

УДК 631.15:65.011.4/043.3/

В. Н. ГОНЧАРОВ, Н. В. ЗОСЬ-КИОР, Н. Н. КАЛЬЧЕНКО, Н. С. СОКОЛОВА

Луганский национальный аграрный университет

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПОСРЕДСТВОМ РЕАЛИЗАЦИИ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННО- УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ

Статья содержит рассмотрение проблемы делегирования полномочий руководителями и специалистами на примере материалов, собранных в ООО имени Суворова Станично-Луганского района Луганской области (Украина). Изучены научно-теоретические достижения в области делегирования полномочий, закономерностей и принципов осуществления данного процесса, организации менеджмента с позиций передачи обязанностей, прав, ответственности и ряд других вопросов, связанных с дальнейшим повышением эффективности управленческой деятельности, влияющих на повышение конкурентоспособности предприятий.

The article considers the problems of authorities delegation by executives and experts on the basis of data obtained in Suvorova Ltd of Stanichno-Luganskiy region to the Lugansk area (Ukraine). Scientific and theoretical achievements as to the delegation of authorities, regularities and principles of the given process, organization of management as to the allocation of duties, rights, responsibilities and issues to raise the efficiency of managerial activity, influencing on the increase of competitiveness of enterprises have been studied.

Ключевые слова: полный функциональный управленческий комплекс, делегирование ответственности, организационная структура управления, модель делегирования полномочий, производительность труда, эффективность менеджмента, конкурентоспособность предприятия, организационно-управленческие мероприятия.

Постановка проблемы

При делегировании полномочий в организационной структуре управления проводится делегирование целого комплекса отношений, включающего задачи, полномочия, ответственность и различные ресурсы управления. Необходимость делегирования полномочий существовала всегда, а с переходом постсоветских стран к рыночной экономике при наличии самостоятельных и предприимчивых работников данный процесс стал еще более актуальным. Когда полномочия передаются компетентным, инициативным работникам, менеджмент приобретает большую гибкость, динамизм, оперативно реагирует на изменение окружающей среды. К сожалению, технология делегирования полномочий практикой управления упрощается и на работника «сваливают» лишь задание. Данное явление может существенно повлиять на уровень конкурентоспособности любой предпринимательской структуры, что особо важное значение приобретает в условиях текущего экономического кризиса [4-7, 12-13]. Поэтому тема и цели данной научной работы актуальны.

Анализ последних исследований и публикаций

Исходной базой для проведения научных исследований и написания статьи послужили труды в основном украинских и российских ученых и специалистов в области менеджмента. К их числу относятся Алексеев В.В., Богоявленская Ю.В., Виноградский М.Д., Завадский И.С., Осовская Г.В., Подсолонко О.А., Сладкевич В.П. и ряд других ученых [1-3, 8-11]. Несмотря на весомые разработки ученых-менеджеров по указанной тематике остаются все-таки недостаточно разрешенными такие аспекты, как полный функциональный управленческий комплекс, технология делегирования полномочий, необходимые для решения управленческих задач ресурсы, нахождение баланса задач, полномочий и ответственности, обладание реальной властью, масштаб делегируемых полномочий, степень их реализуемости, уровень координации, скалярный процесс, формальные полномочия, делегирование дополнительных полномочий, искаженное понимание делегирования, факторы эффективного делегирования и ряд других моментов, что и обуславливает необходимость данного исследования.

Формулирование цели статьи

Целью статьи следует считать разработку современных подходов к процессам делегирования полномочий в аппарате управления, технологических аспектов делегирования, определение масштаба делегируемых полномочий с учетом факторов эффективного их делегирования, что позволяет, в конечном счете, повысить конкурентоспособность предприятия независимо от организационно-правовой формы, специализации и национальной принадлежности.

