

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗЕРВІВ ПОЛІПШЕННЯ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ

© Полянська А.С., 2008

Розглянуто підхід до формування концептуальної моделі розвитку організацій на основі попереднього визначення резервів поліпшення її діяльності. Такі резерви визначаються на основі дослідження потенціалу розвитку організації, його аналізу, оцінки. Для досягнення цілей статті використовуються сучасні методики діагностики потенціалу організації.

Ключові слова: розвиток, потенціал організації, моделі розвитку, цілі розвитку, резерви розвитку, стратегія, фактори розвитку

The article considers conceptional approach to the organizations model formation on the base of organization activity improvement reserves determination. These reserves include elements of potential of organizations development. The modern methods of diagnostic analysis for potential elements are used. The ways of potential improvement are proposed.

Key words: development, potential of organizations, organizations model, reserves of development, strategy, factors of development.

Постановка проблеми

Діяльність вітчизняних підприємств у сучасних умовах супроводжується постійними змінами зовнішнього середовища, що зумовлюють відповідні зміни всередині організації. Одним із шляхів пристосування до змін є створення або оновлення моделі бізнесу шляхом вибору та зміни параметра (параметрів) діяльності з метою підвищення ефективності роботи порівняно із конкурентами відносно обсягів і асортименту продажу, якості, прибутку, грошового потоку. Зацікавленість підприємств у результатах своєї діяльності підсилює необхідність підвищення ділової активності, що вимагає удосконалення усіх напрямків роботи з урахуванням змін. Здатність передбачати зміни і адаптуватись до них виступає найважливішим фактором забезпечення безпеки об'єкта, тобто його виживання в умовах конкурентної боротьби і наступного ефективного розвитку. Важливість та актуальність моделей розвитку для сучасних умов ринкового реформування економіки України полягає в тому, що їх наявність дозволяє охопити та поєднати процеси, які впливають на результати діяльності організації в умовах змін. Загалом, формування та застосування моделі розвитку підприємства дає такі переваги: визначає мету поточного функціонування та майбутнього розвитку; на основі використання сучасних концепцій менеджменту дає змогу ці цілі досягти; передбачає необхідність поточного моніторингу та діагностики стану об'єкта дослідження для визначення резервів розвитку та виділення факторів, що цьому найбільше сприяють; формує дії і процеси, що послідовно забезпечують виконання завдань розвитку; застосовує контролінг результатів діяльності; формує економічну політику реалізації визначених заходів поліпшення діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання вибору моделі розвитку організації широко висвітлюється в економічній вітчизняній та зарубіжній літературі. Економісти розглядають різні шляхи досягнення кращих результатів роботи. Серед зарубіжних економістів доцільно звернути увагу на дослідження І. Ансоффа

[1], який значну увагу приділяє стратегічному плануванню як основі моделювання процесу розвитку організації; Р. Коуза та Д. Вінтера [2], що розглядають особливості розвитку організацій в умовах ринкового середовища та виділяють фактори, що визначають ефективність її роботи; П. Сенге [3], який наголошує на необхідності постійного навчання організації, що є важливим елементом підвищення конкурентоспроможності організацій; Б. Карлоф, С. Седенберга [4], які розглядають новий підхід до функціонування організацій, що ґрунтується на здатності вчасно і повно передбачати зміни та гнучко на них реагувати; М. Портер виділяє основні фактори, які необхідно враховувати для того, щоб модель розвитку організацій була життєздатною в умовах конкурентного середовища; Л. Грейнер виділяє фактори, що забезпечують розвиток організації з врахуванням змін на основі виділення основних етапів життєвого циклу організації [5].

Вітчизняні економісти розглядають питання розвитку вітчизняних підприємств з позицій подолання кризового стану і досягнення стійкого розвитку. В. Василенко досліджує основні аспекти досягнення стійкого розвитку підприємств [6]; Л. Федулова розглядає сучасні концепції менеджменту, на яких ґрунтуються концептуальні моделі розвитку організацій [7]; В. Гавва, Е. Божко досліджують особливості формування та оцінювання потенціалу підприємства, що важливо для визначення шляхів їх розвитку [8]. Отже, питанню дослідження різних аспектів розвитку організацій приділяється достатньо уваги, однак вони не мають системного характеру і потребують узагальнення.

