

Л.І. ФЕДУЛОВА, *д.е.н., професор,*
Інститут економіки та прогнозування НАН України (м. Київ)

СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА ТЕОРІЮ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В період з кінця ХХ ст. і до цього часу в світі розпочав формуватися новий тип суспільства – постіндустріальний і характерна для нього нова модель економіки – економіка знань, що безперечно впливає на формування сучасної системи теоретичного та практичного управління. Саме в складних економічних умовах сьогодення повинні реалізовуватись потужний, цілеспрямований менеджмент підприємства, заснований на критичному відборі найкращих напрямів різних шкіл і підходів до управління і врахування національних особливостей розвитку. Звідси актуальною постає задача проаналізувати отримані результати наукової та практичної діяльності в сфері формування системи управлінської діяльності з позицій системного підходу. Важливою також є потреба наукового узагальнення та аналізу сучасних концепцій та теоретичних підходів в сфері управління підприємствами в умовах формування економіки знань.

Особливе місце процесу управління в умовах формування економіки знань обумовлено тим, що воно повинно забезпечити поєднання, інтеграцію економічних процесів на підприємстві. Дослідження показують, що глобалізація ринків і конкурентної боротьби викликають суттєві зміни в діловому оточенні компаній, які особливо доводиться враховувати. Серед таких змін: зміни в технологіях – охоплення населення глобальними інформаційними мережами, швидкодіючі та високоякісні засоби зв'язку, швидкісний транспорт, високопродуктивна побутова техніка, нові види продовольства та інше; міжнародна економічна інтеграція – зниження митних зборів, введення плаваючих валютних курсів; вільне переливання капіталів в глобальному масштабі, трансфер технологій; розвиток ринків в передових країнах – уповільнення економічного зростання, збільшення частки експорту в товарообігу (особливо високо-технологічної продукції), посилення дерегулювання економіки та інші. Для того, щоб уникнути загроз і використати можливі шанси, підприємства (компанії) прагнуть зміцнити свою конкурентоспроможність, перш за все, через трансформаційні зміни, серед яких вдосконалення господарської діяльності; реструктуризація; програми поліпшення якості; злиття і придбання фірм; перегляд стратегічних пріоритетів; зміни у виробничій культурі (форму-

вання корпоративної культури). Дослідження досвіду роботи провідних зарубіжних та вітчизняних компаній в цих напрямках потребує акцентувати увагу на тенденціях і закономірностях функціонування сучасного менеджменту і, перш за все, на тих нових концепціях (теоріях), що виникли за останній період і успішно впроваджуються в практику життя підприємств.

Слід зазначити, що в свій час Ч. Барнард спробував поєднати теорії менеджменту, розроблені вченими, які дотримувалися протилежних поглядів, і створити теорію організації, в основі якої принципи ділового адміністрування. Його погляди на знання можна визначити так: 1) знання не може бути зведено виключно до логічних положень, які можуть бути виражені словами, деякі його аспекти можуть мати “поведінковий”, “нелінгвістичний” характер; 2) керівники продукують цінності, переконання та ідеї для підтримки життєздатності системи і для управління організацією як єдиною системою. Таким чином, Ч. Барнард виділив із процесу мислення логічну та нелогічну складові: логічні процеси вміщують усвідомлене мислення, яке може виражатися словами та знаками; нелогічні – це невиразні процеси мислення, в яких відсутній усвідомлений елемент, а саме з них породжується знання [1].

Продовжуючи погляди Ч. Барнарда, особливо щодо ролі керівників в організації, Г. Саймон вважав їх основною функцією прийняття управлінських рішень. Він досліджував природу розв'язання людиною проблем та прийняття рішень і розглядав організацію як “машину для обробки інформації”. В своїх працях [2] Г. Саймон надавав особливого значення логічному аспекту людського мислення, процесу прийняття рішень в організації та обмеженості пізнавальних здібностей людини. Тобто, він вважав людей нездатними на дієве вивчення проблем і на створення знання, необхідного для їх вирішення. Та в процесі взаємодії він упустив важливий аспект: організація не тільки здійснює дієву обробку інформації, але й сама створює як інформацію, так і знання. Тобто враховувати потрібно не тільки стратегію скорочення часу обробки інформації, але й заходи, прийняті організацією для самовдосконалення шляхом розвитку багаторонності, руйнування

© Л.І. Федулова, 2007

старих і створення нових схем мислення та поведінки [3].

