

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT BY ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC TRANSFORMATIONS AT THE ENTERPRISE

Проаналізовані існуючі підходи до побудови системи управління на підприємстві. Проаналізовано характер впливу перетворень в організаційно-економічній структурі підприємства на ефективність його діяльності. Досліджено методи оцінки ефективності організаційних структур управління. Обґрунтовано необхідність впровадження організаційних змін на підприємстві. Розкрито специфіку і причини виникнення опору перетворенням як невід'ємних елементів у системі управління. Запропоновані підходи, що дозволяють оцінювати можливості і готовність керівництва підприємства до проведення радикальних змін. Сформульовано напрями вдосконалення системи управління організаційно-економічними змінами на підприємстві. Розглянуто економічні індикатори результативності структурної перебудови підприємства і механізми їх застосування. Систематизовано фактори підвищення ефективності діяльності лінійних керівників на підприємстві. Розроблені положення щодо ефективного управління на підприємстві з точки зору програмно-цільового і системно-цільового підходів. Запропоновано методологічний підхід до організаційно-економічного проектування, як інструменту вдосконалення системи управління. Встановлена кореляційна залежність основних завдань програм та розділів плану розвитку підприємств реального сектору економіки. Представлено взаємозв'язок структурних підрозділів служби управління та інспектування якості продукції підприємства. Сформульовані основні деталі та елементи системно-цільового підходу. Доведено, що системно-цільовий підхід до проектування організаційно-фінансової структури управління, являє собою складну кількісно-якісну характеристику системи стратегічного управління. З'ясовано системні відзнаки виникнення спротиву трансформаційним процесам на підприємстві. Запропоновано методологічні підходи до оцінки можливості і доцільності впровадження організаційно-економічних трансформацій на вітчизняному підприємстві. Запропоновано системно-цільовий підхід до проектування організаційно-економічної структури управління процесом виробництва.

Ключові слова: виробництво, організаційні зміни, перебудова, програмно-цільовий підхід, системно-цільовий підхід, структура, управління.

The existing approaches to building a management system at the enterprise are analyzed. The nature of the impact of transformations in the organizational-economic structure of the enterprise on the efficiency of its activity is analyzed. The methods of evaluation of the effectiveness of organizational management structures are investigated. The necessity of implementation of organizational changes at the enterprise is substantiated. The specificity and causes of the emergence of resistance to the transformation as the integral elements in the control system are revealed. The offered approaches, allowing to estimate opportunities and readiness of management of the enterprise to make radical changes. The directions of improvement of the management system for organizational

and economic changes at the enterprise are formulated. The economic indicators of the effectiveness of structural adjustment of an enterprise and mechanisms of their application are considered. The factors of increasing the efficiency of line managers' activity at the enterprise are systematized. The provisions of effective management in the enterprise are developed on the basis of the program-target approach and system-target approach. The methodological approach to organizational and economic design, as a tool for improving the management system, is proposed. Correlation dependence of the main tasks of the programs and sections of the plan of development of enterprises of the real sector of the economy is established. The interconnection of the structural divisions of the management service and inspection of the quality of the enterprise is presented. The main details and elements of the system-target approach are formulated. It is proved that the system-purpose approach to the design of organizational-financial management structure is a complex quantitative and qualitative characteristic of the system of strategic management. System differences of opposition to transformation processes in the enterprise are found out. Methodological approaches to the assessment of the possibility and feasibility of implementation of organizational and economic transformations at the domestic enterprise are offered. The system-target approach to designing the organizational-economic structure of the management of the production process is proposed.

Keywords: production, organizational changes, restructuring, program-target approach, system-target approach, structure, management.

Вступ. Позитивні тенденції економічного зростання України вимагають від підприємств підвищення ефективності виробництва. Створення сприятливих умов для розвитку підприємств реального сектору економіки можливо тільки на основі акомодатії їх внутрішнього середовища до якісно нових умов зовнішнього середовища. Складність проблем в українській економіці визначає необхідність теоретичного і практичного вирішення проблеми ефективного управління організаційно-економічними змінами на підприємстві, аналіз готовності підприємства до трансформаційних процесів, оцінювання економічної доцільності реалізації структурних перетворень.

