

Розділ 1. Система стратегічного забезпечення формування моделі адаптивно-організаційного механізму управління підприємством

1.1. Стратегічні альтернативи та їх вплив на розвиток підприємства

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства необхідна розробка та реалізація стратегічного управління. Правильна постановка цілей є головною запорукою успіху. Для стратегічних розробок вирішальне значення мають якість інформації, обсяг та достовірність даних про стан її фазових предметних змінних, побудованих за принципом логістичного підходу. Визначення й реалізація стратегій відноситься до розряду складних та трудомістких завдань, що вимагають не тільки зміни сформованих стереотипів господарювання, але й нових методологічних підходів до прийняття рішень щодо перспективного розвитку підприємства.

Зазначимо, що дослідженням системи стратегічного управління підприємством займаються як вітчизняні, так й іноземні науковці та практики, серед яких варто виділити: І. Ансофф, В. Герасимчук, Б. Карлоф, М. Портер, В. Радіонова, В. Стадник, З. Шершньова, Ф. Хміль та інші. Проте специфічні умови господарювання вітчизняних підприємств вимагають подальших досліджень теоретичних й практичних аспектів концепції стратегічного розвитку кінцевим результатом якого є формуванням моделі адаптивно-організаційного механізму управління підприємством.

Рішення з перспективного розвитку підприємства ґрунтується на концепції його сталого розвитку, в якій міститься конкретне уявлення про те, яким має бути підприємство в майбутньому, в якому оточенні йому належить функціонувати, які мати конкурентні переваги, яку частку займати на ринку та які зміни мають бути реалізовані на підприємстві. Виходячи з прийнятої концепції, визначається потенціал підприємства та стратегія його розвитку.

Зазначимо, що під потенціалом підприємства розуміється сукупність його можливостей щодо випуску продукції, обумовлена ресурсами, які перебувають у його розпорядженні. На потенціал підприємства впливають як зовнішні, так і

внутрішні фактори, які визначають ймовірнісний характер потенціалу, його більшу варіантність, викликану різними сполученнями ресурсів.

Ступінь використання потенціалу залежить від стратегії підприємства. На нашу думку, стратегія – це такий вид діяльності підприємства, головна мета якого складається в створенні умов для довгострокового виживання підприємств на ринку. У сучасних умовах зростання нестійкості й невизначеності ринків, особливого значення набуває оцінка здатності підприємства відповідним чином реагувати й прогнозувати зміни для забезпечення умов застосування необхідних заходів для свого захисту. У даному плані зростає роль управління стратегічним розвитком підприємства, а саме чим вищий рівень змін, тим більш високі вимоги пред'являються до точності й своєчасності прийняття та реалізації стратегічних рішень.

Необхідно відзначити, що стратегія – потенційні кошти, за допомогою яких підприємство здатне адекватно реагувати на умови, що змінюються, зберегти й підвищити свою конкурентоздатність.

Ефективною є та стратегія, що залежно від умов зовнішнього й внутрішнього середовища постійно переглядається й адаптується до нових реальностей, у ході впровадження й реалізації піддається переоцінці з метою з'ясування необхідності її пристосування до змін у конкурентному середовищі, а отже формування адаптивно-організаційного механізму управління підприємством.

Розробка стратегії підприємства починається із виявлення основних орієнтирів підприємницької діяльності (так званої його філософії) та оголошення відповідного посилання, в якому зазначається його призначення (місія). Виходячи з цього, для кожного конкретного підприємства відбувається формування системи стратегічного управління (що є основою адаптивно-організаційного механізму управління), сутність якого включає в себе наступні елементи:

- основний задум, що відображає цілі підприємства, його стратегію на напрям діяльності;
- опис підприємства – його історія, параметри, можливості та переваги, стратегічні цілі та способи їх реалізації в сучасних умовах, мотиви діяльності;

- поведінкові пріоритети замовників – цільові групи, їх інтереси, збутова політика;

- внутрішня політика фірми – основи управління підприємством, інформаційно-комунікативна політика, система оплати праці, шляхи підвищення кваліфікації працівників, інноваційна та соціальна політика, дотримання етики менеджменту;

- зв'язки з партнерами – капіталовкладення, фінансова політика, зниження рівня ризику, розподіл прибутку;

- відносини з іншими підприємствами – виконання зобов'язань, забезпечення стабільності в роботі, охорона навколишнього середовища, капіталовкладення в розвиток регіону.

