

виникли навколо великих фабричних виробництв, є яскравим прикладом індустріального суспільства. Лінійність часу та простору, підпорядкування ритму життя до ритміки місто утворюючих виробництв, масова культура та інші. І нарешті найбільші міста з їх розвиненими науково-дослідними установами, розгалуженою мережею сфери послуг, індивідуальними запитами споживачів, вже більш схожі постіндустріальній спільноті.

Україна має ряд ознак не системного характеру, що властиві постіндустріальній економіці та здатність до їх подальшого розвитку (досвідчені наукові кадри; розвинена аерокосмічна галузь та ін.). Тому реальним шансом для держави є розробка та впровадження конкретних заходів, зокрема збереження наявного наукового потенціалу та його розвитку; інвестування в розбудову наукової сфери, розробки шостого технологічного укладу, виробничу та соціальну інфраструктуру.

Розглядаючи перспективи України стосовно входження в стадію постіндустріального то слід відмітити наступне. Як зазначив Е. Тоффлер країнам, в яких яскраво виражено традиційне суспільство, буде легше перейти до постіндустріального через їх децентралізований характер. Наявність розробок в аерокосмічній галузі є тією науковою основою ґрунтуючись, зокрема, на якій українське суспільство може перейти у наступну стадію розвитку.

Висновки. Світова наукова думка вже 50 років розглядає питання входження суспільства в нову стадію розвитку – постіндустріальне суспільство. Зміни та тенденції, що відбуваються в його межах, як у свій час індустріальні виявилися більш продуктивними ніж традиційні, займають домінуючу позицію, але не одноосібну. Суспільство “третьої хвилі” матиме окрім власних притаманним лише йому особливостям ще й ознаки “першої” та “другої хвилі”.

Подібні уявлення про доіндустріальний та індустріальний періоди передбачають, що і в постіндустріальному суспільстві навряд чи може існувати чітка диференціація, заснована на одному чи, хоча б, на невеликій кількості базових характеристик. Навіть у розгорнутих визначеннях постіндустріального суспільства відсутнє чітке визначення фундаментальної ознаки.

Нові тенденції почали проявлятися по завершенні Другої світової війни, хоча на перший погляд ці процеси називали бурхливим розвитком індустріалізму. Якщо застосовувати в якості критерію рівень розвитку сектору послуг, критичною точкою переходу, від індустріального до постіндустріального, вважається середина 50-х років ХХ ст. У цей час у США кількість працівників цієї сфери перевищило кількість у матеріальному виробництві. Однак реальні зміни, які змусили більшість авторів говорити про сучасні розвинені економіки, як про постіндустріальні, відносяться до 70-х років і включають радикальне прискорення технічного прогресу, швидку зміну структур зайнятості, становлення нового менталітету в значній частини населення.

Переорієнтація сучасних країн-лідерів на постмодерністську модель розвитку економіки, як засвідчила історія, дало набагато вищі економічні результати, ніж у країнах орієнтованих на індустріальну.

Новий тип інфраструктури, який повинен формуватися разом з становленням постіндустріальної економіки має задовольняти високим вимогам до підвищення якості життя, захисту навколишнього середовища, збереження та переміщення великих об'ємів інформації.

Україна має можливості до реалізації постіндустріального суспільства та економіки. Для досягнення цього результату необхідно розробити та впроваджувати державну стратегію розвитку, що ґрунтується на засадах постіндустріальної економіки з урахуванням особливостей економічного стану нашої країни. Це дасть змогу державі досягнути етапу постіндустріального суспільства більш швидкими темпами, на відміну від ініціативної діяльності окремих галузей національної економіки.

Література

1. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. – М., 1999. – 782 с.
2. Иноземцев В.Л. Концепция постэкономического общества: теоретические и практические аспекты // Диссертация на соискание ученой степени д-ра экон. наук. – М., 1998.
3. Тоффлер Э. Третья волна. – М.: ООО “Фирма “Издательство АСТ”, 1999.

УДК 65.011

Г. В. КОЗАЧЕНКО, С. С. БОНДАРЕНКО
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

КОНТЕНТ-АНАЛІЗ ОСНОВНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянуто концепції управління підприємством, що є найбільш відомими та результативними з метою оцінювання застосовності їх в практиці управління вітчизняними підприємствами.

The authors consider the concepts of business management that are the most prominent and effective for evaluating their applicability in the practice of domestic enterprises.

