

ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Г.М. Шевченко,

Сумський державний університет, м. Суми

У статті проведені аналіз і узагальнення особливостей підприємницького менеджменту у контексті концепції організаційного розвитку. Взаємозв'язки між процесами підприємницької діяльності, формування організаційного дизайну та розвитку підприємства досліджено в рамках стратегічного планування бізнес-єдиниці. Обґрунтовано необхідність активізації культурних чинників підприємницького менеджменту.

Ключові слова: підприємницький менеджмент, формування організаційного дизайну, активізація культурних чинників.

В статье проведены анализ и обобщение особенностей предпринимательского менеджмента в контексте концепции организационного развития. Взаимосвязи между процессами предпринимательской деятельности, формирования организационного дизайна и развития предприятия исследованы в рамках стратегического планирования бизнес-единицы. Обоснована необходимость активизации культурных факторов предпринимательского менеджмента.

Ключевые слова: предпринимательский менеджмент, формирование организационного дизайна, активизация культурных факторов.

ВСТУП

Із початку формування науки управління одним із ключових питань було співвідношення підприємництва та менеджменту, зокрема, останній часто розглядався як «менеджмент бізнесу». В даному полі досліджень наразі актуальним є з'ясування природи так званого підприємницького менеджменту, який на перший погляд є поєднанням чи, можливо, симбіозом управління та бізнесу.

Сучасний етап розгортання економічних відносин характеризується наявністю кризових станів. Ця обставина спричиняє посилення інтересу до можливостей управління організацією в умовах невизначеності та креативного пошуку оптимальних напрямів бізнесу, тобто до підприємницького менеджменту як інструменту розвитку підприємства.

Теоретичні передумови формування підприємницького менеджменту досить повно розглянуті закордонною та вітчизняною економічною наукою. Одним із перших вчених – дослідників менеджменту та його взаємозв'язку з підприємництвом є П. Друкер. Вивченню маркетингових аспектів менеджменту та бізнесу присвячені праці Ф. Котлера. Одним із розробників поширених на сьогоднішній день моделей формування та реалізації стратегії управління підприємством є Р. Уотерман. При цьому поряд із питанням про те, яке місце посідає підприємницький менеджмент у теоріях управління та організації, потребує уточнення інше питання щодо управління розвитком суб'єктів підприємництва.

Отже, актуальність даної статті полягає в необхідності з'ясування місця та ролі підприємницького менеджменту в контексті організаційного розвитку, що дозволить більш ґрунтовно підходити до прийняття та реалізації управлінських рішень суб'єктами підприємництва.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даного дослідження є аналіз і узагальнення теоретичних передумов формування принципів підприємницького менеджменту у взаємозв'язку з концепцією організаційного розвитку.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Перш ніж перейдемо безпосередньо до з'ясування особливостей взаємозв'язку підприємницького менеджменту та організаційного розвитку, зупинимось на понятті та змісті останнього. Отже, організаційний розвиток (ОР) досліджується на рівнях: індивідів, груп і організацій. При цьому, коли розвивається індивідуум чи група, організація розвивається автоматично. Організація змінюється еволюційно та під впливом цілеспрямованих управлінських чинників і здатна до саморозвитку.

Організаційний розвиток – перманентна поведінкова філософія, ініційована вищим керівництвом організації; система дій, спрямована на зміцнення організаційних структури, стратегій і процесів для підвищення організаційної ефективності. ОР досить молода наука. Її початком можна вважати час виникнення центру досліджень К. Левіна в 1945 році, в якому вивчалися динаміка і процеси зміни груп в організаціях.

Характеристики ОР такі [6, с. 1-4]:

- ОР досліджує структури організацій, організаційний дизайн, управління організаційними змінами тощо;
- ОР неможливий без взаємозв'язку та взаємозалежності між організаційними змінними;
- ОР спрямований на покращання взаємовідносин між індивідами та організацією, між організацією та навколишнім середовищем, всередині організації між такими основними компонентами, як стратегія, структура і процес;
- ОР – це безперервний процес, який здійснюється як на коротко-, так і довгостроковій основі.

На думку Д. Ньюстрома [4, с. 357-363], ОР – зміна всіх складових організації в напрямку більшої відповідності потребам людей, більшої ефективності в плані організаційного навчання та самооновлення. При цьому ОР ґрунтується на системній орієнтації, причинно-наслідкових моделях і наборі ключових припущень.

