденції та вітчизняні реалії. В кн.. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / [Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та ін.; за ред. Наливайко А.П.]. — К.: КНЕУ, 2013 — 454 с.

Стаття надійшла до редакції 17.03.2014