Актуальність теми. У створенні креативного підприємства велика роль належить якості управління. Якість управління є широким поняттям, яке охоплює багато аспектів, одним з яких є науковий рівень управління. Науковий

рівень управління підприємством визначається сукупністю використовуваних принципів, методів, способів, прийомів та моделей управління, їх взаємопов'язаним застосуванням. Ефективність застосування інструментарію управління підприємством залежить від визначення його спрямованості, яка задається принциповими положеннями концепції управління. Відсутність концепції в управлінні підприємством веде до безсистемного застосування інструментів управління, позбавляє його цілісності та спрямованості і зводиться лише до поточного адміністративного керування.

Концепція як така – це система поглядів на що-небудь, основна думка, які визначають цілі та завдання будь-якої діяльності та шляхи її здійснення.

Концепція управління підприємством – це система поглядів на управління підприємством, які зумовлені системою керівних ідей певної теорії, визначають філософію та ідеологію управління, спрямованість управлінських дій та рішення на встановлені орієнтири, цілі та завдання управління підприємством та шляхи їх досягнення та вирішення.

Концепція управління розглядається як система взаємопов'язаних поглядів на управління, яка реалізується на підставі сукупності принципів за допомогою спеціальних методів. Будь-яку концепцію управління підприємством не можна абсолютизувати. Результативне застосування будь-якої концепції залежить від сполучення конкретних обставин, умов діяльності підприємства. Результативність у даному випадку розглядається як забезпечення відповідності досягнення цілей підприємства і понесених витрат. Невдалі приклади застосування відомих концепцій управління в практиці діяльності українських підприємств є. Тому одним з важливих умов результативного використання тих або інших концепцій управління підприємством є адекватність застосовуваних методів управління зовнішньому та внутрішньому середовищу підприємства.

У теперішній час у теорії управління існує багато концепцій. Деякі з них отримали широку відомість – концепція управління по цілях, концепція управління змінами, концепція управління підприємством за вартістю, а деякі – знаходяться на етапі розробки та становлення. Серед таких слід назвати концепцію управління ефективністю бізнесу, концепцію управління підприємством на основі системного підходу до інформації, концепцію безбюджетного управління та низку інших.

Відомі концепції управління розроблені за рубежом, тому потрібен ретельний аналіз аргументів “за” та “проти” їх використання у конкретних умовах діяльності українських підприємств, ретельне вивчення та формування передумов застосування у практиці управління українських підприємств для того, щоб реальні результати застосування таких концепцій виправдали очікування фахівців вітчизняних підприємств.

Метою статті є аналітичний огляд найвідоміших концепцій управління, які можуть знайти використання в управлінні підприємством.

Виклад основного матеріалу. Найвідомішою концепцією управління є стратегічне управління [1, 4, 6]. Стратегічне управління як концепція управління спрямовано на формування образу майбутнього стану підприємства з урахуванням динаміки зовнішнього середовища. Його центральною ланкою є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і погрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє. Формою подання образу майбутнього стану підприємства є стратегія, яка є сполучною ланкою між тим часом, чого прагне досягти підприємство (цілі його діяльності), і лінією поведінки, вибраною для досягнення цих цілей. Підґрунтям стратегічного управління є вивчення стосунків “середовище–організація”.

Зміст концепції стратегічного управління полягає у спрямованості управління підприємством на отримання відповідей на три найважливіші питання: у якому положенні підприємство знаходиться в даний час (аналіз, діагностика); у якому положенні воно хотіло б знаходитися через три, п'ять, десять років (концепція діяльності, прогнозування, цілеполягання); як досягти бажаного стану (розробка стратегії, системи планів, проектів та програм та контроль за їх виконанням).

Перевагами концепції стратегічного управління є зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, і чинників невизначеності майбутнього; можливість враховувати об'єктивні (зовнішні і внутрішні) чинники, що формують зміни, зосередитися на вивченні цих чинників, сформулювати відповідні інформаційні банки; можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів можна порівнювати отримані результати і поставлені цілі, які конкретизовані у вигляді планових завдань; можливість формування системи стимулювання для розвитку гнучкості і пристосовності підприємства і окремих його підсистем до змін; забезпечення динамічності змін за допомогою прискорення практичних дій з реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю і аналізу; створення виробничого потенціалу і системи зовнішніх зв'язків, які дають можливість досягти поставлених цілей.