Основні положення концепції ОР:

на рівні індивіда:

- кожен індивід прагне особистого росту;
- робітники володіють енергією та креативними здібностями, які використовуються не в повній мірі;
- більшість робітників прагнуть зробити особистий внесок у досягнення цілей організації;

на рівні групи:

- групи і команди відіграють вирішальну роль в успіху організації;
- групи здійснюють значний вплив на поведінку індивідів;
- виконання складних групових ролей вимагає розвитку трудових навиків;

на рівні організації:

- зайвий контроль, зловживання політичними прийомами негативно впливають на результати діяльності;
- якщо конфлікт спрямований у потрібному напрямку, то він набуває конструктивного характеру;
- цілі організації та окремих робітників можуть бути сумісними.

Отже, як планування, так і реалізація ОР є складним тривалим процесом, який потребує формування «агентами змін» відповідної типової програми ОР, яка включає в себе такі етапи: початкова діагностика, збір інформації, зворотний зв'язок і аналіз отриманих даних, планування діяльності та вирішення проблем, інтервенції (методи

та заходи зміни організаційної ситуації), оцінка та додаткові дослідження.

По суті, ОР є сукупністю позитивних організаційних інтервенцій. Проте, як і будь-яка інша організаційна концепція, ОР має свої обмеження (табл. 1).

У роботі [3, с. 538-541] підкреслюється значущість культурного чинника організаційного розвитку. Зокрема, останній розглядається як «довгострокова робота з удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення в організації шляхом більш ефективного сумісного регулювання культурних постулатів організації – при особливій увазі до культури всередині формальних робочих груп».

Таблиця 1 – Переваги та обмеження концепції організаційного розвитку

Переваги ОР	Обмеження ОР
Зміна всієї організації	Істотні часові витрати
Більш висока мотивація персоналу	Значні фінансові витрати
Зростання продуктивності	Збільшення термінів окупності
Підвищення якості праці	Можлива невдача
Підвищення задоволеності від праці	Можливе втручання особистих інтересів
Покращена робота в командах	Можливе нанесення психологічних збитків
Розв'язання конфліктів	Можливий конформізм
Досягнення цілей	Акцент на групові інтереси, а не на показники діяльності
Зростання схильності до змін	Можлива концептуальна невизначеність
Зниження показників прогулів	Складність оцінки результатів
Зниження показників плинності персоналу	Несумісність культур
Формування груп, які навчаються	

Перейдемо до розгляду сутності підприємницького менеджменту взагалі та з погляду концепції організаційного розвитку.

Вперше авторство терміна "підприємництво" адресують Кантільону (17-те ст.). Проте й у сучасній економіці відсутня єдність поглядів на дане поняття. Наразі серед безлічі існуючих підходів до його визначення можна виділити два основних:

– *традиційний* підхід: підприємництво – це бізнес (слово «підприємець» походить від франц. *intrepandre*, що означає робити, зробити, узяти на себе, намагатися). Відповідно підприємець – фізична особа, яка створює й керує власним бізнесом;

– *нетрадиційний* підхід (починаючи з 1980-х рр.): підприємництво – широке поняття ("заповзятливість – швидше тип поведінки, ніж особова характеристика", за П. Друкером). Підприємництво стало розглядатися як спосіб мислення, стиль поведінки, спосіб життя.

Підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку (ст. 42 Господарського кодексу України).

Передумовою появи нового нетрадиційного погляду на підприємництво було те, що великі компанії усвідомили необхідність гнучкості як умови виживання і збереження своїх позицій. Намітилася тенденція до децентралізації всередині компанії, створення підприємницьких підрозділів (відділень), розроблення дивізіональних структур, внутрішнього підприємництва, появи нових вимог до менеджерів, які повинні були стати підприємцями всередині підприємства. Виникли поняття внутрішнього і зовнішнього підприємництва.

Підприємець згідно з нетрадиційним підходом – це:

- новатор, генератор нових ідей, підходів;
- людина, яка приймає на себе ризик;
- людина, яка шукає й знаходить нові можливості;
- креативна особистість, яка створює щось нове, засновник нової справи.