Основной материал исследования

Настоящие научные исследования проводились в типичном для региона ООО имени Суворова Станично-Луганского района Луганской области (Украина). Хозяйство специализируется на выращивании зерновых культур, подсолнечника, откорме крупного рогатого скота и свиней. Производство молока составило в 2006 году 15173 ц, 2007 – 15808 ц и 2008 году – 19670 ц; зерна по годам, соответственно, – 14886 ц, 36603 ц и 44892 ц; подсолнечника – 5393 ц, 4618 ц и 9796 ц; овощей – 3676 ц, 5313 ц и 1715 ц. В целом в производстве заметна прогрессивная тенденция. Выручка от реализации составила, соответственно: 3627 (717,5 тыс. долл. США), 3699 (731,4 тыс. долл. США) и 5476,4 (725,3 тыс. долл. США), валовая прибыль – 392 (77,5 тыс. долл. США), 1341 (265,1 тыс. долл. США) и 1604 (212,4 тыс. долл. США). Однако,

наше исследование направлено не на экономические, а сугубо управленческие аспекты. Мы изучили прежде всего специфику формирования организационной структуры управления в ООО имени Суворова (рис. 1).

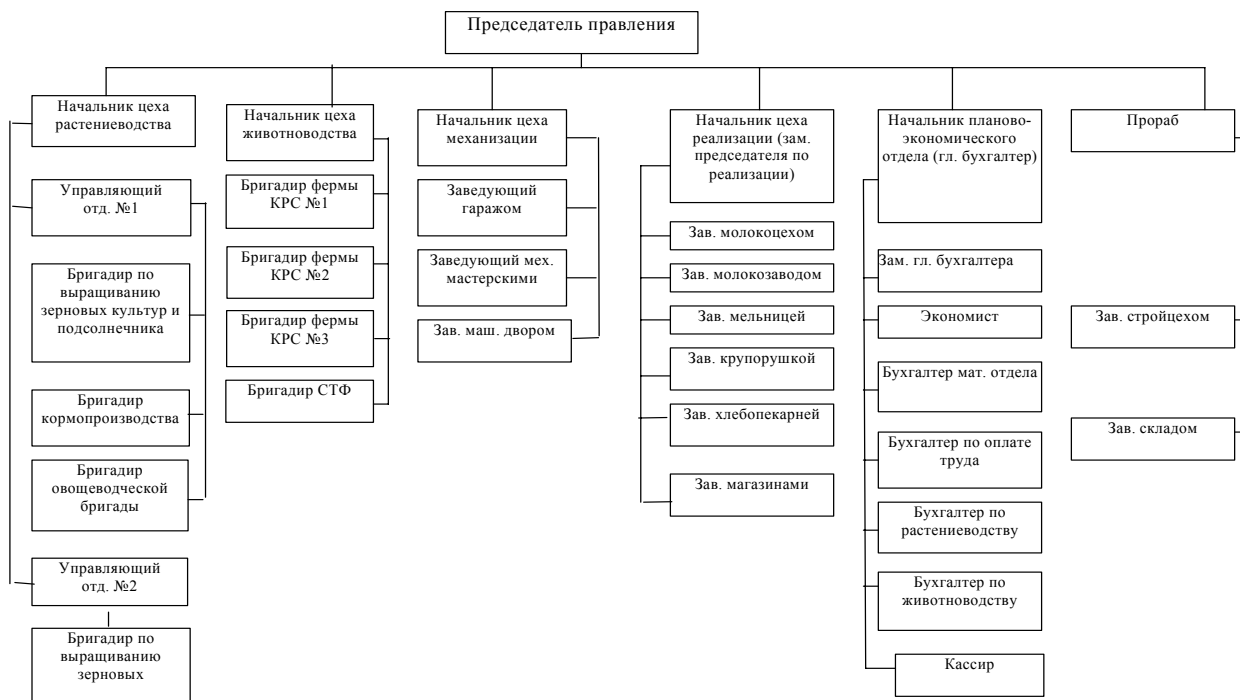


Рис. 1. Организационная структура управления ООО имени Суворова

Здесь, в конечном счете, оформилась цеховая (отраслевая) структура управления с учетом всех особенностей и факторов, под которые и создаются аналогичные структуры.