Для з'ясування сутності поняття "модель розвитку" та необхідності її розроблення доцільно звернути увагу на його трактування. Взагалі під моделлю розуміють матеріальний або уявний об'єкт, який у процесі дослідження реального об'єкта замінює його так, що дослідження об'єкта заміни дає нові знання про об'єкт – замітник [9, с. 453]. Модель підприємства розглядають як сукупність образів і аналогів, властивості та зв'язки між якими відповідають певному уявленню про характеристики фірми як відкритої соціально-економічної системи й використовуються для вивчення цих характеристик. Модель – представлення предмета, системи, ідеї в формі, відмінній від форми цілого, тобто самого предмета, ... що спрощує реальність і тим самим полегшує можливість побачити внутрішнє відношення [10, с. 687]. Інше визначення тлумачить модель як досить точний опис (наскільки це необхідно) характерних рис оригіналу (процесу, явища) за допомогою того чи іншого прийому для здійснення необхідних досліджень чи аналізу [11, с. 311].

Сучасні підходи до визначення моделей розвитку підприємств орієнтуються на процесний і системний підхід, який передбачає виділення основних видів діяльності підприємства, що впливають на результати діяльності. Модель розвитку також треба розглядати через ситуаційний підхід, оскільки розвиток – це процес, який вимагає системного бачення усіх аспектів діяльності підприємства у різних ситуаціях та вибору найоптимальніших умов розвитку. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі на підставі проведеного аналізу програм розвитку стверджують, що "жоден метод здійснення змін не може надійно працювати у всіх ситуаціях. Наслідком цього є наступний висновок: до організаційного розвитку доцільно застосовувати ситуаційний підхід" [10, с. 545]

Моделювання діяльності фірми передбачає побудову двох груп моделей — концептуальних аналогів економічної організації та моделей її локальних елементів. Концептуальні моделі орієнтують на правильне визначення стратегії, погодженої з умовами конкретної галузі промисловості, навичками і капіталом, якими володіє конкретне підприємство. Така модель ґрунтується на ідеї створення і підтримання розвитку певного напрямку діяльності організації і використовується для вивчення теоретичних основ розвитку організації та для вирішення практичних проблем економіки та управління.

У локальних моделях вивчення організації найчастіше обмежується проблемами ефективного використання наявних ресурсів у межах окремих соціально-економічних процесів шляхом використання економіко-математичних моделей. Певної уваги заслуговують моделі виробництва, що на мікрорівні відображають основні взаємозв'язки процесу виробництва і основних факторів, що впливають на нього (моделі випуску продукції, використання ресурсів, вибору технологій). Однак для створення локальних моделей передусім треба визначити принципи й основи існування, умови та причини динаміки діяльності організації. Вирішення цього завдання передбачає розроблення концептуальних аналогів, які й вважають моделями фірми. Концептуальні моделі фірми характеризуються великою кількістю та розмаїттям, оскільки всі аспекти діяльності фірми

розглядаються в єдності з факторами зовнішнього середовища, а з урізноманітненням сфер діяльності організації посилюється вплив зовнішніх факторів на її діяльність, які проявляються такими факторами: характер і масштаб сфери діяльності, характеристики цільового ринку; конкурентні переваги; трансакційні витрати; інформаційна прозорість та керованість; адаптивність; властивості ринкового оточення. Кожен із цих факторів — основа певних моделей фірми, практичних висновків та рекомендацій щодо удосконалення організації та управління.