Рішення управлінських проблем вимагає зосередження уваги на дрібницях, деталях, що характеризують як ці проблеми, так і інструмент їх вирішення. Утім, аналізуючи причини ділового успіху підприємства або невдачі, зазвичай шукають їх джерело у декількох «грандіозних» рішеннях. Водночас вплив одного невірному рішення, що охоплює всю діяльність підприємства, не може нівелюватися безліччю вірних, але локальних рішень. Сконцентрувавши увагу окремих керівників на обмеженому колі вузьких проблем, важко об'єднати їх роботу всеосяжним планом, гарантуючи цілеспрямованість і узгодженість всього управлінського персоналу підприємства. Утім, аналіз діяльності потужних підприємств підтверджує, що кожне з них успіху домоглося шляхом перебудови в цільовій орієнтації і великих структурних трансформацій. Усвідомлення цієї проблеми зумовило необхідність формування наукових підходів до стратегічного управління і використання відповідних процедур планування, нової цільової орієнтації і структурного перетворення на вітчизняних підприємствах.

Значний внесок у теоретичні і прикладні аспекти управління стратегічними змінами на підприємстві зробили наукові праці відомих вчених: І. Ансоффа, Р. Акоффа, Н. П. Бондара, Д. Бодді, В. Г. Герасимчука, Ф. Гуїяра [1–6]. До числа

фахівців з організаційного розвитку та реінжинірингу відносимо: Д. П. Коттера, Нортон Р. Каплана, Т. В. Питерса, Р. Уотермена, М. Хаммера [7–11]. В їх роботах розглянуті основні закономірності процесу організаційних трансформацій на підприємстві, емоційні і поведінкові аспекти організаційно-фінансових перетворень, проаналізовані типові проблеми, які зустрічаються при спробі провести реформування підприємства.

У той же час аналіз наукових публікацій підтверджує, що до теперішнього часу не сформована комплексна методологічна база, що дозволяє приймати економічно обґрунтовані рішення щодо структурної перебудови підприємства. Комплексне перетворення системи виробництва обумовлює необхідність удосконалення методичних підходів до управління стратегічними змінами на основі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, виявлення проблемних зон і оцінки можливості проведення організаційно-економічних змін на підприємстві. Структурна перебудова підприємства на основі аналізу певних видів діяльності і оцінювання готовності підприємства до проведення радикальних трансформацій, допомагає оцінити реальні перспективи планованих перетворень, охопити їх ефективність.

Постановка завдання. Мета статті полягає в удосконаленні системи управління організаційно-економічними трансформаціями на підприємстві та розробленні комплексу заходів, спрямованих на формування ефективних організаційних структур управління.

Методологія. Методологічну основу науково-практичного дослідження склали планові і фактичні матеріали про розвиток і організацію виробничо-господарської діяльності підприємства на основі системного підходу. Для вирішення поставлених завдань застосовувався науковий інструментарій, що включає методи статистичного, логічного аналізу, експертних оцінок, економічного моделювання і прогнозування.

Результати дослідження. Реорганізація підприємства передбачає зміну домінант функціонування у напрямі покращення якості управління, підвищення ефективності виробничого процесу і продуктивності праці та конкурентоспроможності виготовленої продукції, зниження витрат виробництва, поліпшення фінансових результатів діяльності. В основу перебудови підприємства повинні бути покладені підходи, що ґрунтуються на таких вихідних даних: нові цілі; міжнародна передова практика (нові перспективи в оплаті праці і соціального управління); кращі традиції і результативність підприємства; наукові досягнення в галузі управління (підприємство як системна організація, програмно-цільовий підхід, системно-цільовий підхід); принципи управління інноваційними програмами.

Головними і визначальними ідеєю перебудови підприємства є положення про можливість радикального покращання трудової діяльності кожного працівника і колективу в цілому за рахунок використання технічних, інтелектуальних та організаційних здібностей.