Еще более пристальное внимание мы уделили проблеме делегирования полномочий в организационных структурах управления. Говоря о распределении полномочий и делегировании функций управления, необходимо иметь в виду, что проводится делегирование целого комплекса отношений, включающего задачи, полномочия, отношения ответственности и различные виды ресурсов управления. Процесс делегирования возникает при выполнении функций управления на любом предприятии, в частности, в ООО имени Суворова. И чем эффективнее сама процедура делегирования, тем большее влияние она оказывает на общую эффективность управления предприятием в целом, формируя целый спектр неоспоримых преимуществ технологии менеджмента.

На наш взгляд, под полномочиями надо понимать ограниченное право использовать ресурсы ООО имени Суворова и направлять усилия его работников на выполнение производственных и управленческих задач. Полномочия согласуются с выполняемыми должностными инструкциями. Делегирование – это одна из наиболее сложных проблем менеджмента, связанная прежде всего с размером предприятия. Как мы считаем, под процедурой делегирования следует понимать поручение вышестоящего уровня управления на выполнение определенных заданий руководителей и специалистов нижестоящего уровня.

Как показали наши исследования, в ООО имени Суворова, к преимуществам процедуры делегирования нужно отнести следующее:

1. Высвобождение руководителя для выполнения наиболее важных работ.
2. Расширение выполняемых предприятием заданий.
3. Развитие у подчиненных инициативности, умения, навыков, профессиональной компетентности.
4. Расширение уровней принятия управленческих решений.

Делегирование полномочий – это, по-сути дела, передача полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за решение определенных задач и предполагает формирование у последнего статуса лица, принимающего управленческое решение. Оптимальность процесса делегирования означает необходимость передачи всего управленческого функционального комплекса. Другими словами, нужно делегировать задачи управления, наделить соответствующими полномочиями и всей полнотой ответственности за решение поставленных задач.

В практической деятельности начальников цехов и руководителей производственных подразделений ООО имени Суворова, зачастую, искажаются принципы и критерии делегирования. Наш опыт научных исследований показывает, что на практике довольно много случаев иррационализма, искаженного понимания и всевозможных нарушений правильных, научно-обоснованных подходов к менеджменту со стороны административно-управленческого персонала того или иного предприятия.

Неполнота передаваемого на нижние уровни управленческого комплекса ведет к формированию несовершенных процессов управления. Например, неполнота выделяемых ресурсов ведет к невозможности реализации даже наиболее эффективных решений. Для обеспечения хороших результатов делегирования требуется четко конкретизировать поставленные задачи, в противном случае, задание может быть не выполнено.

Делегирование полномочий и задач порождает на предприятии проблему распределения ответственности. С нашей точки зрения, под ответственностью следует понимать обязательство руководителя, специалиста выполнять задачи, присущие занимаемой должности, и отвечать за результаты своей деятельности. Ответственность в отличие от полномочий не делегируется, но, тем не менее, ответственность за деятельность подчиненных, соответствие решаемых задач целевым функциям предприятия и эффективность управления трудовым коллективом в целом возлагается на высшего по уровню иерархии управления руководителя или специалиста.

Процесс делегирования полномочий предполагает решение ряда взаимосвязанных проблем:

1. Каждый раз, когда происходит распределение полномочий и ответственности, в процесс вовлекаются факторы общения, неформальных коммуникаций, что влияет на баланс полномочий и ответственности и может привести к конфликту.

2. Человек, которому поручено задание, может иметь другое представление о выполнении данной работы. Следовательно, необходим контроль исполнения работы с позиций целей и средств, ограничений и приоритетов.

Проблема сложности нахождения баланса задач, полномочий, ответственности, информационных и материальных ресурсов решается на каждом предприятии с учетом его целей, структуры и конкретной производственной ситуации. Имеются некоторые тонкости в понимании категорий. Например, полномочия – это делегированное, ограниченное, присущее занимаемой должности право использовать ресурсы предприятия, а власть представляет собою реальную возможность использовать ресурсы и действовать фактически. Власть показывает, что руководитель действительно может сделать, чего он достигает. Следовательно, некоторые руководители могут обладать полномочиями и, вместе с тем, не иметь реальной власти, и наоборот, обладая властью, не иметь требуемых полномочий.