Треба зазначити, що модель розвитку передбачає сукупність дій, що планують, здійснюють, координують та регулюють діяльність на шляху до досягнення мети розвитку і тому її можна порівняти із моделлю управління діяльністю. Однак тут існують значні відмінності, а саме: управління організацією передбачає стабільність, оперативність, кількісні цілі, внутрішню ефективність, порядок і чіткість, управління ціллю. Розвиток організації ґрунтується на гнучкості, стратегії, баченні, зовнішній ефективності, творчості, управлінні процесом [4, с. 263].

Постановка цілей

Існує широкий спектр можливостей, які може вибирати організація для побудови моделі розвитку, однак складність полягає у тому, що розглянуті підходи є результатом практичних досліджень окремих об'єктів і не можуть бути універсальним інструментом досягнення цілей розвитку. Разом з тим, виникає необхідність у виробленні певного алгоритму дій, які б дали змогу поліпшити процес діяльності організації з урахуванням усіх надбань і можливостей, які є у неї. Метою статті є узагальнення існуючих підходів до формування моделей розвитку організацій та виділення основних шляхів їх реалізації з урахуванням існуючого стану її розвитку.

Виклад основного матеріалу

Вибір оптимального варіанта побудови моделі розвитку організації є складним завданням через складність трактування самого поняття "розвиток". Загалом під розвитком розуміють рух, зміну, тому розвиток може здійснюватись у різних напрямках, які визначаються економічним зростанням, економічним спадом чи стабільністю.

Для розуміння терміна "розвиток" розглянемо деякі визначення, які зустрічаються у літературі. В загальному під розвитком розуміють надбання нової якості, яка зміцнює життєздатність підприємства у умовах змін середовища [6, с. 16]; вивільнення прихованих можливостей і потенціалу. Розвиток – це вдосконалення чи поліпшення організаційної складової об'єкта або послідовний рух до досконалішого, складного чи розвинутого стану чи реалізації потенційних можливостей [11, с. 20]. З погляду макроекономічного підходу економічний розвиток характеризується зміною ринкової та виробничої кон'юнктури за тривалий час, впродовж якого значну роль відіграють інвестиційні, інноваційні, технічні та технологічні фактори економіки, а також фактори економічної власності і господарського механізму [12, с. 5] та являє собою процес функціонування та еволюції економічної системи в довгостроковому періоді, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів.

Отже, розвиток – це зміни, що зумовлені об'єктивною необхідністю суспільного поступу; це процес, який є результатом послідовних дій, що поступово приводять організацію до кількісного і якісного зростання. Залежно від динаміки тенденцій кількісних і якісних змін розвиток можна характеризувати як стійкий, поступовий (еволюційний); інтенсивний та стрибкоподібний (революційний).

Визначальним моментом розвитку організації є стійкість як здатність системи зберігати свій працездатний стан у досягненні запланованих результатів за наявності різних збурювальних впливів [6, с. 19]. Стійкий розвиток можливий лише за відсутності економічного росту [17, с. 49]. Кількісне збільшення обсягів виробництва економічних благ характеризує економічне зростання, яке за умови набуття нової якості характеризує розвиток. Економічне зростання можна визначити як стійкий процес росту виробничих можливостей підприємства. Ситуація, яка характеризується тенденціями, протилежними економічному зростанню, відповідає економічному спаду. Еволю-

ційний розвиток є результатом поступових об'єктивних змін, яким організація може протидіяти за рахунок активізації внутрішнього потенціалу. Революційний розвиток зумовлений стрімкими змінами та залученням зовнішніх ресурсів для отримання нової якості.