Досвід корпорацій свідчить про те, що основний задум діяльності фірми часто має більше значення, ніж технологія, фінансова база чи організаційна структура, оскільки система формування адаптивно-організаційного механізму буде складовою стратегії підприємства та сприятиме більшій її адаптації до умов кон'юнктури ринку.

Підприємницька філософія в поєднанні з мотиваційною ідеєю визначає основні напрями розвитку підприємства. Принципи та головні моменти підприємницької діяльності є невід'ємною частиною “паблік рілейшинз” (зв'язків з громадськістю) підприємства. Вони відображають етику менеджменту виробничої системи, якому приділяється велике значення при встановленні її рейтингу.

Безперечно, головним фактором при формуванні рейтингу підприємства є фінансові результати, тому для будь-якого підприємства можливо побудувати систему показників та вибрати головні параметри (наприклад, менеджмент запасів, витрат), регулювання яких забезпечить вихід підприємства на головні показники управління підприємством.

У співвідношенні з етичною направляючою розрізняють наступні види стратегій:

- орієнтовані на акціонерів – максимальний облік інтересів усіх акціонерів;
- привілейовану – орієнтація в основному на інтереси менеджерів та менеджменту;
- обмежуючу – максимальний облік інтересів вузької групи акціонерів чи окремих робітників;
- соціально-гармонійну – прагнення в першу чергу забезпечити соціальну гармонію в трудовому колективі;
- жорстку – помилкове спрямування обумовлює конфлікти серед менеджерів й приводить до зміни цільових установок акціонерів;
- персоніфіковану – створення умов для найбільш повної реалізації індивідуальних проектів та процвітання всіх членів корпорації;

Подібні етичні принципи знаходять своє відображення, головним чином, в американському та японському менеджменті. Разом з тим вони завойовують все більшу популярність в Європі, перш за все в управлінні великими фірмами. Провідні консультативні та рейтингові організації зазвичай оцінюють рівень менеджменту тієї чи іншої компанії у співвідношенні із так званою концепцією “7С” (структура компанії, стратегія, система управління, стиль діяльності, майстерність, склад кадрів, стратегічні цілі) [3].

Основний замисел та підприємницька філософія необхідні для встановлення стратегічних цілей власників підприємства, його менеджерів, робітників, а також для завоювання довіри замовників та інших зацікавлених суб’єктів з тим, щоб не виникав конфлікт інтересів. Крім того, стратегічні цілі корпорації повинні враховувати вплив загального й безпосереднього оточення.

Чітко сформульоване посилення, підприємницька філософія і основний замисел – не єдині джерела інформації для формування стратегічних цілей. Надзвичайно важлива інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище, передбачувану динаміку ринку, конкуренцію та інші фактори оточуючого середовища. Головною передумовою успішної розробки стратегії управління на

будь-якому рівні є правильне визначення цілей, лише знаючи цілі, можливо шукати шляхи та засоби їх реалізації.

Цілі слід встановлювати в наступних областях діяльності: конкуренція на ринку; зростання прибутку, пропозиція продукції споживачу та цільові ринки; маркетинг і збут; виробництво та праця; розподіл доходів; дослідження та розробки; результати виробництва; фінанси й контроль.

У великих компаніях рівень управління в більшості залежить від стилю стратегічного управління. Зазвичай розрізняють три стилі: жорсткий фінансовий, жорсткий стратегічний та гнучкий стратегічний. Вибір того чи іншого стилю чи їх поєднання залежить від необхідного планового впливу.

При стратегічному плануванні у транснаціональних корпораціях, орієнтованих на експорт продукції, надзвичайно важливий так званий інтеркультурний менеджмент. Мова йде про аналіз комплексу факторів, формуючих організаційну культуру компанії, яка створює її імідж як в регіональному, так і в міжрегіональному плані.