В результате, процесс делегирования предполагает:

1) преобразование проблемы в целевые задачи и распределение их решения по конкретным должностным лицам;

2) передачу полномочий наиболее компетентным сотрудникам, чьи знания и практический опыт необходимы для выполнения поставленных задач;

3) разъяснение подчиненным обязанностей, вытекающих из должностных инструкций и определенных для них заданий;

4) систематический контроль деятельности подчиненных руководителю работников.

Делегирование полномочий предполагает следующее:

1. Разгрузить вышестоящих руководителей от рутинных управленческих задач, создать наилучшие условия для решения стратегических, тактических и перспективных задач менеджмента.

2. Совершенствовать информационно-коммуникационные процессы в пределах конкретного уровня иерархии и между уровнями организационной структуры управления, что позволяет повысить эффективность деятельности нижестоящих звеньев.

3. Необходимы такие объемы и масштабы делегируемых полномочий, которые позволят создать положительную мотивацию подчиненных руководителю людей, способствующую их профессиональному росту.

Исследования в ООО имени Суворова свидетельствуют о наличии диспропорций по вышеизложенным позициям на всех уровнях управления. По нашему мнению, оптимальный объем полномочий, потенциально необходимый и достаточный для решения задач управления, который и следует делегировать, обусловлен целым рядом факторов, к числу которых относятся следующие:

1. Степень реализуемости делегированных полномочий конкретным должностным лицам.

2. Соответствие передаваемых работнику полномочий характеру принимаемых им управленческих решений.

3. Технология решения делегированных задач и адекватность выбранных методов характеру рассматриваемой проблемы.

Масштабы делегируемых полномочий, концентрируемых на разных уровнях управления определяются рядом факторов:

1. Индивидуальными чертами руководителей и подчиненных ему людей с учетом специфики выполняемых ими функций.

2. Коммуникационной структурой и морально-психологическим климатом, царящим в трудовом коллективе.

3. Величиной информационных и материальных ресурсов, находящихся в распоряжении лица, принимающего решения.

Такие характеристики полномочий, как сложность, важность и разнообразие решаемых проблем, задают значимость делегируемых полномочий – чем их больше, тем значительнее должны быть полномочия соответствующего уровня. Если морально-психологический климат в коллективе благоприятный, то исполнителям могут быть предоставлены значительные полномочия, которыми они не будут злоупотреблять по отношению друг к другу. Путем делегирования полномочий устанавливается такая характеристика организационной структуры управления, как норма управляемости, характеризующая количество непосредственно подчиненных руководителю работников. В ООО имени Суворова с учетом отраслевых особенностей данный параметр динамичен и составляет диапазон 7-10 человек. Стараюсь обеспечить наибольший контроль, начальники цехов ООО имени Суворова пытаются увеличить норму управляемости, забывая, что чем выше норма управляемости, тем ниже уровень координации действий при выработке управленческих решений.

Линейные полномочия обеспечивают право непосредственного единоличного командования, отдачи приказов и распоряжений, принятия решений по всем вопросам, возникающим в той или иной функциональной области. Создание иерархии уровней управления предприятием принято называть скалярным процессом, а полномочия, передаваемые посредством этого процесса – скалярной цепью. Функциональные полномочия находятся в компетенции конкретной специально выделенной функциональной подсистемы. Например, начальник планово-финансового отдела или, скажем, бухгалтер, ветврач самостоятельно принимают решения, но не по всем вопросам, а только в пределах отведенной им функции.

В организационной структуре управления ООО имени Суворова проходят процессы динамичного развития централизации и децентрализации менеджмента. К положительным сторонам централизованной выраженности управления можно отнести:

1. Усиление стратегической направленности управленческого процесса и обеспечение концентрации ресурсов на ключевых направлениях деятельности.

2. Устранение неоправданного дублирования управленческих функций, а значит, и экономия соответствующих затрат.

3. Концентрация процесса принятия решений в руках тех руководителей, которые лучше знают ситуацию, имеют гораздо большие знания и практический опыт.