Вибір моделі розвитку орієнтується на різну поведінку і цілі організацій. У сучасних умовах використання моделей фірми, що ґрунтується на механістичному розумінні її природи, не відповідає усій складності проблем розвитку фірми в нестабільному зовнішньому оточенні. Альтернатива механістичному підходу – природна модель фірми як "органічної" системи, яка відповідає умовам змін, в яких постійно виникають нові проблеми і непередбачені вимоги до дій, які не можуть бути розподілені механістично, на основі функціональних ролей, визначених всередині ієрархічної структури [13, с. 137]. Фірма ставить перед собою не тільки економічні цілі (отримання прибутку), в сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств великого значення набувають проблеми збереження виробничого потенціалу, забезпечення захисту інтересів персоналу працівників та населення регіону, прагнення до продовження власного існування та збереження стабільності. Прибутковість – це той недосконалий сигнал, за допомогою якого ринкова економіка дає фірмам зрозуміти, наскільки корисна їх діяльність для суспільства і більше чи менше такої діяльності потрібно. Наголос робиться на потенціалі: "потенціал фірми лежить вище від рівня виробництва кінцевого продукту він в узагальненій спроможності, що може знайти застосування у різноманітних кінцевих продуктах" [2, с. 256]. Цілі розвитку організації можуть бути різними, тому логічно існують відповідно різні моделі розвитку. Враховуючи, що ціль – стратегічний орієнтир діяльності, стратегія підприємства – узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення цілей через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів; система правил і способів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємства.

Отже, розвиток можна визначити як цілеспрямований вплив на діяльність різних організаційних утворень з метою отримання певних результатів, що відповідають цілям та потенціалу розвитку. Оскільки різні підприємства мають неоднаковий потенціал розвитку, то й цілі розвитку також неоднакові, а отже, і моделі будуть різними.

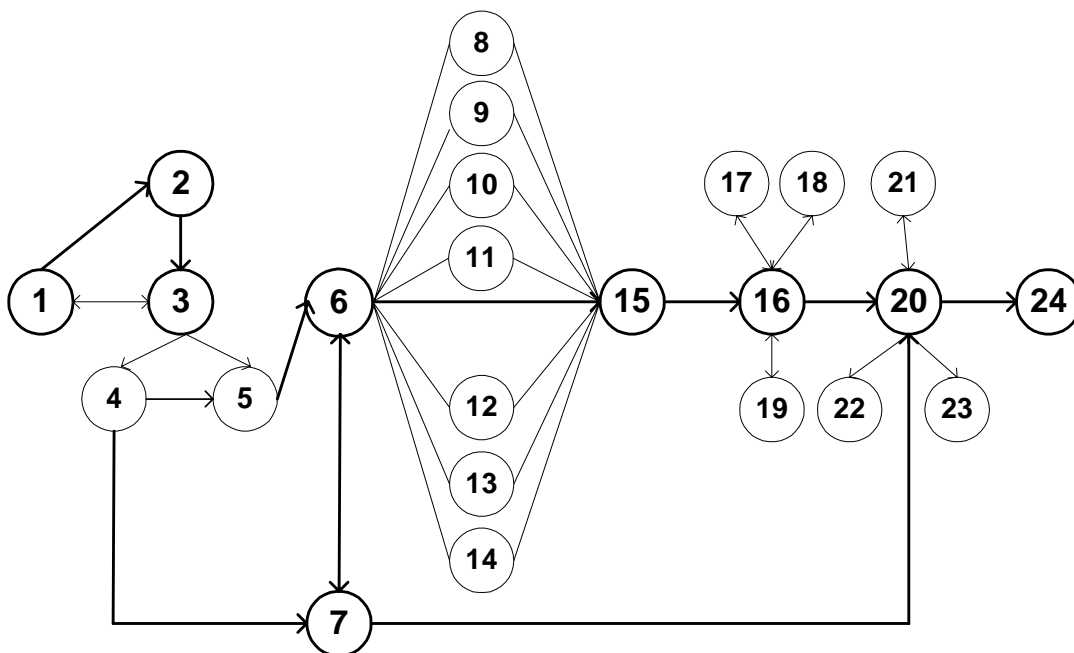
Стратегічні проблеми доцільно розглядати на двох рівнях: на першому рівні розглядаються загальні характеристики стану фірми з метою визначення правил пошуку й оцінювання нових можливостей (визначення існуючих напрямків діяльності компанії і тих сфер, в яких вона повинна працювати); на другому рівні ці правила застосовуються до окремих можливостей їх їх появою [1,с.62]. Виділяють такі компоненти діагностичного підходу до будь-якого типу організації: для чого організація існує; наскільки добре вона обслуговує тих, для кого існує; наскільки ефективно вона використовує свій капітал чи затрати; наскільки ефективно використовуються людські ресурси для досягнення цілей організації; чи достатньо чутливі "антени", щоб сприймати ранні і точні попереджувальні сигнали, якщо вона щось робить неправильно [4, с. 12].