Тобто підприємцем можна бути в будь-якій галузі, якщо виявляти ініціативу, виступати з новими ідеями, самостійно приймати нові нестандартні рішення, знаходити можливості для їх здійснення, вміти організовувати їх виконання.

Таке розуміння і визначення підприємництва і підприємства стало підґрунтям підходу, що отримав назву «підприємницьке управління» (підприємницький менеджмент).

Термін "підприємницький менеджмент" використовується в царині управлінської науки, починаючи із 80-х років ХХ ст. (наприклад, в книзі "Innovation and Entrepreneurship" P.F. Drucker, 1985).

Одним із важливих досягнень у теорії і практиці менеджменту вважається те, що в даний час вони тісно пов'язані з підприємництвом і новаторством. Існує погляд щодо необхідності протиставлення менеджменту і підприємництва, оскільки вони відображають два явища, що взаємо виключають одне одного. Однак будь-яка існуюча організація – комерційна фірма, церква, профспілка або лікарня – швидко занепадає, якщо виявляється несприйнятливою до інновацій. Мало того, будь-яка нова організація зазнає краху, якщо в ній не забезпечується належний рівень менеджменту. Однієї лише нездатності до інновацій цілком достатньо для наростання кризових явищ в будь-якій із "старих" організацій; однієї лише нездатності до ефективного управління цілком достатньо для краху нового підприємства.

Наразі ми є свідками епохи інновацій, і це жодною мірою не зводиться до практичного впровадження технічних або технологічних винаходів. По суті, саме соціальні інновації набагато важливіші, ніж будь-які наукові або технічні винаходи. Більш того, сучасні підприємництво і новаторство виділилися в самостійний "предмет", що став однією із складових частин менеджменту і базується, по суті, на його класичних принципах. Це стосується як вже довгоіснуючих організацій, так і нових підприємств, як комерційних, так і некомерційних установ (у тому числі і державних).

Отже, підприємницький менеджмент (управління) – це управління в умовах невизначеного і нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується прагненням до змін, пошуком нових можливостей і високим ступенем ризику в їх реалізації [5].

Можна висунути припущення про тенденцію орієнтування загального менеджменту в напрямку підприємницького управління. В цьому сенсі в економічному значенні менеджмент – це наука і сфера практичної діяльності щодо інтеграції людей в їх спільному підприємстві. При цьому завдання функціонування та розвитку сучасного підприємства пов'язані з такими поняттями, як: маркетинг, інновація, людські ресурси, фінансові ресурси, природні та інформаційні ресурси, продуктивність, соціальна та екологічна відповідальність, потреба в прибутку. Іншими словами, менеджмент забезпечує сумісну роботу (бізнес, підприємницьку діяльність) людей.

У даному контексті основні положення менеджменту такі [1, с. 28-30]:

- менеджмент стосується людини і лише людини;
- менеджмент неможливо відокремити від культури суспільства;
- усі робітники підприємства задля досягнення його успіху повинні розділяти загальні цінності та прагнути досягти загальної мети;

– менеджмент повинен давати можливість росту та розвитку як підприємству в цілому, так і кожному з його співробітників окремо у міру зміни потреб і появи нових можливостей;

– діяльність підприємства повинна ґрунтуватися на обміні інформацією та на індивідуальній відповідальності;

– ефективність менеджменту та підприємства в цілому необхідно регулярно вимірювати і безперервно підвищувати;

– реальні результати діяльності будь-якого підприємства виявляються тільки зовні цього підприємства. Результат його діяльності – задоволений споживач, підприємству залишаються лише витрати.

Існують три завдання менеджменту підприємства – в рівній мірі важливі, проте принципово різні, які повинно вирішувати керівництво підприємства для того, щоб воно успішно функціонувало і робило свій внесок у розвиток суспільства:

– сформулювати місію підприємства;

– прагнути того, щоб робота підприємства була продуктивною, а дії робітників – ефективними;

– регулювати соціальні впливи та відповідальність підприємства.

Сутність цих завдань впливає з логіки взаємозв'язків між елементами, що зображені на рисунку 1.