Діяльність провідних компаній показує, що ознаками сучасних організацій є надання ієрархічним пірамідам (структурам) більш плоскої форми за рахунок “утончення” середньої ланки управління і розвитку горизонтальних зв’язків; орієнтація на роботу в командах, проектних і цільових групах замість постійних відділів; організація і автоматизація різноманітних ділових центрів замість традиційних ієрархій. В усіх сферах діяльності на сьогодні спостерігаються зміни, які приводять до виникнення неієрархічних організацій, характерними ознаками яких є: 1) чітко проступаюча тенденція до усунення ієрархічного розподілу праці: усуваються відмінності в статусі, рангу, розмірах заробітної плати; розповсюджуються “рамкові” посадові інструкції, орієнтовані не на визначення чітких завдань та повноважень, а на досягнення певних результатів чи розв’язання завдань; 2) середній розмір організацій (вимірюється кількістю працівників) зменшується внаслідок як зростання кількості малих та середніх підприємств, так і виведення із складу компаній підрозділів, які можуть функціонувати як самостійні бізнес-одиниці; 3) великі компанії, збільшуючи обсяги виробництва, зменшують кількість зайнятих, внаслідок автоматизації робіт, впровадження інформаційних технологій, залучення зовнішніх ресурсів за контрактами для здійснення робіт, що в цілому призводить до зменшення кількості рівнів управління; 4) розробка і впровадження комп’ютерних програм дозволяють групам людей в організації спілкуватися між собою і спільно розв’язувати проблеми, підвищуючи рівень ефективності технологій прийняття управлінських рішень, не використовуючи традиційний ієрархічний механізм управління.

Сучасний розвиток інформаційних технологій змінив також методи координації і контролю, знизив роль особистого спостереження за роботою підлеглих і бюрократичних форм узгодження тих чи інших рішень. Новим явищем в організаціях стали “віртуальні офіси”, які підвищили самостійність працівників, а також дозволили розширити ділянки прямої роботи з клієнтами (frontline work). Так, основними типами організацій, що використовують нову технологічну побудову структури, є оболонні (пустотілі), мережеві та віртуальні організації. Зокрема, “пустотіла” організація – це керуюча фірма, яка наймає невелику кількість менеджерів, що координують роботу сторонніх підрядників. Така організація бере на себе

транзакційні витрати, залишаючи за собою лише функцію загального управління всім процесом – від розробки ідеї товару до продажу його кінцевому споживачеві. Вона не вкладає кошти у виробництво, а інвестує в бренд, так як бренд – найефективніший засіб мінімізації транзакційних витрат. В той же час, на думку експертів, суттєвим недоліком “пустотілої” форми бізнесу є складності в організації належного контролю якості виробництва продукції.

Розвиток глобальної мережі Інтернет привів до створення так званих динамічних віртуальних організацій, функціонування яких започатковується на активній взаємодії їх членів і підрозділів через глобальні комп’ютерні мережі великої кількості незалежних підрядників для розв’язання конкретної проблеми. Віртуальні структури забезпечують серйозні конкурентні переваги через суттєве зниження витрат на основні та обігові кошти, різкого зниження бази оподаткування. Так, наприклад, віртуальна організація фірми Digital Equipment Corporation International має структуру витрат, в якій перше місце займає оплата праці – близько 45%, друге – експлуатаційні витрати, включаючи експлуатацію інформаційної техніки та утримання будівель близько 3%, третє – фіксовані витрати – 10% [4].

Інтернаціоналізація бізнесу і економіки в цілому при всіх її перевагах перетворилась в глобальну проблему. Підприємства все в більшій мірі набувають міжнародного характеру, і в науці та освіті все частіше підкреслюється вимога інтернаціоналізувати погляди менеджерів, що означає необхідність більш широкого врахування відмінностей національних культур. Особливо нагальним постає це питання в процесі злиття і поглинання компаній. В результаті деяких досліджень встановлено, що результативність нової компанії тим нижче, чим сильніше культурні відмінності. Але існують й інші точки зору. Так, Р. Шонберг, фахівець в сфері менеджменту (Великобританія) говорить: “ Це спірне питання, так як вплив національної культури на справді є не таким сильним, як ми звикли вважати. В культурних відмінностях є як задовільні, так і негативні сторони, які можуть взаємно нейтралізуватись.” В його дослідженнях оцінювалися відмінності стилів керівництва в 129 європейських компаніях, придбаних британськими інвесторами в 1990-х роках. Єдиним значимим фактором, що вплинув на результативність, виявилось відношення компанії до ризиків: чим більше відрізнявся підхід до управління ризиками у покупця і компанії, що купувалась, тим менше була ймо-