Цільова спрямованість кожної з розроблених стратегій визначається конкретною метою, що уточнюється у процесі розроблення та реалізації стратегії, наближаючись поступово до визначеної цілі. Відповідно до кожного орієнтира діяльності підприємства розробляють певну стратегію, що є засобом досягнення поставлених завдань.

Отже, перспективи розвитку будь-якого підприємства безпосередньо залежать від правильно обраних мети і стратегії. Стратегія обмежується метою та ресурсами підприємства, вимогами зовнішнього середовища, тому її треба розглядати як засіб розв'язання суперечностей мети і можливостей у конкретний момент часу. Вдало розроблена й уміло реалізована стратегія створює унікальну вигідну позицію підприємства на ринку, яку можна визначити за допомогою "конусу розвитку". Термін "конус розвитку" можна використати для упорядкування цілей, які ставить перед собою організація та можливостей їх досягнення. Фільтри являють собою можливості організації щодо їх досягнення. Спочатку "фільтруються" зовнішні можливості (обсяг ринку, привабливість продукції, імідж, інвестиційна привабливість), а потім – внутрішні можливості, які можна розглядати крізь призму "потенціалу розвитку" організації.

Враховуючи завдання і функції, яких необхідно досягти для забезпечення розвитку організації, можна побудувати комплексну багатоваріантну модель, що містить послідовність дій, (рисунок). Запропонована модель розвитку організації на засадах використання елементів її потенціалу є синтезом взаємодії альтернативних потоків, які аналізують можливості обрання підприємством стратегії свого подальшого розвитку. У різних моделях організацій розвиток розглядається як складний багатоаспектний процес, який складається із вирішення таких питань: збирання та аналіз інформації; оцінка поточної ситуації і прогноз на майбутнє; визначення резервів зростання чи стабілізації становища на основі діагностики потенціалу, що є у підприємства та можливих резервів його поліпшення; формування концепції змін; вибір шляхів та механізмів її впровадження; контролювання протікання виробничо-збутових процесів; оцінювання результатів; формування політики розвитку.

На думку автора, очевидним варіантом комерційного успіху підприємства є використання його потенціалу у таких напрямках, що дають можливість найповніше та швидко досягнути поставлених цілей.



Комплексна багатоваріантна модель розвитку підприємства на основі визначення резервів потенціалу розвитку (власне опрацювання):

- 1 – ціль; 2 – діяльність (проблема); 3 – аналіз і оцінка потенціалу підприємства, його можливостей та компетенцій; 4 – моніторинг; 5- діагностика;
 6 – резерви; 7 – підтримання існуючого стану; 8 – виробничий потенціал;
 9 – кадровий потенціал; 11 – інноваційний потенціал; 11 – маркетинговий потенціал;
 12 – інформаційний потенціал; 13 – управлінський потенціал;
 14 – фінансово-інвестиційний потенціал; 15 – концепція змін;
 16 – шляхи та механізм реалізації змін; 17 – реструктуризація;
 18 – інновації; 19 – реінжиніринг; 20 – контролінг; 21 – результативність;
 22 – ефективність; 23 – рівень досягнення успіху (виживання);
 24 – економічна політика проведення змін

Вибір моделі розвитку організації вимагає врахування факторів, що визначають результати її діяльності. Структуру та динаміку показників, що характеризують потенціал організації, наведено у табл. 1.