Незважаючи на величезну кількість наукових праць, навчальних посібників та підручників зі стратегічного управління, розповсюдженість та відомість, концепція стратегічного управління ще не стала звичною в управлінні вітчизняними підприємствами. Цьому перешкоджає декілька причин, що пов'язані зі ставленням керівного персоналу: невідповідність фахівців, керівного персоналу, їх неввіра в управлінські інструменти, небажання їх використовувати та користування ними. Не сприяє практичному використанню концепції стратегічного управління висока динаміка змін у зовнішньому середовищі, відсутність дієвих аналітичних інструментів, а також низька кваліфікація виконавців.

Поєднання методів стратегічного управління та фундаментальних положень теорії корпоративних фінансів привело до появи концепції управління підприємством за вартістю (Value Based Management або VBM), яка сформувалася в середині 80-х років XX ст. як інтегрована концепція економічного аналізу управлінських рішень [2, 7, 9]. Концепція управління підприємством за вартістю передбачає застосування останніх досягнень в області управлінських технологій і найсучасніших інструментів фінансового менеджменту, що дозволяють ефективно

планувати, контролювати і направляти дії підприємства на шляху до досягнення економічно виправданих цілей. Центральне питання концепції управління підприємством за вартістю – як управляти підприємством, щоб його вартість росла? Але управління підприємством за вартістю не зводиться до методології вартісної оцінки. Управління вартістю – це інтегрований процес, спрямований на якісне поліпшення стратегічних і оперативних рішень на всіх рівнях підприємства за рахунок концентрації загальних зусиль на ключових чинниках вартості.

Концепція управління підприємством за вартістю крім регулювання балансу прибутків та збитків потребувала підтримувати розумну рівновагу між довгостроковими і короткостроковими цілями діяльності підприємства. Найважливішою метою діяльності підприємства за цією концепцією є максимізація вартості підприємства, а головною відмінною рисою управління – спрямованість у майбутнє. Її слід розглядати як якісний стрибок в ідеології оцінки і прийняття управлінських рішень, як крок уперед в оцінці ефективності управління.

До того часу поняття “ефективність” застосовувалося до такого об’єкта як виробництво або діяльність підприємства. З кінця ХХ століття поняття “ефективність” почали застосовувати до управління суб’єктами господарювання. В останні роки з’явилися численні нові підходи до підвищення ефективності підприємства – загальне управління якістю, децентралізація (створення горизонтальних організаційних структур), передача владних повноважень, перебудова організаційної структури, створення робочих груп та. ін. Хоча багато з цих починань виявилися успішними, чимало з них завершилися повним провалом. У більшості випадків невдачі були викликані відсутністю чітких цільових нормативів ефективності або невідповідністю між цільовими нормативами і задачею створення нової вартості.

Вартість підприємства у межах концепції управління за вартістю є найважливішим показником ефективності не тільки діяльності, але й управління підприємством. У сучасних умовах менеджмент підприємства має забезпечувати не стільки нарощування фізичних обсягів виробництва, скільки прагнути до одержання додаткової вартості, що зобов’язана своїм створенням і успішним функціонуванням вартісному мисленню і творчій (креативній) діяльності фінансових менеджерів і власників підприємства. При добре налагодженому управлінні за вартістю управлінські процеси (планування й оцінка результатів діяльності) забезпечують тих, хто приймає рішення на різних рівнях управління, вірною інформацією і необхідними стимулами для створення нової вартості.

Концепція управління підприємством за вартістю принципово відрізнялася від концепцій, що існували. До того часу що командно-адміністративний стиль прийняття рішень зверху вниз перестав приносити належні результати. Управління перестало бути функцією винятково керівного апарату і спрямовано удосконалити прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством.

Концепція управління підприємством за вартістю може стати ключовим інструментом підвищення ефективності тому, що вона забезпечує недвозначний і точний критерій оцінки результатів – вартість, на основі якого можна визначати цілі його діяльності та управління, розробляти стратегію.

Концепція управління за вартістю базується на двох основних положеннях – вартісне мислення і оцінка бізнесу. Тільки в сукупності вони можуть принести помітний і стійкий позитивний результат.