Задача управління, а саме планування, полягає в тому, щоб окремі фактори сприяли реалізації стратегії компанії. Їх слід враховувати в ході стратегічного управління й утілювати в життя, перед усім, керівникам вищої та середньої ланки.

Очевидно, що для використання специфічного інструментарію при розробці стратегії, пере усім, необхідно вирішити проблему інформаційного забезпечення та вибору методів обробки інформації. Не дарма на долю даних з прейскурантів та аналізу цінової політики конкурентів припадає 56% відомостей, отриманих шляхом промислового шпіонажу, на долю відомостей про створення нових ідей – 33%, інформацію про методи виробництва – 6%, результати фундаментальних досліджень та вивчення стратегії компанії – 5%.

Отже, підприємства, працюють з інформацією, взятою перед усім, з аналізу, прогнозів та вивчення тенденцій. Основу інформаційного забезпечення складає поглиблене багаторівневе дослідження вітчизняного та закордонного ринків за широким спектром показників та величин, які впливають на управління та результати роботи компанії.

Важливу роль при цьому відіграє так званий аналіз параметрів маркетингової сукупності, який посередництвом інформації про ціну, продукцію, місця її виробництва і способу просування на ринку в більшій мірі впливає на вирішення, які приймаються при формуванні стратегії підприємства.

При визначенні стратегічних цілей, а також виборі виду й типу стратегії застосовуються різноманітні методи аналізу (прогнозування), підходи й технології.

Стратегія як засіб забезпечення цілісності й послідовності прийнятих рішень за багато тисяч років до нашої ери застосовувались в стародавніх Індії, Китаї, Єгипті для політичних ігор й військової справи. Укрупнення та ускладнення бізнесу призвели до необхідності відслідковувати цілісність та послідовність прийнятих управлінських рішень, тобто до необхідності формувати та реалізовувати стратегію [2].

Стратегічні рішення, наприклад, рішення про вихід на ринок, будівництво заводу, зміну організаційної структури є інерційними, що не дає їх відразу після прийняття радикально змінювати. Різні стратегічні рішення можуть відноситись до різних архетипів, як поєднаних, так і не поєднаних, що змушує відслідковувати наступність та цілісність прийнятих рішень, тобто формувати та реалізовувати стратегію.

Управління підприємством передбачає управління багатьма факторами: економічними, технологічними, соціальними, політичними, правовими, кожний з яких дає своє бачення і розуміння ситуації. Стратегія ж синтезує різноманітні бачення та розуміння в єдину картину поточного стану й перспектив розвитку.

Формування стратегії підприємства потребує інтегрованого управління різноманітних фінансово-економічних та соціально-політичних аспектів. Кожний з них визначає свій підхід до формування стратегії та розглядає як окремо, так і в поєднуваному аналізі.

Управління підприємством будується на основі раціональних та загальнолюдських підходів. Раціональні підходи враховують вплив економічних, фінансових, маркетингових, технологічних та правових факторів.

Загальнолюдські підходи – це психологічні, соціальні, політичні, культурні фактори. Зневага будь-яким підходом чи фактором може призвести до управлінських помилок, з усіма позитивними та негативними наслідками, наприклад:

- фінансовими витратами;
- конфліктам і розвалу колективу;
- втраті клієнтів та ринку збуту;
- формуванню логічних, але абсолютно нереалізованих рішень.

Сформована системна методологія орієнтована на синтез різноманітних підходів, прогнозів й пропозицій, прийомів і методів побудови системи стратегічного управління як його невід’ємної частини – формування відповідної бази знань та інформаційної бази (в тому числі орієнтованої на адаптивно-організаційний механізм управління). По суті, даний системний підхід дозволяє підвищити ефективність управління підприємством за рахунок більш поглиблених знань про об’єкт на основі аналізу усіх існуючих факторів: економіко-фінансових, технологічних, правових, маркетингових, соціальних та політичних.