У цьому зв'язку фінансова, організаційна та соціальна стратегії управління повинні бути націлені на створення таких умов, при яких кожен працівник буде на власних засадах, а не у примусовому порядку, прагнути до ефективної роботи колективу, в якому він працює. Для досягнення кінцевої мети менеджерам необхідно розробити відповідну програму, в якій всі майбутні події повинні корелювати з різними сферами діяльності, термінами виконання, конкретними заходами, результатами роботи підрозділів і підприємства у цілому (рис. 1).

З цього приводу Р. Уотермен зазначає: «План не можна змішувати з програмою. Програма є сумою завдань. Програмою називається такий документ, який розписує планові завдання за часом, календарним розкладом і розпорядком робіт по виконанню плану» [10]. Отже, програма як плановий документ більше спрямована на встановлення календарного розпорядку робіт. Утім нові методи розробки програм дозволяють і «розписувати» завдання плану, і правильно формулювати як власне самі завдання, так і оптимізувати терміни їх виконання.

У комплексі заходів, спроможних вивести на якісно новий рівень планування, одне з фундаментальних місць належить розширенню використання програмно-цільового підходу до управління.

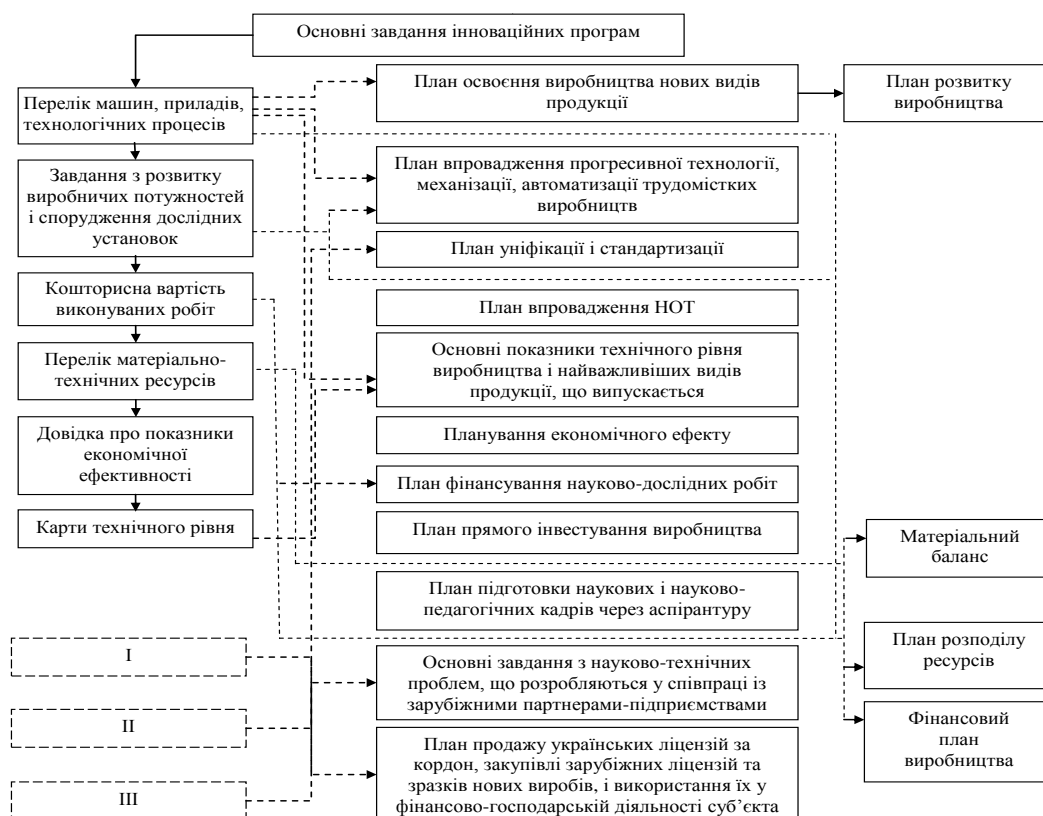


Рисунок 1 - Кореляційна залежність основних завдань програм та розділів плану розвитку підприємства
Примітка: Удосконалено за [5]

Цей підхід встановлює: що повинно бути зроблено на підприємстві (після

грунтового аналізу: чому це повинно бути зроблено), у тому числі визначення пріоритетів робіт; як це повинно бути зроблено (розробити план досягнення бажаних результатів); коли це буде зроблено; скільки фінансових ресурсів треба вкласти; які індикатори отриманого результату необхідно вважати прийнятними; які і коли необхідно внести коригувальні дії. Крім того, програмно-цільовий підхід є найкращим засобом розвитку нових комплексних програм, викликаних труднощами і масштабами сучасного процесу виробництва, прискореними темпами розвитку науки і техніки.