К положительным сторонам децентрализации, имеющим место в ООО имени Суворова, целесообразно отнести следующие:

1. Быстрота разработки и принятия решений, в том числе при участии непосредственных исполнителей.

2. Учет в альтернативных вариантах оценки степени реализуемости и объективности ситуации.

3. Снижение детальных инструкций из центра нацеливают того или иного руководителя, специалиста на действительное решение производственных и управленческих задач, а не на выполнение доводимых инструкций.

Руководитель, который не может эффективно делегировать полномочия, ставит предел собственной власти.

По ходу исследований в ООО имени Суворова удалось выявить организационно-психологические барьеры, на которые наталкиваются процессы делегирования полномочий:

1. Наличие опасений, что на стадии контроля будет много переделок.

2. Нежелание отдельных руководителей делиться с подчиненными своей властью.

3. Боязнь выхода из-под личного контроля некоторых событий и деловых ситуаций.

4. Опасения, что исполнительные работники подведут руководителя в процессе делегирования им полномочий.

5. Боязнь вышестоящих руководителей за свой должностной статус.

6. Наличие отношений ревности к успехам своих сотрудников.

7. Желание ощущать собственную независимость.

8. Устойчивые привычки отдельных руководителей лично решать все возникающие вопросы.

9. Наличие многочисленных ссылок на свою собственную компетентность применительно ко всем производственным и управленческим ситуациям.

Собранные материалы исследований в ООО имени Суворова позволили нам разработать собственную модель делегирования полномочий с отражением полного функционального управленческого комплекса при наличии прямых и обратных информационных связей в аппарате управления (рис. 2).

По-нашему мнению, особую роль играет принцип соответствия, согласно которому руководитель делегирует подчиненному такой уровень полномочий, чтобы этого уровня было вполне достаточно для выполнения задач, ответственность за которые он принял на себя. В противном случае необходимо дополнительно получить информацию по процедуре решения возникшей проблемы. Наконец, большая ответственность означает еще и увеличение степени риска.

За эффективное решение поставленных задач необходимо поощрение подчиненных руководителю людей. В качестве поощрений могут выступать:

- прибавка к заработной плате;
- повышение в должности;
- увеличение степени управленческой самостоятельности;
- более комфортабельные условия работы;
- введение необычных должностных званий;
- наличие простых слов благодарности.