вірність досягнення цілей створеним бізнесом [5]. За таких умов потрібні нові методологічні рішення, які б вбирали накопичений зарубіжний і вітчизняний досвід господарювання. Найбільш придатним для цього є системологія економіки як методологічний інструментарій пізнання, орієнтований на вивчення системних властивостей економічних процесів та явищ. З цих позицій слід аналізувати наступне коло проблем: 1) самостійне підприємство як цілісна економічна система, основна ланка господарювання, важливою системною властивістю якого є розширене відтворення; 2) цільова функція підприємства – накопичення власного капіталу для розширеного відтворення; 3) першочергове завдання науки – розробка методів, організаційних форм управління, механізмів, принципів узгодження інтересів на макро- та мікрорівнях і т. інше.

Лише тоді можна розв'язати задачу пізнання процесу управління, коли вивчати економічну систему в русі, цілісності, розвитку, єдності і в протиріччі її структурних елементів. Важливе значення при цьому має моніторинг таких основних системних властивостей, які характеризують, з одного боку, власний потенціал економічної системи – самоорганізацію, самоуправління, саморегулювання; з іншого – адаптивність, гнучкість, сумісність, автономність, ієрархічність, безпека, надійність. На нашу думку, сучасна концепція цілісної науки про підприємство повинна започатковуватись на передбаченні, що всі релевантні емпіричні та теоретичні знання, які необхідні для його опису, не мають ніяких перешкод для дослідження об'єктивної сфери (охоплює все підприємство і визначає формальні межі науки про нього) та проблемної сфери (включає всю сукупність нетрадиційних проблем управління та реалізації управлінських рішень) [6]. За таких умов структура та зміст такої концепції повинні визначатись тим, що всі необхідні для пояснення та прогнозування діяльності підприємства знання із різних наукових дисциплін залучаються в повній мірі. Це можливо за наступних обставин: уявленні економічного, технологічного, соціального та екологічного оточення підприємства та динаміки його розвитку; сприйнятті підприємства в його соціально-технологічному індивідуалізмі; аналізі факторів, від яких залежить прийняття рішень на інституційному, стратегічному та оперативному рівнях; організації та використанні управлінського інструментарію; оцінці поведінки управлінської системи.

Важливим аспектом в даному напрямі є

впровадження концепції менеджменту знань як складової формування результативної самоорганізованої системи, яким й повинно бути сучасне підприємство. Загострення конкуренції, зростання ринкових змін, орієнтація на прибуток вимагають постійного пошуку переваг. Тому в цьому напрямі особливого значення набуває процес управління знаннями, які перетворюються у ключовий фактор боротьби за конкурентоспроможність. Важливе місце в цьому процесі повинно належати внутрішньому, тобто здійсненому в межах підприємства, трансферу знань. Здатність створювати знання та переміщати його з однієї частини організації в інші є основою конкурентної переваги. Знання управління виробництвом носять двоякий, але взаємопов'язаний характер: з одного боку, для управління підприємством важливий внутрішній аспект (внутрішньофірмові залежності підсистем по циклу “витрати – виробництво – випуск”); з іншого – він повинен враховувати і зовнішній аспект у формі трансакцій системи “організація” з її зовнішнім середовищем та відповідних зворотних зв'язків.

Важливою складовою процесу управління знаннями є наявність творчого підходу в бізнесі. Дослідження показують, що менеджери дотримуються вузьких поглядів на творчий процес в цілому. Для них творчість – це спосіб мислення, чи, наприклад, винахідливість при розв'язанні проблем. Важливими складовими процесу творчості є компетентність та мотивація. Компетентність – це те, що Г. Саймон називає «мережею можливих здогадок» [див.2] – інтелектуальний простір, що використовується для дослідження й вирішення проблем. Але важливим в даному підході є застосування різних форм мотивації, які не однаково впливають на творчість. Більш того, результати досліджень переконливо доводять, що існують два типи мотивації – зовнішня і внутрішня, до того ж остання більш важлива для творчості [7]. Тому актуальним залишається питання щодо вибору моделі організаційної структури управління підприємством.