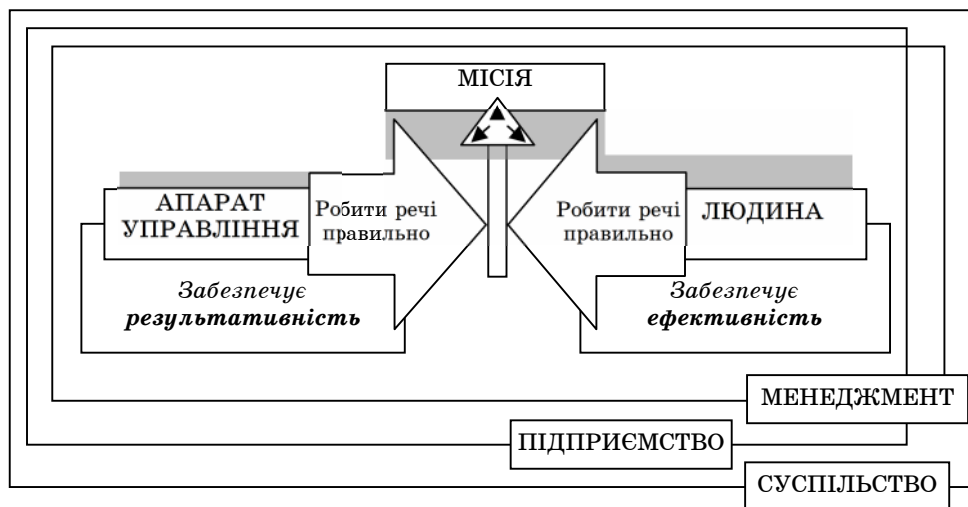


Рисунок 1 – Взаємозв'язок основних завдань менеджменту підприємства

Мета комерційного підприємства як основного суб'єкта підприємницької діяльності – формування споживача – декомпонується на дві цілі, досягнення яких потребує виконання маркетингової та інноваційної функцій. Мета першої з них – зрозуміти споживача до такої міри, щоб запропонований підприємством продукт або послуга в максимальному ступені відповідали його бажанням і потребам і продавалися неначе "самі по собі". Мета другої функції – спроба задоволення якихось інших економічних потреб. Недостатньо, щоб комерційне підприємство випускало товари і послуги, – воно повинне випускати більш ефективні з економічного погляду товари і послуги.

При цьому в організації бізнес-одиниці інновація – функція не ізольована від маркетингу. Інновація не обмежується лише дослідженнями і розробленнями – вона охоплює всі складові підприємства, всі його функції і всі види діяльності. Вона не замикається виключно на виробництві – інновація в процесі збуту (розподілу) не

менш важлива. Те саме стосується інновації у страховій компанії чи в банку. Інновацію можна визначити як підвищення потенціалу людських і матеріальних ресурсів з метою виробництва матеріальних цінностей.

В контексті організаційного розвитку завдання менеджерів полягає в тому, щоб перетворювати потреби суспільства в нові можливості для прибуткового ведення бізнесу. І це теж можна вважати визначенням інновації. Це особливо необхідно підкреслити сьогодні, коли посилена увага приділяється задоволенню потреб суспільства, навчальних закладів, системи охорони здоров'я, мегаполісів і навколишнього середовища.

Що стосується формулювання мети і місії підприємства, то для цього потрібен лише один орієнтир, одна відправна точка – споживач. Тобто місія і призначення будь-якого підприємства полягають у тому, щоб задовольняти потреби клієнта. Інтерес останнього – це лише його власні цінності, бажання і реалії, на яких і повинна ґрунтуватися сутність бізнесу конкретного підприємства.

Отже, розвиток бізнесу неможливий без формулювання його місії та цілей, без довгострокового планування діяльності підприємства, тобто без стратегічного підприємницького менеджменту. За Ф. Котлером [2, с. 131-138], процес стратегічного планування бізнес-одиниці включає в себе етапи, наведені на рис. 2.