Вартісне мислення означає бачення менеджерами підприємства як головного фінансового завдання максимізацію вартості, керуючись при цьому чіткими правилами, що визначають, у яких випадках інші завдання – наприклад, соціалізація управління або захист навколишнього середовища – стають домінуючими. Управлінські процеси, що спрямовані на реалізацію функцій управління, та системи, що забезпечують їх, спонукують фахівців підприємства добиватися максимізації його вартості. Ці процеси мають будуватися на вартісних принципах.

У рамках концепції управління підприємством за вартістю оцінка бізнесу є основою для розробки планів і стратегій розвитку підприємства, для визначення ефективності менеджменту й ефективності діяльності підприємства, а для акціонерних товариств – основою визначення реальної вартості однієї акції.

Але при всій важливості зростання вартості підприємства не слід вважати основною метою концепції управління підприємством за вартістю саме зростання вартості підприємства, не слід очікувати, що зростання вартості підприємства буде супроводжуватися зростанням бізнесу, його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Не слід цей показник ідеалізувати. З цього приводу вже висловлюються відповідні думки, з якими не можна не погодитися. Вартість бізнесу є похідною від грошових потоків: збільшуються потоки – підвищується вартість. Але при цьому виникає запитання: чи виправдано становити на перше місце наслідки, а не причини. Адже вартість як економічний показник є те саме, що й ціна. “Роздування” вартості також негативно сприймається, як і “роздування” ціни. Керівники або власники підприємства, що прагнуть до зростання вартості, можуть непомітно для себе на перше місце поставити “красиву” бухгалтерську звітність для показу її зовнішнім користувачам. Приписування якомусь одному показнику деяку магічну силу завжди обертається однобічними перекосами: скорочуються соціальні програми, ущемляються права найманого персоналу, знижується фондовіддача тощо.

Концепція контролінгу виникла в межах одного з основних методологічних підходів - функціонального: вона через безперервні потоки внутрішньої та зовнішньої інформації поєднує базові, фундаментальні функції (планування, облік, контроль, регулювання). Мета концепції – інформаційне забезпечення орієнтованих на результат процесів планування, регулювання і контролю (моніторингу) на підприємстві, виконання функцій інтеграції, системної організації і координації. Концепція контролінгу на підприємстві реалізується у вигляді системи ПІК (планування і контроль), яка охоплює сукупність цілей, завдань, інструментів, суб’єктів і організаційних структур. У системі ПІК ядром виступають саме планування та контроль. Саме тому концепція контролінгу є незамінною базою прийняття рішень менеджерами всіх рівнів управління у всіх сферах діяльності підприємства. У відповідності до теорії прийняття рі-

шень у плануванні та контролі мова йде про міжособистісні інформаційні та комунікаційні процеси. Комунікації – це процес обміну інформацією і передача даних між посадовими особами або групами посадовців. Мета комунікацій – досягнення стороною, що приймає інформацію, точного розуміння відправленого повідомлення. Комунікації на підприємстві – це складні, динамічні, відтворювальні явища, що виступають у формі дій, взаємодій та процесів.

У межах концепції контролінгу прийняті такі припущення (базові принципи): підприємство розглядається як соціально-технічна система; управління підприємством розглядається як система прийняття рішень; планування та контроль розглядаються як функції системи управління підприємством; планово-контрольні розрахунки розглядаються як метод розробки планів та складання звітів підприємства. Ці постулати реалізуються на базі положень теорії прийняття рішень; на базі системного підходу; на базі окремих положень психології, соціології, філософії на підприємницької етиці (оскільки процеси планування та контролю пов'язані з прийняттям керівниками на себе певної відповідальності).

Погляд на підприємство з позиції його контрактної природи, перехід економіки України до ринкових відносин активізували розгляд концепції транзакційних витрат, яка базується на положеннях теорії транзакційних витрат, що є складником неокласичного інституціоналізму [10, 11]. Транзакція (акт економічної взаємодії або угода) є основною одиницею аналізу в теорії прав власності, що також входить до неокласичного інституціоналізму. А. Алчіан стверджував, що право власності – це право, що визнається та захищається суспільством, яке використовує економічне благо за відомих умов та обмежень

Транзакції поділяють на внутрішні та зовнішні. Якщо обмін послугами (у найширшому розумінні слова, тобто продукти, роботи, послуги) відбувається в межах одного підприємства, наприклад, між двома господарськими областями, то мова йде про внутрішню транзакцію. Внутрішні транзакції – обмін послугами та товарами в межах підприємства – спрямовані на забезпечення нормального протікання виробничого циклу. Зовнішні транзакції – обмін послугами та товарами в галузі закупівель або збуту товару – спрямовані на забезпечення нормальної діяльності підприємства, його відносин з постачальниками та споживачами. Як зовнішні транзакції фігурують обмінні процеси на ринку закупівель або збуту, наприклад, угоди із субпостачальниками чи клієнтами.