Найбільш складною організаційною структурою на сьогодні є структура, яка сполучає як вертикальну, так і горизонтальну ієрархію управління. Горизонтальні менеджери, за звичай, мають набагато менше повноважень, ніж функціональні, а їх основний обов'язок – координація діяльності міжфункціональних груп. Для створення неформальних міжфункціональних груп застосовуються такі методи, як: ротация менеджерів, фізичне місцезнаходження співробітників та відділів; засоби інформацій-

них технологій, ділові та культурні заходи, система стимулювання та оцінка роботи. Зокрема ротація як інструмент поліпшення комунікацій між важливими сферами діяльності компанії являє собою важливу складову методів створення не лише неформальних груп, але й формальних горизонтальних зв'язків. Дослідження досвіду роботи провідних компаній показують, що менеджери з досвідом роботи в декількох підрозділах спілкуються з представниками інших підрозділів значно частіше, ніж менеджери, які мають досвід роботи в одному відділі, що можна вважати прямим наслідком знання культури і проблем людей, що працюють в різних підрозділах фірми.

Слід зазначити, що неформальна практика координації діяльності в організації може здійснюватись лише під впливом спеціально розроблених систем стимулювання, які пов'язують частину заробітку спеціалістів підрозділів з результатами роботи інших підрозділів. В такому випадку навіть при відсутності формальних груп, співробітники, які займаються однією проблемою, будуть зацікавленими в загальних результатах. В якості одного із результуючих показників більшість компаній використовують показник часу при оцінці діяльності людей із різних підрозділів, що працюють над одним завданням. Так, компанія Hewlett-Packard використовує в якості основного показника Break Even Time – час окупності нового продукту. Цей показник визначає час з початку програми розробки продукту до того моменту, коли доходи по продукту будуть відповідати витратам, інвестованим в проект. В той же час, такий показник пов'язаний не лише із швидкістю виконання робіт, але й з їх якістю і використовується як основа системи винагородження всіх співробітників, які залучені в даний проект.

В умовах глобальної світової економіки створення адекватних механізмів менеджменту на всіх рівнях формування ринку відіграє ключову роль. З цих позицій менеджмент на глобальному, регіональному і локальному рівнях визначає як загальносистемну, так і соціально-екологічну ефективність сучасного ринку товарів та послуг [8].

Враховуючи висновок великого управлінця Е. Демінга, що системним наслідком традиційного менеджменту є такий стан, коли із 100 менеджерів не більше двох отримують задоволення від роботи, решта – відчувають стрес, російські автори [9] запропонували і на практиці впровадили модель так званого “альтернативного” менеджменту. В основі моделі –

формула того ж Демінга – «98/2», яка означає, що на 98% проблеми в організації, дефекти виробів, робіт чи послуг залежать не від людей, а від системи. При цьому під системою розуміють сукупність процедур, розпоряджень, інструкцій, повноважень, внутрішньої корпоративної культури. В умовах глобалізації економіки і сформованого ринку споживача, коли саме останній визначає, що повинно випускати підприємство, які послуги йому потрібні, стара система управління не встигає оперативно реагувати на вимоги ринку, вона програє в боротьбі за клієнта. Тому автори “альтернативного менеджменту” взяли за основу систему принципів Демінга – аксіоми, на яких можлива побудова компанії з принципово новою організацією справи і управління та визначили їх як свого роду генетичний код організації. Зауважимо, що практичної для реалізації даних принципів потрібно, перш за все, щоб компанія мала можливість нормального розвитку, тобто повинні мати місце відповідні для цього умови.

Видатний класик менеджменту П. Друкер, прогнозуючи майбутнє, зазначав, що: “Знання різко підвищують мобільність ресурсів. Кваліфіковані працівники, на відміну від некваліфікованих, що зайняті у виробництві, володіють засобами виробництва: вони є носіями знань, відповідно, звільняючись, забирають інформацію з собою. В той же час, потреби організацій у знаннях, ймовірно, будуть постійно змінюватись. В результаті в розвинутих країнах чисельна кількість важливої робочої сили – і найбільш високооплачувана її частина – буде складатись з людей, якими неможливо “керувати” в традиційному розумінні цього слова. В багатьох випадках їх навіть не будуть вважати співробітниками організацій, в яких вони працюють, а, скоріше, підрядниками, експертами, консультантами, працівниками з частковою зайнятістю, партнерами в спільному підприємстві і т. інше. Все більша кількість таких людей стане ототожнювати себе зі своїми знаннями, а не з організацією, яка сплачує їм заробітну плату” [10]. Звідси – “Урок полягає в тому, що продуктивність знань оцінюється як за кількісними, так і за якісними показниками. Ми розуміємо, що керівники повинні бути одночасно і менеджерами спеціалістів, і синтезаторами різних сфер знань – саме знань, в множині. Така ситуація видається загрозливою для сучасного менеджера, якого дістають зноби-інтелектуали, стурбовані тим, щоб, не дай Бог, не стати надто комерціалізованими і не втратити повагу колег із своєї сфери знань. Але факт залишається фактом, – в посткапіталістичному суспільстві ви-