В цілому зміст задач розробки засобів й методів стратегічного управління потребує накопичення та осмислення аналітичних даних, які можна розглядати як об’єкти управління, сформованого в процесі функціональної діяльності виробництва і який формує його інформаційну модель. Зміст та структура інформаційної бази, сформованої засобами управління, визначається наступною послідовністю завдань:

- проведення стратегічного аналізу проблем підприємства;
- визначення структури та змісту змін;
- розробка методології аналізу, проблем та вибір (побудова) критеріального простору;
- проведення класифікації проблем;
- розробка підходів до вирішення проблем (адаптивно-організаційного механізму управління);

- побудова структурно-функціонального опису умов вдалого функціонування підприємства;

- розробка методології та вирішення проблеми прогнозованого пошуку партнерів;

- проектування та етапи формування ефективного бізнесу;

- опис проблеми та методології вирішення в області соціальної зацікавленості працівників у виробничому процесі (соціальна стійкість колективу та підприємства);

- розробка підходів до вирішення проблеми творчого характеру праці;

- розробка методики формування корисних синергетичних ефектів;

- розробка принципів, критеріїв та методик оцінки, повнота реалізації місії;

- виявлення причино-наслідкового зв'язку та розробка методики усунення невідповідності вертикальної організаційної структури динамічному середовищу сучасного бізнесу;

- розробка системних параметрів та перелік заходів щодо усунення поставлених проблем.

Формулювання потреби у стратегії та розробці підходів до її формування, розвитку політики управління можна уявити в наступному вигляді:

- підходи до формування стратегії;

- втілення цілеспрямованого менеджменту;

- реалізація потенціалу колективу;

- раціональне управління;

- формування конкурентних переваг;

- до адекватності оточуючого середовища;

- розробка та вибір інструментів стратегії;

- проведення аналізу конкурентного середовища та аналізу структурно-параметричних змін підприємства, включаючи зміну рівня соціальної напруги колективу;

- оцінка якості процесу формування стратегії;

- розробка принципів та мінімального складу інформаційних фондів індикативного планування;
- прогнозування потрібного рівня компетенції виконавців, включаючи керівний склад;
- прогнозний аналіз ресурсного забезпечення, включаючи забезпеченість необхідного структурно-кваліфікаційного складу трудових ресурсів;
- складання моделей стратегії, включаючи рівні, можливі види, науково-практичного обґрунтування вибору основної стратегії, ранжування ризиків;
- складання моделей стратегії конкуренції, включаючи визначення факторів, які впливають на стратегію конкурентної боротьби;
- прогнозування навколишнього середовища та прогнозних взаємодій стратегічного управління з ним;
- розробка та реалізація взаємозв'язку планування та бюджету;
- встановлення процесів та результатів планування в системі формування стратегічних рішень;
- формування основних показників плану;
- формування короткострокових стратегічних планів;
- виділення та затвердження планів як узагальнених програм управління системою;
- розробка засобів та методів аналізу і системи формування рішень;
- формування та конкретизація матриці стратегічного вибору;
- виділення точки беззбитковості її динаміки;
- розробка та вибір засобів та методів економічного аналізу, математичних моделей конкретного підприємства;
- розробка методології та засобів побудови управлінського аналізу та системи вироблення та прийняття управлінських рішень (адаптивно-організаційного механізму управління), що використовують результати стратегічного планування і економічного аналізу;
- розробка механізмів та інструментарію реалізації стратегії конкретної організації;

- прогнозування видів та факторів ризику невизначеності та її динаміки;
- розробка засобів та методів управління підприємством на основі самоорганізації, виявленні дефіциту бази знань, управлінських вмінь та навиків;
- маркетинг попиту, партнерів та клієнтів, розробка засобів та методів імітаційного моделювання нестационарного попиту.

За кожним розділом виділеної послідовності робіт необхідно провести аналіз потрібних даних, на основі якого побудувати систему відбору даних фінансової звітності, котру потім необхідно доповнити розрахунковими даними та аналітичною інформацією.

1.2. Концепція стратегічного управління витратами як основа формування адаптивно-організаційного механізму управління підприємством

Одним з головних елементів, адаптивно-організаційного механізму управління, на нашу думку, є концепція стратегічного управління витратами, надалі – “SCM” (від англійського “Strategic Cost Management”), з’явилася порівняно недавно та у даний час часто використовується провідними консалтинговими фірмами в якості рекомендацій для практичного використання. Основні положення даної системи та її впливу на формування адаптивно-організаційного механізму управління підприємством сягають основ стратегії підприємства та базуються на фундаментальних поняттях й принципах стратегічного менеджменту. Поява “SCM” стало результатом злиття трьох напрямів стратегічного менеджменту:

- аналізу стратегічних цінностей;
- стратегічному позиціонуванню;
- аналізу і управлінню факторами, що визначають витрати.