Показники-орієнтири для оцінювання потенціалу організації

Показники	2002	2003	2004	2005	2006
	ρ_1	ρ_2	ρ_3	ρ_4	ρ_5
Виробничий потенціал (A_1)					
Затрати, тис. грн.	631566,0	703685,1	829155,8	936143,0	897142,4
Виробничі потужності, тис. т.	4833,9	4971,4	4996,3	5012,2	5017,3
Дохід від діяльності, тис. грн.	118079,8	120639,0	126511,4	129386,7	122819,2
Вартість основних фондів, млн. грн.	2800,9	3204,2	3275,8	3498,8	3725,6
Фондовіддача	0,018	0,015	0,018	0,020	0,020
Фінансовий потенціал (A_2)					
Коеф. фінансової автономії	0,15	0,22	0,31	0,13	0,23
Оборотність оборотних активів	4,80	5,00	5,10	7,00	7,20
Платоспроможність	0,89	0,90	1,21	2,17	1,87
Власний капітал, тис. грн.	0,93	0,90	0,87	0,85	0,84
Прибуток, тис. грн.	-477128,0	-489198,1	-646028,7	-762494,0	-706144,9
Маркетинговий потенціал (A_3)					
Виручка від реалізації, тис. грн.	154438,0	214487,0	183127,1	173649,0	190997,5
Кількість працівників маркетингової служби, осіб	14	16	17	20	22
Кадровий потенціал (A_4)					
Чисельність працівників, осіб	3738	3756	3819	3838	3853
Продуктивність праці	24,204	17,512	20,854	22,102	20,173
Мотивація (середньомісячна з/пл), грн.	750,0	983,0	1088,0	1309,0	1423,0
Плинність кадрів, %	3,1	2,8	2,5	2,3	2,3

Оцінку позиції фактичного значення кожного фактора складової потенціалу підприємства порівняно із максимальним, бажаним відповідно до мети розвитку можна здійснити на основі методики, запропонованої у джерелі [8, с. 213]. На основі визначення тенденції зміни кожного показника окремого елемента потенціалу можна розрахувати зведений індекс (I_j) складової потенціалу (формула 1), що характеризуватиме тенденцію його реального стану порівняно із бажаним значенням (у цих розрахунках до уваги береться кількість показників, що оцінюються у складі конкретного елемента потенціалу (n) та вагомість окремого показника (k_i)).

$$I_j = \sqrt[n]{\rho_1^{nk_1} \cdot \rho_2^{nk_2} \cdot \dots \cdot \rho_n^{nk_n}} \quad (1)$$

Здійснений за формулою 1 розрахунок середньозваженого індексу оцінки потенціалу організації дає змогу зробити такі узагальнення:

$$I_{A_1} = 0,982; I_{A_2} = 0,963; I_{A_3} = 0,860; I_{A_4} = 0,974.$$

Для визначення впливу елементів потенціалу організації на результати її діяльності з використанням вагового коефіцієнта доцільно скористатись методикою МАІ на основі джерела [14, с.196]. Експертним методом визначається вагомість кожної складової потенціалу підприємства (A_i) за шкалою: 1 – рівнозначний вплив; 3 – незначна перевага впливу фактора; 5 – значна перевага впливу фактора; 7 – впливова перевага; 9 – дуже сильна перевага; 2,4,6,8 – проміжні значення. На основі відповідних розрахунків визначається вектор пріоритетів або ваговий коефіцієнт, що вказує вагомість кожного елемента потенціалу (табл. 2).

Розрахунок коефіцієнта ваги складової потенціалу розвитку підприємства

	A1	A2	A3	A4	Компонент власного вектору	Вектор пріоритетів
A1	1,00	9/7 (1,29)	9/3 (3,00)	9/5 (1,80)	1,13 (A)	0,28 (Z ₁)
A2	7/9 (0,78)	1,00	7/3 (2,33)	7/5 (1,40)	1,06 (B)	0,26 (Z ₂)
A3	3/9 (0,33)	3/7 (0,43)	1,00	3/5 (0,60)	0,86 (C ₃)	0,22 (Z ₃)
A4	5/9 (0,56)	5/7 (0,71)	5/3 (1,67)	1,00	0,97 (D)	0,24 (Z ₄)