соколобі інтелектуали повинні грати в одній команді з людьми, які не претендують на високий інтелектуальний рівень”.

Дослідження досвіду провідних компаній України вказує на появу тенденції стосовно відходу власників від операційного управління і передачу управлінських функцій професіональним менеджерам. Тобто, з розвитком української економіки роль власника суттєво змінюється від менеджера до постановника стратегічних завдань і, на кінець, до інвестора. Відповідно, управляючий із адміністратора перетворюється в професіонала, покликаного забезпечити довготривале лідерство, зростання бізнесу, а також необхідну вартість і ліквідність активів. Зокрема, не зважаючи на те, що у 2005 році в Україну не надійшло значної кількості інвестицій, попит на менеджерів й на сьогодні стабільно високий. А в зв'язку з приходом міжнародного бізнесу в усі галузі української економіки зростають вимоги до менеджерів в частині вміння керувати глобальним бізнесом, реалізовувати стратегію компанії на кожному локальному ринку, демонструвати міжнародну культуру ведення бізнесу [11].

Новому бізнес-середовищу, тобто економіці знань, необхідне адекватне нове лідерство. Нові лідери – це лідери, діяльність яких заснована на сучасних знаннях. Д. Едвінссон виділяє три ключові критерії, яким повинен відповідати новий сучасний лідер [12]:

- постійно забезпечувати формування та реалізацію бачення, слідування стратегічному напрямку, лідерство в підприємницькій діяльності;
- нести відповідальність за успіх підприємницької діяльності, коли успіх оцінюється як виконання чи перевиконання конкретних фінансових та нефінансових стратегічних показників;
- бути і головним спонсором, і чемпіоном, і провідником в справі комерціалізації знань, в розвитку підприємництва саме на основі ефективного використання потенціалу сучасних знань.

Таким чином, початок ХХІ століття вказує на можливість подальшої зміни як в економічному житті в цілому, так і в кожній організації, що функціонує в умовах бізнесу. Подальший процес трансформації структури та організаційно-економічного механізму підприємств в умовах становлення економіки знань є головним їх завданням. Сьогодні організації мають бути більш гнучкими; легко пристосовуватися до змін; мати відповідний ступінь децентралізації; формувати оптимальний баланс

взаємовідносин між партнерами по бізнесу тощо. Оскільки стратегічні процеси утворюють частину системи організації, вони взаємопов'язані з іншими організаційними процесами, тобто піддаються впливу відносин з внутрішніми діями. Такий підхід ґрунтується на ситуаційній теорії і передбачає новий погляд не лише на характер і зміст стратегії, але й на процес її розробки. Тому актуальною проблемою сьогодення наукових та практичних досліджень в галузі стратегічного управління є знаходження шляхів та механізму поєднання відомих класичних постулатів щодо стратегічного планування, розроблених І. Ансоффом, А. Томпсоном, А.Дж. Стриклендом, П. Дойлем та іншими вченими, з новими концепціями управління організаціями в умовах жорсткого ринкового середовища.

Важливу роль слід відводити творчому підходу в процесі управління ситуацією. У поведінці керівника такий підхід означає відчуття проблеми (здатність бачити проблеми й вміння перевести їх у ситуації й можливості розвитку); своєрідність (розвиток незвичайних ідей, гнучкість мислення й пристосування при необхідності до думок інших); здатність до ризику, вміння відрізнити суттєве від несуттєвого та почуття реальності; воля, мотивація до використання своїх знань та вмінь в організації. Аналіз діяльності менеджерів вищої ланки управління вітчизняних підприємств, які мають пряме відношення до стратегічного управління, показав, що типовими ситуаціями, де може розкритися творчий підхід, можуть бути: робота при зміні планів, програм, управління цією роботою; здійснення змін і ліквідація опору змінам; вирішення протиріч/конфліктів; самовдосконалення й підвищення рівня цілей.