Під ланцюгом цінностей, за М. Портером, розуміють узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи від вихідних джерел сировини для постачальників даного підприємства аж до готової продукції, доставленої кінцевому користувачеві, включаючи обслуговування

споживача. Акцент робиться не тільки на процесах, що відбуваються всередині фірми, а набагато більш широко, виходячи за рамки конкретного підприємства, тобто стратегічне управління сприяє формуванню системи адаптивно-організаційного механізму управління підприємством.

Стратегічне позиціонування впливає не лише на процеси управління витратами підприємства залежно від його стратегічного вибору створення конкурентних переваг, а й у кінцевому випадку головним результатом його дії має бути сформований комплекс адаптивно-організаційного механізму управління підприємством. На нашу думку, підприємство як організована ефективна система, може домогтися успіху в конкурентному середовищі [5]:

- або підтримуючи низькі витрати (лідерство на основі витрат);
- або пропонуючи споживачам різноманітну продукцію, яка перевершує конкурентів (стратегія диференціації продукції);
- або формуючи комплексну систему адаптивно-організаційного механізму управління підприємством.

Варто зазначити, що підходи до стратегічного управління підприємством та їх адаптації до кон'юнктури ринку будуть відрізнятися в залежності від стратегічного позиціонування.

Витратні фактори розглядаються у рамках "SCM" більш широко, їх список далеко не вичерпується носіями витрат, які відповідають певним етапам бізнес-процесів й елементами діяльності. Дані фактори поділяються на структурні й функціональні та мають досить високий ступінь спільного. В умовах ринкової економіки одним з важливих функціональних факторів, які виступають як об'єкт управління, є фактор залучення робочої сили, що складається зі ступеня прийняття працівниками на себе зобов'язань щодо постійного удосконалення виробничо-економічних процесів. Від даного фактора у значній мірі залежить витратні процеси, що, в свою чергу, стають визначальними факторами стратегічної орієнтації підприємства, тому для формування адаптивно-організаційного механізму підприємства варто застосувати управління витратами "SCM".

Відмінність традиційного підходу до управління витратами від “SCM” полягає у принципово іншому світогляді у ставленні до процесу управління витратами. Можна говорити про те, що змінюється парадигма управління витратами. Ціллю в рамках традиційного підходу є зниження витрат будь-якими шляхами як основний спосіб утримання і завоювання конкурентних переваг. В рамках “SCM” дана ціль також має місце, але планування системи управління витратами різко змінюється в залежності від основного стратегічного позиціонування підприємства: лідерство за витратами або диференціація продукції. Більш того, в рамках кожного із стратегічних напрямків можливе планування збільшення значення витрат на якій-небудь ділянці ланцюжка цінностей, якщо це викличе адекватне зниження витрат для інших ділянок, або принесе підприємству деяку іншу конкурентну перевагу.

В традиційному підході проводиться оцінка суми затрат (собівартості), що припадають на одиницю продукції або виробничий підрозділ. Таким чином, акцент робиться на внутрішнє становище підприємства. Концепція доданої цінності (або вартості) суттєво впливає на діяльність підприємства, згідно неї усі види діяльності, що призводять до витрат, поділяються на ті, які приносять додаткову цінність (і, отже, їх наявність виправдана), і ті, які не приносять додаткову цінність. Останні розглядаються як найбільш перспективні для зниження затрат. В рамках “SCM” вартість розглядається з точки зору різноманітних етапів загального ланцюжка цінностей, частиною якої є підприємство та його підрозділи. Концепція ж доданої вартості розглядається як дуже вузька та навіть небезпечна [3-4].

У рамках традиційної системи витрати розглядаються, головним чином, як функція обсягу продукції. У зв'язку з цим проводиться ґрунтовний аналіз змінних, постійних та змішаних витрат. Обсяг продукції розглядається як критичний фактор утворення витрат. З позиції “SCM” витрати, перш за все, залежать від стратегічного вибору та у цьому зв'язку витрати є функцією набагато більш загальних структурних та функціональних факторів.