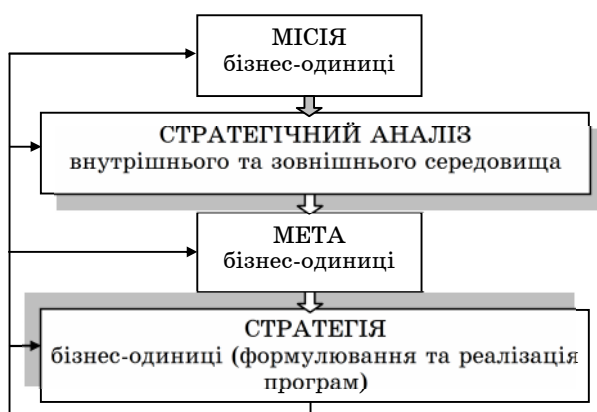


Рисунок 2 – Етапи процесу стратегічного планування бізнес-одиниці

Формулювання місії підприємства передбачає одночасно ідеалізацію клієнта як сенсу існування та розвитку бізнес-одиниці та врахування специфіки діяльності останньої. Після даного етапу менеджер-підприємець повинен проаналізувати маркетингові можливості та погрози з боку зовнішнього бізнес-середовища. При цьому останнє включає чинники, які потребують постійного моніторингу за допомогою маркетингової інформаційної системи. Це демографічні, економічні, технологічні, політичні, юридичні, соціальні, культурні чинники непрямого впливу, а також чинники прямого впливу: клієнтура, конкуренти, канали розподілу, постачальники тощо.

Після стратегічного аналізу маркетингових можливостей, зовнішніх погроз, оцінки слабких і сильних сторін починається етап формулювання конкретних цілей і завдань суб'єкта підприємницької діяльності. Ефективне *управління за цілями* припускає відповідність стратегічної бізнес-одиниці таким критеріям:

- цілі повинні бути організовані в ієрархічну структуру;
- у формулюванні цілей, де це тільки можливо, повинні бути цифри;

– цілі повинні бути реальними, випливати з аналізу можливостей і сильних сторін підприємства, а не побажань і припущень топ-менеджерів;

– цілі повинні бути послідовними.

Після формулювання мети бізнес-одиниця повинна змодельовати стратегію її досягнення. За М. Портером [8], існують три групи стратегій бізнесу:

1) стратегії лідируючих позицій за витратами: підприємство ставить за мету мінімізацію витрат на виробництво і розподіл продукції для того, щоб установити нижчі за конкурентів ціни та, як наслідок, розширити свою частку ринку. При цьому воно концентрує свою увагу на розробленні нової продукції, а не на маркетингу; досягає мінімальних витрат, порівнюючи себе не з конкурентами своєї стратегічної групи, а з підприємствами, що здійснюють стратегії диференціації або концентрації;

2) стратегії диференціації: підприємство ставить за мету досягнення переваги над конкурентами одразу в декількох сферах задоволення потреб клієнтів (у рівні надання послуг, в якості продукції, в оформленні продукції, в технологіях) для того, щоб захопити значну частину ринку;

3) стратегії концентрації: концентрація уваги підприємства розподіляється на одному чи декількох сегментах ринку. Для цього ретельно досліджуються конкретні потреби споживачів, і на основі цього підприємство в своїй діяльності використовує одну з двох попередніх наведених вище стратегій.

П. Друкер у роботі [1, с. 199-230] виділяв такі чотири «особливі» підприємницькі стратегії, що можуть доповнювати одна одну:

– «бліцкриг» (від нім. *Blitzkrieg* – блискавична війна) – підприємницька стратегія, спрямована на якомога швидше захоплення лідируючих позицій і утримання домінуючого положення на новому ринку або в новій галузі. Як правило, саме бліцкриг вважається найпопулярнішою, іноді навіть взагалі єдиною правильною підприємницькою стратегією. Проте лише у випадку успіху дана стратегія надає найвищі дивіденди. У той самий час бліцкриг характеризується високим рівнем ризику та відсутністю повторних шансів для підприємницької діяльності (стратегія «пан або пропав»);

– «удар у спину» – підприємницька стратегія, сутність якої полягає в тому, що підприємець-інноватор «б'є» конкурентів там, де їм нікуди ухилитись. Дана стратегія включає такі два підходи: творчу імітацію та підприємницьке дзюдо. «Творча імітація» («оригінальне повторення», «неповторна копія»): фірма бере чужий продукт (або ідею) і знаходить для нього неочікуване застосування у вигляді певної модифікації, що являє собою зовсім нове рішення. Тобто підприємець, що використовує підхід творчої імітації, розуміє інноваційні можливості продукту краще, ніж його фактичні автори. «Підприємницьке дзюдо»: фірма аналогічно до стратегій бліцкригу та творчої ініціативи націлена на захоплення лідируючих позицій і навіть усього ринку. Однак дана мета досягається не за рахунок конкуренції із сильними лідерами, а за рахунок «удару в спину» невідготовлених підприємців. Фірми, що використовують стратегію підприємницького дзюдо, повинні не просто скористатися з невідготовленості підприємця-новатора, який отримав початковий успіх і не зміг його підтримати в подальшому. Особливість даної стратегії полягає в поєднанні інноваційності та вмінні нанесення неочікуваного удару, використовуючи помилки конкурентів;