Підсумки роботи провідних компаній підтверджують прогноз Джона П.Коттера, що в ХХІ ст. на успіх можуть розраховувати лише ті організації, які будуть зрощувати майбутніх лідерів. Втрата талановитих людей чи використання їх поза призначенням обернуться прямими збитками в умовах швидких змін [13]. Досвід чисельних західних компаній показує, що на сьогодні менеджмент в організації все більше наполегливо шукає шляхи до підвищення продуктивності праці людських ресурсів, активізації їх інтелектуального потенціалу. Саме пошукова активність персоналу є головним джерелом успішного функціонування компаній, так як більшість змін, що проводяться, в організації здійснюються з метою активізації людського фактору. Так, компанія “Жиллетт” інтенсивно працює над просуванням свого основно-

го продукту, акцентує увагу при цьому на нових технологіях, використовує інтелектуальний потенціал при модернізації своїх виробів і створення нових; компанія “Моторола” вкладає більш 50% свого капіталу в науково-дослідні роботи. В цілому ж, аналіз факторів формування виробничих стратегій сучасних провідних компаній дозволив систематизувати та ранжувати їх за ступенем значущості, а основним фактором конкурентної переваги виробничої стратегії визнати освоєння компаніями новітніх технологій, що обумовлено стрімкими темпами розвитку науково-технологічного прогресу. Безперечною умовою філософії провідних світових лідерів виробництва є усвідомлення, що навіть незначне відставання може привести до зниження загального рівня конкурентоспроможності. Тому, практично всі компанії щорічно інвестують значні ресурси на наукові дослідження та розробки, хоч деякі віддають перевагу купівлі know-how, не здійснюючи самостійних досліджень. Важливе місце займають також фактори швидкого реагування на зміну потреб ринку та професійного росту персоналу, для реалізації яких компанія повинна володіти гнучкою організаційною структурою та культурою.

Узагальнюючи результати теоретичних досліджень, слід визнати, що характерними тенденціями сучасного управління підприємством в світі є:

першочергова увага вищого керівництва до чіткої узгодженості усіх елементів структурної побудови організації для досягнення стратегічних цілей компанії;

перехід від функціональної організації діяльності до організації, заснованої на бізнес-процесах;

розробка такої організаційної структури управління, яка була б спроможна до саморозвитку та самонавчання, а значить, до видозміни в процесі функціонування в тісному контакті з вимогами навколишнього середовища (практика створення організацій, що навчаються);

створення компаній, організаційна структура яких цілком визначається можливостями використання сучасних інформаційних технологій і засобів зв'язку, так званих “віртуальних організацій”.

Практика діяльності українських компаній свідчить, що в більшості організацій збереглися колективні норми і спільні цінності, які перешкоджають здійсненню змін. Але все ж таки організаційна культура повинна допомага-

ти пристосуватися до нових обставин, якщо її цінностями є поліпшення роботи всіх складових, підвищення компетентності керівництва та управління, якщо вона стимулює командний стиль роботи провідних менеджерів і виступає за скорочення до мінімуму ієрархічних рівнів та бюрократичного апарату.

Література

1. Barnard C.I. The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
2. Simon H.A. Applying Information Technology to Organization Design // Public Administration Review, 1973, 33, p. 268-278.
3. Нонака Ікуджиро, Такеучи Хиротака . Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 384 с.
4. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – С. 288.
5. Мейтленд Э. Успешное слияние: как преодолеть культурные различия // Мысль. – 2006. – апрель. - С. 106-107.
6. Хуго Чирки. На пути к целостной науке о предприятии // Проблемы теории и практики управления. – 2000.- № 2. – С. 94.
7. Амабил Т.М. Как погубить творческий подход // Мысль. – 2006. – апрель. – С. 6. – 9.
8. Новопашин А.И. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики: Монография. – М.: Высш. шк., 2001. – 230 с.
9. Фидельман Г.Н. Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н.Фидельман, С.В.Дедиков, Ю.П. Адлер – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 189 с.
10. Друкер Питер Ф. О профессиональном менеджменте: Пер. с англ.. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 320 с.
11. Фомин И. Эволюция украинского менеджмента // ТОП 100. Лучшие топ-менеджеры Украины. – 31 января 2006 года. – С. 10-11.
12. Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 248 с.
13. Коттер Джон П. Впереди перемен / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 256 с.

Статья поступила в редакцию 26.12.2006