Традиційна система управління витратами часто зосереджує увагу, в основному, на процесах, що відбуваються всередині підприємства, – її закупівлі, функціях, виробих, споживачах. Іншими словами, адаптивно-організаційний механізм управління підприємства розглядає стадії додавання цінності, починаючи від виплат постачальникам й завершуючи отриманням оплати від споживачів. Ключовим моментом є доведення до максимуму різниці (доданої вартості) між закупівлями та реалізацією.

Таблиця 1

Нормативні показники оцінки економічного стану підприємства

Показники	Джерело нормативних значень
Структура собівартості, рентабельність	Нормативи по галузі, середні дані по регіону, стійкі пропорції для конкретного підприємства
Розхід матеріалів та енергоресурсів	Технологічні маршрути та карти, стан обладнання конкретного підприємства
Обсяг беззбиткового виробництва	Планова виробнича потужність підприємства

За результатами дослідження можливі коригування нормативів, величина яких залежить від конкретних завдань й статистичних даних, що накопичуються як об'єкти адаптивно-організаційного управлінського механізму.

Значення нормативних та допустимих рівнів показників у подальшому оформляються у формі стандартів та є вихідною базою для планування виробничої діяльності та бюджетування й може бути представлена у вигляді оцінки нормативних значень показників. Система моніторингу дає уявлення щодо поведінки кожного контрольованого показника та фіксує їх відхилення від допустимих середніх. Крім того, динаміка показника, описувана в формі статистичних характеристик – математичне сподівання, середньоквадратичне відхилення, закон розподілу випадкової величини показника – в більшості випадків можуть бути використані для прогнозування моменту часу, характеру і змісту перевищення допустимого (заданого) рівня. Такий прогноз поведінки процесу дає можливість завчасно прийняти відповідні управлінські рішення.