– «екологічна ніша» – підприємницька стратегія, орієнтована на забезпечення контролю шляхом отримання практично монопольного положення в певній невеликій галузі. На відміну від розглянутих вище стратегій конкурентного типу, основна мета яких – захоплення

лідуючих позицій і з часом домінування на ринку, стратегія екологічної ніші спрямована на мінімізацію зовнішніх ризиків. Така стратегія характеризується безшумністю та непомітністю дій підприємця;

– *стратегія елементарного маркетингу (модифікації продукту, ринку чи галузі)* – це стратегія створення споживача, що досягається такими способами: забезпечення корисності продукту (чи послуги); вибір оптимальної ціни; адаптація до соціальних та економічних реалій споживача; створення цінності для споживача. На відміну від наведених вище стратегій інноваційність є характеристикою власне самої даної стратегії.

Відповідно до рис. 2 після здійснення вибору підприємством тієї чи іншої стратегії настає етап розроблення окремих програм розвитку. При цьому оцінюється доцільність майбутнього проведення того чи іншого заходу в кожній із програм, а також ведеться розрахунок витрат на нього.

Для того щоб стратегія бізнес-одиниці була ефективно реалізована, необхідний адекватний підхід до трансформації жорстких організаційних змінних у м'які. Тобто стратегічне планування, що є статичним за своєю природою, має набути подальшого розвитку у вигляді побудови та реалізації відповідного підприємницького процесу (рис. 3). При цьому розвиток підприємства має системний характер і спирається на мотивацію співробітників.

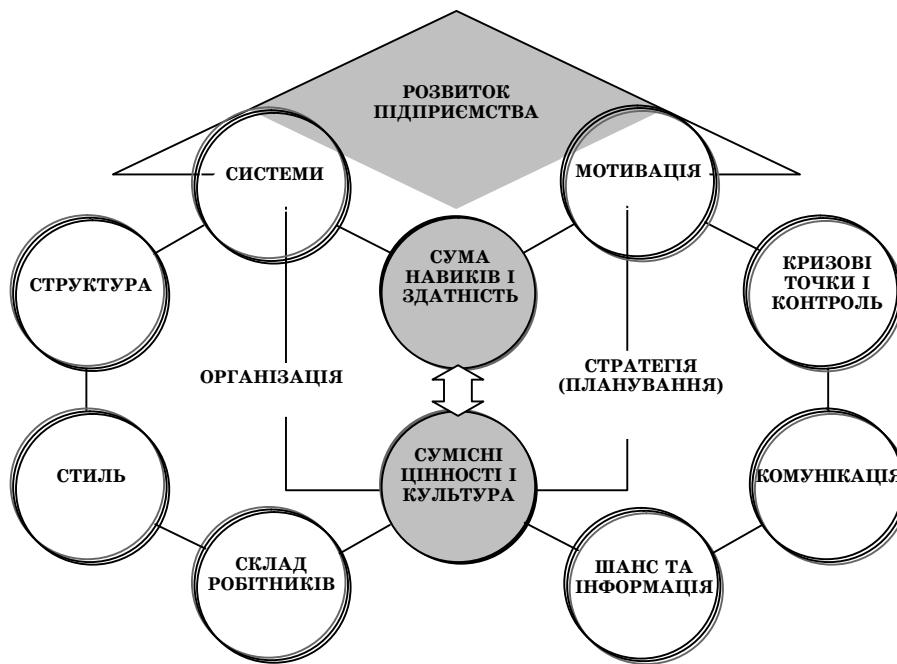


Рисунок 3 – “Кільце оновлення” та розвитку підприємства

У моделі розвитку підприємства “кільце оновлення” Р. Уотермена [7] показано, що стратегія як одна з найважливіших внутрішніх змінних підприємства переростає в один із найскладніших процесів його функціонування та розвитку. При цьому, як було підкреслено вище, одним із центральних чинників даного процесу є культура, що у поєднанні із сумісними цінностями формує поведінку топ-менеджерів та співробітників підприємства.