Організаційні структури управління (особливо матричні), що спираються на описаний підхід, є дійовим інструментом вирішення завдань стратегічного управління, пов'язаних, у першу чергу, з координацією та інтеграцією різних видів технологічно спеціалізованої діяльності при досягненні бажаних результатів в умовах дії багатьох і різноспрямованих обмежень. Переконливим підтвердженням ймовірного застосування програмного підходу з цією метою служить практика вдосконалення організаційних структур великих виробничих підприємств. Такий підхід сприятиме поліпшенню проведення єдиної інноваційної політики, скорочення термінів на створення і освоєння нових досягнень науки і техніки.

Річ у тім, що складні технологічні процеси обумовлюють необхідність аналізу і оцінки продукції за якісними індикаторами. Рівень якості будь-якого виробу потрібно оцінювати з різних позицій, оскільки він прямо пов'язаний з витратами і часом, необхідними для його виготовлення. Тому для ефективного управління відповідними програмами необхідно використовувати методи, що дозволяють взаємопов'язано модифікувати такі елементи, як час, витрати, якість. Дійове узгодження взаємодії всіх елементів системи управління якістю продукції можливе тільки з боку керівника підприємства, або уповноваженого ним заступника. Утім делегування повноважень заступнику директора підприємства за якістю інколи призводить до формалізації і загострення конфліктів, спричинених протиріччями у процесі досягнення кількісних і якісних результатів діяльності підприємства. У цьому зв'язку, вважаємо за доцільне концентрувати всю відповідальність за управління якістю продукції саме на директора підприємства.

Матрична побудова управління дає змогу здійснювати відокремлене підпорядкування виконавців з різних питань кільком керівникам, отже організаційно відділити відповідальність за результати діяльності із забезпечення і покращення якості продукції. Першим кроком у цьому напрямку є введення посад заступників директора за якістю продукції – головних контролерів підприємства з більшими функціями і, відповідно, з більшою відповідальністю. Перспективним напрямком розвитку організаційної структури управління якістю продукції на українських підприємствах може бути створення незалежної служби під безпосереднім керівництвом заступника директора підприємства за якістю, яка взаємодіє з окремими структурними підрозділами управлінського апарату за матричним підходом. Саме така служба, на наш погляд, спроможна у повній мірі виконувати такі головні функції управління якістю, як цілепокладання,

організація, планування, координація та інспектування. Універсальна структура спеціалізованих органів управління якістю продукції представлена на рис. 2.

На відміну від існуючих підходів, запропонований підхід дозволяє забезпечити організаційну незалежність керуючої підсистеми за чіткої структуризації покладених на неї функцій і завдань. Незважаючи на розміри підприємства, в керуючій підсистемі пропонується виокремити ланки, які будуть, по-перше, визначати ключові цілі життєдіяльності підприємства, розставляти пріоритети і підвищувати його результативність, а по-друге, розробляти плани (відділ розвитку якості). Як обов'язковий елемент описаної підсистеми виступає група кваліфікованих спеціалістів, здатних до реалізації функцій керівників програм із фінансового забезпечення і покращення якості продукції підприємства.

Ефективна взаємодія структурних підрозділів служби управління якістю продукції з іншими керуючими і виробничими ланками можлива тільки на основі впровадження програмно-цільового підходу матричного типу. При цьому розподіл функцій у розрізі системи управління якістю здійснюється так, як це описано нижче.