Розрахунок середньозваженого індексу використання потенціалу розвитку підприємства (2) дасть змогу визначити рівень використання загального потенціалу розвитку підприємства з урахуванням зваженого індексу кожного елемента потенціалу організації (I_j), його вагомості (z_j) та кількості елементів потенціалу, що розглядаються (для даного прикладу m=4)

$$P_{C3} = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m I_j^{mz_j}} \quad (2)$$

де P_{C3} – середньозважений індекс використання потенціалу; $\prod_{j=1}^m$ – середньозважений індекс використання j-ої складової потенціалу; z_j – коефіцієнт ваги j-го елемента потенціалу.

Розрахунок середньозваженого індексу використання потенціалу розвитку підприємства

Складові потенціалу	Зведений індекс оцінки складових потенціалу	Ваговий коефіцієнт (вектор пріоритетів)
Виробничий потенціал	0,982	0,28
Фінансовий потенціал	0,963	0,26
Маркетинговий потенціал	0,86	0,22
Кадровий потенціал	0,974	0,24
Середньозважений індекс використання потенціалу	0,986	

Отже, резервом розвитку для досліджуваного об'єкта є елемент маркетингового потенціалу. В сучасних умовах маркетинг орієнтує виробника на задоволення попиту споживачів. Для цього він використовує широкий спектр маркетингових концепцій та засобів, зокрема, концепцію вдосконалення виробництва, концепцію вдосконалення товару, концепцію інтенсифікації комерційних зусиль, концепцію соціально-етичного маркетингу, концепцію відносин, які визначають особливості маркетингової товарної, цінової, збутової і комунікативної політики.

Висновки

Отже, кожне підприємство самостійно визначає цілі розвитку та шляхи їх досягнення, а процес моделювання або стратегічного планування дає змогу робити це з мінімальними затратами часу і грошей та максимальною ефективністю. Розглянутий підхід до формування моделі розвитку підприємства ґрунтується на аналізі та визначенні резервів економічного зростання на основі потенціалу, що є в організації. Ця методика є доволі оригінальною і простою та дає змогу отримати

результати, які є досить важливими для пошуку напрямків поліпшення діяльності організації. Треба зазначити, що інструментарієм для розроблення і побудови моделі може слугувати застосування математичного моделювання для виявлення особливості функціонування економічного об'єкта та прогнозування майбутнього поведіння об'єкта при зміні яких-небудь параметрів.

Перспективи подальших досліджень

Подальших досліджень у цьому напрямку потребує питання побудови математичної моделі розвитку організацій, за якою можна буде визначити взаємозв'язки змінних (факторів потенціалу) та їх вплив на загальний результат діяльності або показник-орієнтир окремої складової потенціалу. Це дасть змогу одержати якісніший і надійніший прогноз стану організації та рівень впливу окремих елементів потенціалу на стан її розвитку.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999.
2. Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / За ред. О.Е. Вільямсона, С.Дж. Вінтера; Пер. з англ. А.В. Куликова; Наук. ред. пер. В.П. Кузьменко. – К.: А.С.К., 2002.
3. Сэнге П. Пятая дисциплина. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003.
4. Карлофф Б., Седерберг С. Вызов лидеров: Пер. со швед. – М.: Дело, 1996.
5. Стюарт К. Ключевые идеи менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.
6. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография. – К.: Центр учебной литературы, 2005.
7. Сучасні концепції менеджменту / За ред. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007.
8. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.
9. Економічна енциклопедія. Т.1. – К.: Видавничий центр "Академія", 2000.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
11. Джой-Меттьюз Дж., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. – 3-е издание. – М.: "ЭКМО", 2006.
12. Бакаєв О.О., Гриценко В.І., Бажан Л.І., Бакаєв Л.О., Бобер К.А. Економіко-математичні моделі економічного зростання. – К.: Наукова думка, 2005.
13. Кезин А.В. Менеджмент: теорія управління організаціями. – М.: Гардарики, 2002.
14. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2006.