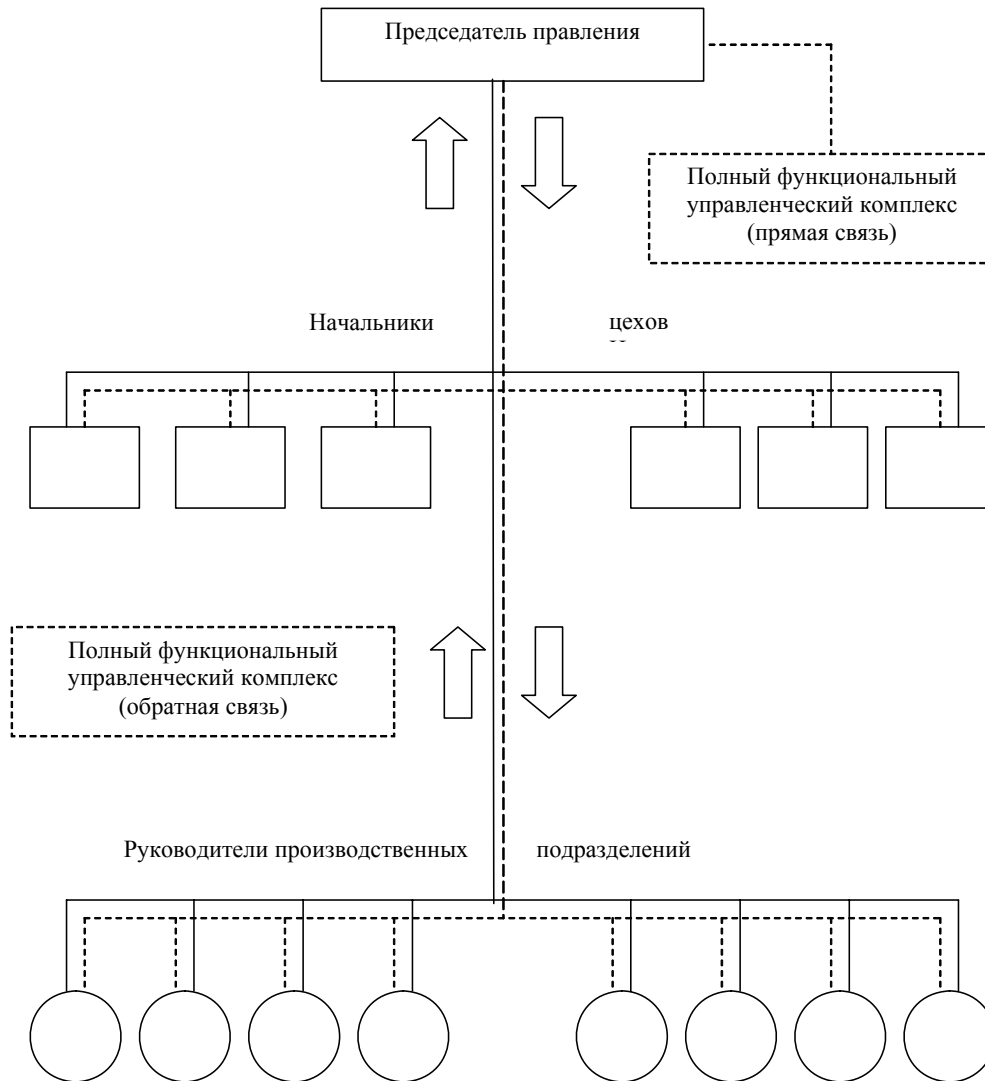


Рис. 2. Разработанная модель делегирования полномочий в организационной структуре управления

Примечание: — командная связь;
 --- делегирование как отдельный функциональный вид связи.

На наш взгляд, является очень важным создание системы стимулирования руководителей за успешное, очень эффективное делегирование дополнительных полномочий в соответствии с целями предприятия. Высокоэффективной считается такая деятельность, когда подчиненный выполняет задание лучше руководителя, когда есть объективная необходимость освободить время руководителя для решения более важных вопросов, когда рассматриваемый руководитель предельно занят. В данном случае следует учитывать уровень технической вооруженности управленческого труда, качество информационного обеспечения, опыт и квалификацию руководителей и подчиненных им людей, а также состояние социально-психологической атмосферы в коллективе. Но прежде всего на эффективное делегирование полномочий влияет целесообразность, точность и полнота описания проблемы и емкость формулировки задания подчиненным конкретному руководителю людей. Нельзя ни в коем случае выполнять работу за исполнителя, следует только лишь помогать в случае необходимости.

В качестве рекомендательных правил для руководства ООО имени Суворова советуем придерживаться следующих позиций:

1. Убедиться в том, что сотрудники точно знают, чего от них ждут при выполнении задания.

2. Установить сроки начала и завершения работы, а если задание сложное, то установить поэтапные сроки его выполнения.

3. Изыскивать время для обучения подчиненных руководителю людей новым обязанностям. Некоторые представители административно-управленческого персонала считают, что легче сделать работу самому, чем учить, как ее делать. Это справедливо только в том случае, если речь идет о разовом задании.

4. Не допускать несанкционированных заданий; задания должны поступать в соответствии с иерархией управления; следует избегать двух известных видов несанкционированных поручений, в частности, горизонтальное поручение и задание снизу.

Умение делегировать полномочия является важнейшим положительным качеством руководителя любого ранга. Указанное обстоятельство оценивается, как способность максимально эффективно использовать потенциальные возможности подчиненных. Последнее создает в коллективе атмосферу доверия, непринужденности, тем самым, заставляя подчиненных относиться к своим обязанностям с большей ответственностью. С одной стороны, получая свободу организационного, финансового, юридического и психологического маневра, работник улучшает качество выполняемой работы, а руководитель получает свободу маневра в решении перспективных и стратегических проблем. Но с другой стороны, исполнителю также представляется и право на совершение ошибок. Предприимчивые действия всегда связаны с определенной долей риска, пусть даже взвешенного и рассчитанного.