Центральне місце в концепції транзакційних витрат належить визнанню витратності взаємодії суб'єктів господарювання з суб'єктами зовнішнього середовища та витратності отримання інформації. Транзакційними називають специфічні витрати щодо налагодження та здійснення зовнішніх обмінних угод та втрати, які можуть їх супроводжувати, тобто транзакційні витрати – це всі витрати підприємства понад та крім, власне, витрат виробництва. Вони пов'язані з передачею прав власності у відповідності з вимогами інститутів та інституцій, які склалися в конкретній економічній системі. У загальному вигляді транзакційні витрати підприємства складаються з двох частин: власне витрат, що в підсумку можуть бути подані у грошовому вимірі, та втрат.

Транзакційні витрати формуються на різних рівнях ринкових відносин, унаслідок чого мають різні соціально-економічні джерела виникнення та, відповідно, різний механізм свого виникнення й функціонування та різний ступінь впливу на остаточну ціну товару. На макро- та мезорівнях транзакційні витрати, що є за сутністю та змістом економічними, часто приймають політичну або соціальну форму. На рівні підприємства транзакційні витрати є за сутністю та змістом економічними.

В концепції транзакційних витрат інакше порівняно зі стандартами бухгалтерського обліку представлено структуру витрат: в ній виділено трансформаційні (аналог виробничих витрат) та транзакційні витрати. Деякі автори виділяють три види витрат: трансформаційні, організаційні (певною мірою тотожні витратам на управління) та транзакційні витрати. Концепція транзакційних витрат не лише змінює структуру витрат; її застосування суттєво змінює погляд на витрати підприємства та управління ними.

Концепція управління по результатах орієнтує управління підприємством на підвищення маневреності підприємства, що є дуже актуальним в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, інтенсифікації соціальних і технологічних змін, прискорення ринкової динаміки. Концепція управління по результатах – це нова філософія, новий погляд на діяльність підприємства, вона є підґрунтям системи управління на основі цільових показників, тобто системи управління через оцінку ефективності [8].

Концепція управління по результатах передбачає безперервне відстеження процесів і забезпечення зворотного зв'язку для досягнення цілей: йдеться про управління рухом підприємства або його підрозділу до тих результатів, які на даному етапі діяльності підприємства мають першорядне значення. Базовими принципами концепції управління по результатах є декомпозиція завдань “зверху – вниз”; зворотний зв'язок “від низу до верху” і внутрішній ринок праці.

Концепція управління по результатах реалізується за допомогою методу SMART, призначенням якого є перевірка обґрунтованості цілей, які мають бути “розумними”: конкретними (Specific), вимірними (Measurable), досяжними (Achievable), реалістичними (Realistic) та з обмеженням в часі (Time-related).

Реалізація концепції управління по результатах потребує ініціативи і всебічної підтримки вищого керівництва підприємства, необхідної для подолання природного опору організаційним нововведенням і змінам, постійної уваги керівництва до розвитку програми, стимулювання ефективної і продуктивної діяльності, активної участі працівників в програмах інноваційного розвитку підприємства, а також переходу від аналізу окремих випадків до систематичного аналізу; переходу від визначення окремих часткових елементів ефективності до комплексної оцінки всіх чинників і залучення широкого кола працівників до управління на всіх рівнях, стимулювання їх творчої активності.

Концепція управління по результатах є ефективним і могутнім інструментом вдосконалення системи управління сучасного підприємства, спрямованим на розкриття внутрішніх ресурсів розвитку підприємства, розкриття творчого потенціалу і оцінку керівного складу підприємства, підвищення ефективності його діяльності. Але не слід забу-

вати слова П. Друкера: концепція управління по результатах – це лише інструмент, а не панацея від управлінської неефективності; вона працює якщо ви знаєте свої цілі.