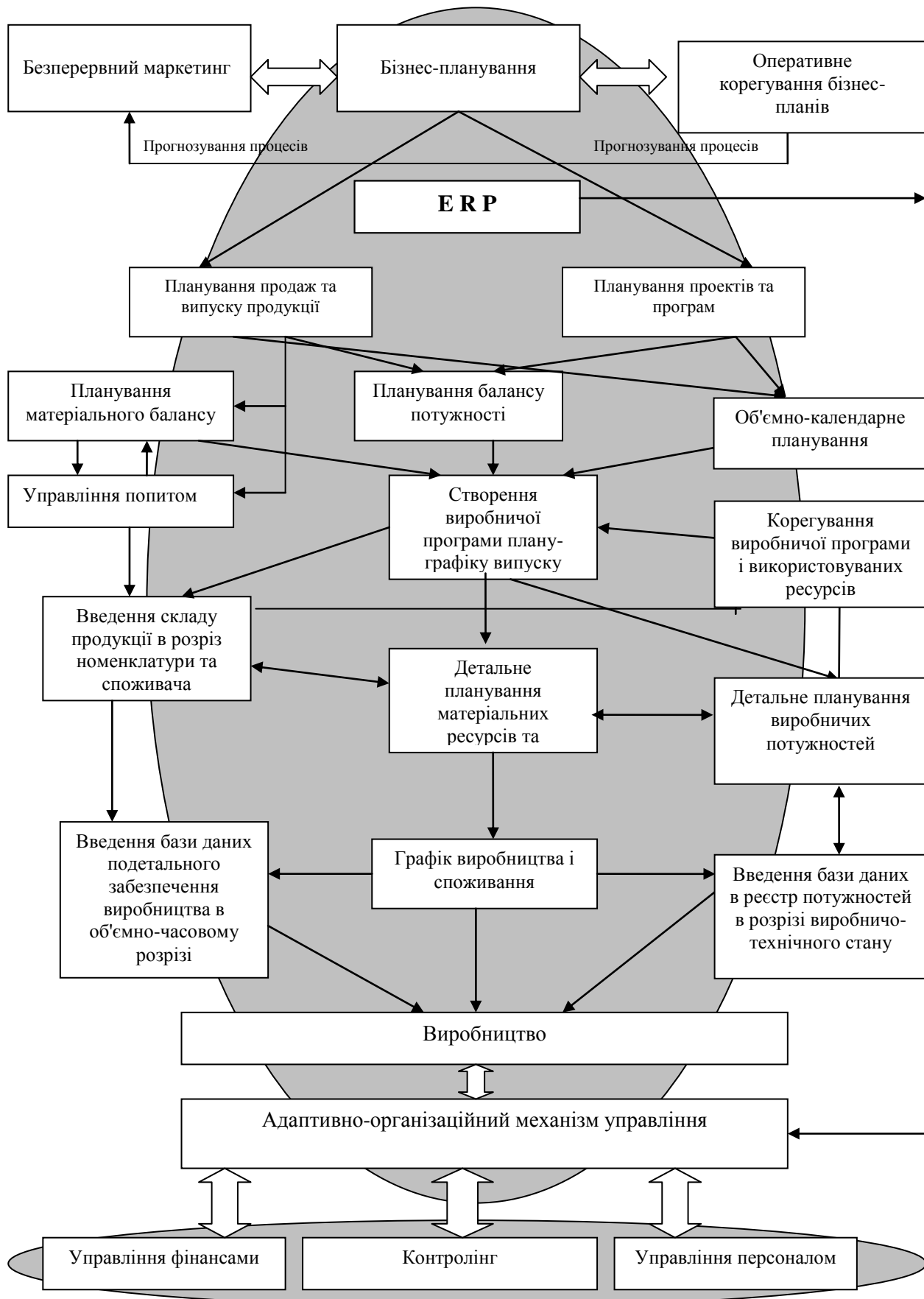


Рис.1. Модель формування адаптивно-організаційного механізму управління підприємством

Результатом реалізації правильних управлінських рішень є повернення контрольованого показника в область допустимих значень або призводить до корегування допустимих значень і нормативів. Повномасштабний аналіз беззбитковості продукції підприємства є трудомісткою процедурою, що вимагає підготовки та обробки великого обсягу вихідних даних. Періодичність проведення такого аналізу (орієнтовно 1-2 рази на рік) знижує ефективність управління, тобто утримання процесу на певному рівні за рахунок корекції керуючих параметрів, тому необхідно в рамках системи управління, для потреб системи підвищити оперативність отримання та аналіз даних управлінського обліку, параметри якого залежать від конкретних виробничо-технологічних умов та господарської діяльності конкретного підприємства. У більшості випадків оперативне управління підприємством припускає щомісячний (або навіть щотижневий) контроль собівартості продукції і своєчасне прийняття рішень.

Внаслідок цього, комплекс завдань управління витратами виробництва, управління беззбитковістю повинен становити єдиний інформаційний простір усієї системи “ERP” [1-3], що включає повний обсяг процедур в єдиній системі “управлінський механізм – планування витрат – контроль беззбитковості – управління”, що складатиме частину моделі формування адаптивно-організаційного механізму управління підприємством із урахуванням ідеології “ERP” (див. рис.1.).

Даний децентралізований підхід до вирішення окремих завдань призводить до того, що управлінський механізм, орієнтований на вирішення конкретного завдання, позбавлений принципу універсальності даних, так як локальна база даних окремих завдань не може бути використана іншими частинами. В цілому процеси управління витратами й беззбитковістю підприємства є частиною загальних процесів управління, заснованих на використанні засобів й методів управління.

Таким чином, якщо не проводити спеціальної роботи, з’являються багатоконтурні схеми ведення й управління окремих операцій, тобто підприємство входить в режим високого рівня децентралізації, тому необхідно

будувати та використовувати адаптивно-організаційний механізм управління, що сприятиме розвитку діяльності підприємства та сприятиме його адаптації до змін зовнішнього середовища.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 489 с.
2. Загірняк Д. М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства. / Д. М. Загірняк. – Луганськ. : СНУ ім. В. Даля, 1998. – 192 с.
3. Стадник В. В. Менеджмент : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
4. Шершньова З. С. Стратегічне управління : підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З. С. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.