Как показали наши исследования в ООО имени Суворова, процесс делегирования полномочий зачастую упрощается среди начальников цехов до предела: подчиненным дается «в награду» одно лишь задание. Именно такое искаженное на практике понимание делегирования никогда не сможет привести к хорошим результатам. На самом же деле, с нашей подсказки, необходимо действовать по следующей схеме. Сначала предложить сотрудникам выбрать из заранее обозначенных руководством проблем те, которые необходимо решать в первую очередь. Затем определить степень назревания проблем, то есть выявить причинно-следственную цепочку. Далее, найти наиболее заинтересованных в их успешном решении работников и оценить степень активности каждого из них.

А сейчас мы сведем факторы эффективного делегирования в единую систему:

1. Риск должен быть оценен и минимизирован. Следует загружать подчиненных, но не до предела, и развивать свои навыки управлять процессом передачи полномочий.

2. Расширение индивидуальных способностей требует времени, следовательно, необходимо выбрать подходящий темп возрастания ответственности. Слишком большие требования могут вызвать стресс и привести к общей неудаче, но явно недостаточные требования расточительны и деморализующие.

3. Квалифицированная передача полномочий требует четкой структуризации целей и общего согласия с ними. Если цели не установлены, задачи остаются неясными, а оценка становится практически невозможной.

4. Передача или же делегирование полномочий – одна из форм управленческого развития. Таким образом, становится возможным исполнение заданий для развития других людей. Поэтому процесс консультирования помогает как подчиненным, так и руководителям.

И в заключении наших исследований мы предлагаем ряд методических подходов, прямо или косвенно связанных с эффективностью делегирования полномочий.

Коэффициент использования специалиста или любого исполнителя во времени:

$$K_{\text{сп}} = 1 - F_{\text{ф}} / F_{\text{д}}, \quad (1)$$

где $F_{\text{ф}}$, $F_{\text{д}}$ – фактическое время присутствия исполнителя на рабочем месте и действительный фонд рабочего времени за плановый период (смену, месяц, год), час.

Коэффициент способности или соответствия исполнителя занимаемому должностному месту:

$$K_{\text{сп. и}} = 1 - B_{\text{ф}} / B_{\text{н}}, \quad (2)$$

где $B_{\text{ф}}$, $B_{\text{н}}$ – фактическое количество баллов, полученных исполнителем, и нормативное количество баллов, характеризующее идеального исполнителя.

Коэффициент, характеризующий быстроту подготовки и принятия управленческих решений:

$$K_{\text{бр}} = 1 - T_{\text{ф}} / T_{\text{тр}}, \quad (3)$$

где $T_{\text{ф}}$, $T_{\text{тр}}$ – фактическое и требуемое (нормативное) время подготовки и принятия управленческого решения.

Коэффициент, характеризующий быстроту передачи принятого управленческого решения:

$$K_{\text{б. п. р}} = 1 - \tau_{\text{ф}} / \tau_{\text{тр}}, \quad (4)$$

где $\tau_{\text{ф}}$, $\tau_{\text{тр}}$ – фактическое и требуемое (нормативное) для ООО имени Суворова) время передачи информации или принятого решения.

Коэффициент обеспечения управленческих или производственных подразделений ресурсами:

$$K_{\text{об. р.}} = 1 - \sum_1^m t_{\text{ни}} / \sum_1^n F_{\text{д}i}, \quad (5)$$

где $t_{\text{ни}}$ – суммарные потери рабочего времени (час.) из-за некачественного управления по функциям m ; $F_{\text{д}}$ – действительный фонд рабочего времени (час.) по количеству работников управления n .

Алгоритм принятия управленческих решений, привязанных к процессу делегирования полномочий:

$$T_i = \sum ti \rightarrow \min; \quad (6)$$

$$T_i = t_1 + \Delta_2 t + \Delta_2 \Delta_3 t + \Delta_n t_1 \rightarrow \min;$$

$$t_1 < t_2 < t_3 < t_4 \dots < t_n$$

Если необходимо установить очередность выполнения управленческих работ i при их длительности t_i и минимальном ограничении срока окончания очереди $T \rightarrow \min$, то начинать руководителю следует с работы, длительность которой минимальна ($t_1 = \min$). Последующие работы i располагают по мере увеличения длительности их выполнения.