Певним чином співзвучна з концепцією управління по результатах концепція постійного вдосконалення, яка передбачає внесення постійних змін у діяльність підприємства. Зміни можуть відбуватися масштабно за допомогою інновацій, що потребує залучення великих інвестицій. Концепція постійного вдосконалення, не відкидаючи інновації, акцентує увагу на поступовому шляху до поставлених цілей, особливій увазі до дрібниць, неухильному прогресі з малими ризиками. При її застосуванні перемога над конкурентами або отримання високих результатів складається із самих незначних на перший погляд переваг і покращень.

Основою концепції постійного вдосконалення є система управління “Кайдзен”, створена у середині 80-х років ХХ ст. [3, 5]. Її суттю є усунення з технологічного циклу витрат, що не додають цінності кінцевому продукту (зберігання, накопичення, переміщення, надлишкове виробництво тощо). Компанії, які використовують цю систему, підвищують рентабельність і конкурентоспроможність бізнесу без великих капіталовкладень.

Метою застосування концепції постійного удосконалення є досягнення якості діяльності підприємства, яка у сучасному менеджменті розглядається як відповідність результатів діяльності підприємства встановленим вимогам і запитам споживачів. І тому у цій концепції увагу сконцентрувати доцільно на таких важливих питаннях для діяльності будь-якого підприємства як стандартизація, якість і втрати. Реалізація основних орієнтирів концепції постійного удосконалення орієнтована на забезпечення якості результатів та якості процесів.

Якість результатів розглядається як якість продукції або послуг, а якість процесів – якість робіт, за результатами виконання яких виробляється продукція або надаються послуги. Тобто якість пронизує всі сфери діяльності: процеси розробки, проектування, виробництва, продажу і обслуговування продукції або послуг.

Забезпечення якості діяльності підприємства базується на стандартизації, яка є частиною процесу створення висококласної продукції, без стандартів не можна побудувати життєздатну систему якості. Стандартизація передбачає встановлення певних погоджених правил діяльності або поведінки, які зафіксовані у корпоративних документах. Стандарти мають багатоцільове призначення: представлення якнайкращих (легких і безпечних) способів виконання робіт; забезпечення виміру результатів виконання робіт; показ співвідношення між причиною і результатом; створення основи не тільки поточної діяльності, але й удосконалення, навчання персоналу; показ цілей і завдань; надання допомоги щодо запобігання повторень помилок.

Висновки. Розглянуті концепції управління підприємством виникли у відповідь на потреби практики управління, зміни його умов. Кожна з них спрямована на забезпечення ефективної діяльності підприємства. Застосування цих концепцій в управлінні зарубіжними підприємствами дало позитивні результати. Але застосування будь-якої з них в управлінні вітчизняними підприємствами потребує їх адаптації, оскільки всі вони є продуктом зарубіжної науки і практики управління. Без такої адаптації, а, можливо, і суттєвої переробки та трансформації розглянуті концепції управління підприємством навряд чи будуть життєздатними і корисними.

Література

1. Берсуцкий Я.Г. Стратегическое управление: модели и методы. Монография / Я.Г. Берсуцкий, Н.Н. Лепа. – Донецк: ДИЭХП, 2001. – 215 с.
2. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: [учеб. пособие для вузов] / С.В. Валдайцев. – М.: Юнити–Дана, 2001. – 720 с.
3. Вумек Дж.П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж.П. Вумек, Д.Т. Джонс; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с. – (Сер. “Модели менеджмента ведущих корпораций”).
4. Гараедаги Дж. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги; пер. с англ. Е.И. Недбальской; науч. ред. Е.В. Кузнецова. – Минск: Гревцов Паблицер, 2007. – 480 с.
5. Гемба Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 345 с.
6. Грант Р. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ.; под ред. В.Н. Фунтова / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
7. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов / А. Дамодаран; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 1342 с.
8. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ООО “Астрель”; ООО “Издательство АСТ”, 2004. – 284 с.
9. Егерев И.А. Стоимость бизнеса. Искусство управления. Учеб. пособие / И.А. Егерев. – М.: Дело, 2003. – 480 с.
10. Козаченко Г.В. Управління затратами підприємства. Монографія / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л.Ю. Хлапюнов, Г.А. Макухін. – К.: Лібра, 2007. – 320 с.
11. Норт Д. Институты и экономический рост. Историческое видение. Т. 1 / Д. Норт. – М.: SIS, 1993. – 712 с.