На наш погляд, у процесі розвитку підприємства ключова роль належить взаємозв'язку між центральними елементами в моделі на рис. 3. А саме, культуру необхідно розглядати як основний чинник формування методів підприємницького менеджменту, що ґрунтується на використанні потенціалу співробітників: їх здатності та суми навиків. При цьому в практиці підприємницького менеджменту не існує якогонебудь одного ідеального методу. Вибір способу дії залежить від безлічі внутрішніх і зовнішніх чинників, тобто необхідний ситуативний підхід. У кожному окремому випадку повинні враховуватися економічні, політичні, соціальні і культурні ефекти. Вагомість урахування даних ефектів, зокрема, економічної оргкультури повинна бути дещо вищою, ніж спостерігається на сьогоднішній день. У теоретичному плані це означає, що на сучасному етапі розвитку ринків і організацій вибір методів підприємницького менеджменту безпосередньо залежить від особливостей організаційної і національної культури тієї чи іншої держави. Будь-який метод економічної, адміністративної або соціально-психологічної спрямованості є похідним від культури підприємства. При цьому в останньому випадку з огляду на мотиваційну сутність методів даний взаємозв'язок має найбільш стислий характер.

Постійне вдосконалення методів підприємницького менеджменту передбачає: по-перше, збільшення ваги соціально-психологічних методів у загальній системі методів управління підприємством (при цьому передбачається також і збільшення ваги всіх методів підприємницького менеджменту в загальній системі управління підприємством); по-друге, необхідність поєднання соціально-психологічних методів (усвідомлення інноваційних проблем співробітниками організації) та економічних і адміністративно-правових методів (створення нових умов розвитку бізнесу з метою забезпечення ефективного практичного впровадження інноваційної свідомості).

ВИСНОВКИ

У результаті аналізу підприємницького менеджменту в контексті концепції організаційного розвитку були виявлені такі моменти:

- поняття підприємницького менеджменту включає в себе аспект інноваційності, а отже, воно концептуально належить до сфери досліджень організаційного розвитку;
- місія суб'єкта підприємницької діяльності є сконцентрованим виразом його напрямку постійного розвитку;
- місія, декомпонована в конкретні цілі та завдання бізнес-одиниці, трансформується в ефективну технологію реалізації управлінських рішень – управління за цілями;
- інший важливий аспект підприємницької діяльності – маркетингове управління поряд із інноваційністю містить у собі перетин теорій підприємницького менеджменту та організаційного розвитку, виразом чого є стратегічне планування бізнес-одиниці;
- особливий погляд на розуміння взаємозв'язку підприємницького менеджменту та організаційного розвитку передбачає розгляд культури як основної передумови існування та розвитку бізнес-одиниці.

Подальші дослідження протиріч, конфліктних моментів і спільних ознак між категоріями «підприємницький менеджмент» і «організаційний розвиток», зокрема, їх маркетинговими, стратегічними і культурними аспектами передбачають пошук синергетичного ефекту від впровадження на практиці позитивного досвіду організаційного розвитку та підприємницького менеджменту в їх взаємозв'язку.

SUMMARY

BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

G.M. Shevchenko,
Sumy State University, Sumy

In the article the features of enterprise management are analyzed and generalized in the context of conception of organizational development. Intercommunications between the processes of entrepreneurial activity, forming of organizational design and development of enterprise are investigated within the framework of the strategic planning of business. The necessity of activation of cultural factors of enterprise management is grounded.

Key words: *entrepreneurial management, organizational design formation, activation of cultural factors.*

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб: Питер Ком, 1999. – 896 с.
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.
4. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. - СПб.: Питер-Юг, 2000.– 448 с.
5. Смирнова В.Г. Концепция предпринимательского управления / Каталог статей и учебных пособий "JourClub" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jourclub.ru/7/258>.
6. Kondalkar V.G. Organization development. – New Delhi: New age international publishers, 2009. – 264 p.
7. Peters, T.J., Waterman R.H. In search of excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. – New York: Harper and Row, 1982. – 268 p.
8. Porter M.E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. – New York: Free press, 1980. – Ch. 2.

Надійшла до редакції 2 червня 2010 р.