Выводы и предложения

Таким образом, в результате проведенных нами научных исследований установлено, что делегирование полномочий представляет собою передачу от руководителя к исполнителю целого комплекса отношений, в частности, совокупность управленческих задач, обязанностей, прав, ответственности и различных ресурсов менеджмента. Необходимость делегирования полномочий в структурах управления существовала всегда, а в условиях рыночной экономики этот процесс приобретает особую актуальность. Сама по себе процедура делегирования представляет поручение вышестоящего уровня управления на выполнение вполне определенных заданий исполнителям нижестоящего уровня в организационной структуре управления.

На сегодняшний день в научных обоснованиях существуют закономерности и принципы делегирования полномочий, технология менеджмента в этих вопросах, организационные аспекты делегирования и ряд других научно-теоретических положений. Данное предположение при их практическом внедрении позволяет существенно повысить конкурентоспособность предприятий только за счет внутренних резервов с минимальными вложениями капитала, что в современных условиях критически важно.

Литература

1. Алексеев В.В. Агропромышленный менеджмент : учебное пособие / Алексеев В.В., Агаев В.В., Сагдиев М.А. – М. : ДеКА, 2003. – 432 с.
2. Богоявленська Ю.В. Економіка та менеджмент праці (праксеологічний аспект) : [навч. посіб.] / Ю.В. Богоявленська, Є.І. Ходаківський. – К. : Кондор, 2004. – 598 с.
3. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації : [навч. посіб.] / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. – К. : Кондор, 2004. – 542 с.
4. Гончаров В.Н. Проблемы повышения конкурентоспособности промышленных предприятий // Место и роль России в мировом хозяйстве : сб. ст. Межд. науч.-практ. конф. (16 ноября 2006г.) : в 2 ч. / В.Н. Гончаров. – Воронеж : Научная книга, 2006. – Ч. 1. – С. 48-50.
5. Гончаров В.М. Аналіз сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства / В.М. Гончаров. – Донецьк : Аналіт.-інформ. Схід, 2006. – № 5(77). – С. 35-38.
6. Гончаров В.М. Вплив невизначеності зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства / В.М. Гончаров // Прометей: Регіон. зб. наук. пр. з економіки / Донецький економіко-гуманітарний інститут МОН України; Інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток Лтд», 2006. – Вип. 1(19). – С. 166-168.
7. Зось-Кіора М.В. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств заходами менеджменту : [монографія / під заг. ред. М.В. Зось-Кіора, О.В. Кочеткова]. – Луганськ : Елтон-2, 2009. – 140 с.
8. Завадський Й.С. Менеджмент: Management : у 3 т. [підручник] / Завадський Й.С. – К. : Вид-во Європейського ун-ту, 2002. – Т.1. – 542 с.
9. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : [навч. посібник] / Г.В. Осовська, О.А. Косовський. – К. : Кондор, 2005. – 854 с.
10. Подсолонко О.А. Менеджмент: теорія і практика : [навч. посібник] / О.А.Подсолонко ; [ред. В.А. Подсолонко]. – К. : ЦУЛ, 2003. – 370 с.
11. Сладкевич В.П. Современный менеджмент (в схемах) : [опорный конспект лекцій] / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявский. – К. : МАУП, 2002. – 148 с.
12. Ткаченко В.Г. Экономическая безопасность Украины в условиях рыночных трансформационных процессов / [под ред. В. Г. Ткаченко, В. И. Богачев]. – Ровеньки, 2007. – 330 с.
13. Аграрной реформе – комплексное решение : монографія / [Ткаченко В.Г., Богачев В.И., Бабак Ю.Н. и др.] / Луганский государственный аграрный университет. – Луганск : “Книжковий світ”, 2001. – 144 с.

Надійшла 03.12.2009