Рисунок 2 - Взаємозв'язок структурних підрозділів служби управління та інспектування якості продукції підприємства

Примітка: Удосконалено за [5]

У середині централізованої служби управління якістю функції формулювання цілей життєдіяльності підприємства (цілепокладання), аналізу і планування покладаються на відділ розвитку якості та відділ організаційного розвитку; функції координації і розпорядження – на заступника директора і керівників програм; функції інспектування і оперативного управління – на інспекцію по якості; функції фінансового, матеріально-технічного забезпечення та

обслуговування – на відділ метрології і технологічного забезпечення контролю.

Контингент структурних підрозділів служби управління якістю можна розширити або зменшити залежно від обсягу, складності, значущості виконуваних робіт, замість відділів, наприклад, можна створити бюро, групи або призначити окремих виконавців. Центральне місце в роботі по формуванню організаційної структури цієї служби відводиться комплексному і обґрунтованому формулюванню завдань і функцій, раціональному розподілі відповідальності за їх досягнення на основі використання програмно-цільового підходу.

Розробка програми перебудови, її обговорення і доопрацювання та підтримка більшістю адміністративного персоналу і колективу підприємства в цілому є вирішальною передумовою успішної його реконструкції. Початковим заходом при опрацюванні програми перестроювання повинно бути розробка фахівцями підприємства комплексу взаємопов'язаних стратегічних цілей на певний період часу. Зважаючи на мінливу кон'юнктуру ринку, зростаючі вимоги і запити споживачів, чимало підприємств трансформують власну цільову орієнтацію. Це торкається, у першу чергу, зміни: цілей, завдань, статусу підприємства, принципів, підходів до роботи, його стандартизації, уніфікації, спеціалізації, масштабів виробництва продуктів і послуг, ринків споживання продукції. Одночасно ці зміни потребують відповідної перебудови всіх структурних підрозділів і їх елементів (інформаційного, технологічного, кадрового, матеріально-технічного забезпечення). Традиційно радикальні заходи в напрямі перестроювання підприємства передбачають трансформацію його структур: організаційної, фінансової, виробничої, управління, технічних засобів, корпоративної, соціальної.

Звичайно, перш ніж впровадити нові технічні засоби і технології, необхідно вдосконалити методи організації і керівництва, впровадити нові управлінські підходи на всіх ієрархічних рівнях, з тим, щоб перебудова виробництва реально принесла підприємству підвищення якості виробів, рентабельності, ефективності і гнучкості виробництва, а не обернулася на збиткову діяльність. Реструктуризації технології і технічних засобів, впровадженню засобів автоматизації повинна передувати зміна структури виробничого процесу, первинна організаційно-фінансова підготовка, націлена на впровадження нових управлінських підходів.

Ігнорування принципу первинності при удосконаленні структури виробництва призводить до марних витрат кадрового потенціалу і виробничих запасів, значних збитків, гальмує зростання ринкової вартості і конкурентоспроможності підприємства. Ураховуючи зазначене, важливе місце при перебудові підприємства повинно відводитися покращенню організаційно-фінансової структури підприємства. Викликано це тим, що організаційно-фінансова структура – це, передусім, «оточуюча сфера» менеджера. Будь-який талановитий керівник може результативно управляти тільки в добре організованому об'єкті, як можна благополучно жити і працювати тільки у гарному навколишньому оточенні.

При перебудові організаційно-фінансової структури підприємства необхідно:

на підставі комплексного аналізу чинної структури, з'ясувати головні її прогалини; сформулювати нові для діяльності підприємства завдання, на вирішення яких повинна бути націлена нова організаційно-фінансова структура; розробити програму перебудови означеної структури.

Зважаючи на нові вимоги до організаційного проектування, запропоновано системно-цільовий підхід до формування структур управління процесом виробництва. До переваг зазначеного підходу можна віднести забезпечення максимальної відповідності структури управління вимогам і умовам виробничого процесу, використання різноманітних організаційно-фінансових форм, урахування міжнародної практики щодо вдосконалення систем управління, об'єднання процесу проектування структури з її освоєнням. Системно-цільовий підхід допомагає створити такі умови, щоб процес формування структури здійснювався з урахуванням особливостей конкретного об'єкта управління, спираючись одночасно на нормативний апарат і типові організаційні рішення, що відображають прогресивні тенденції в розвитку систем управління (рис. 3).

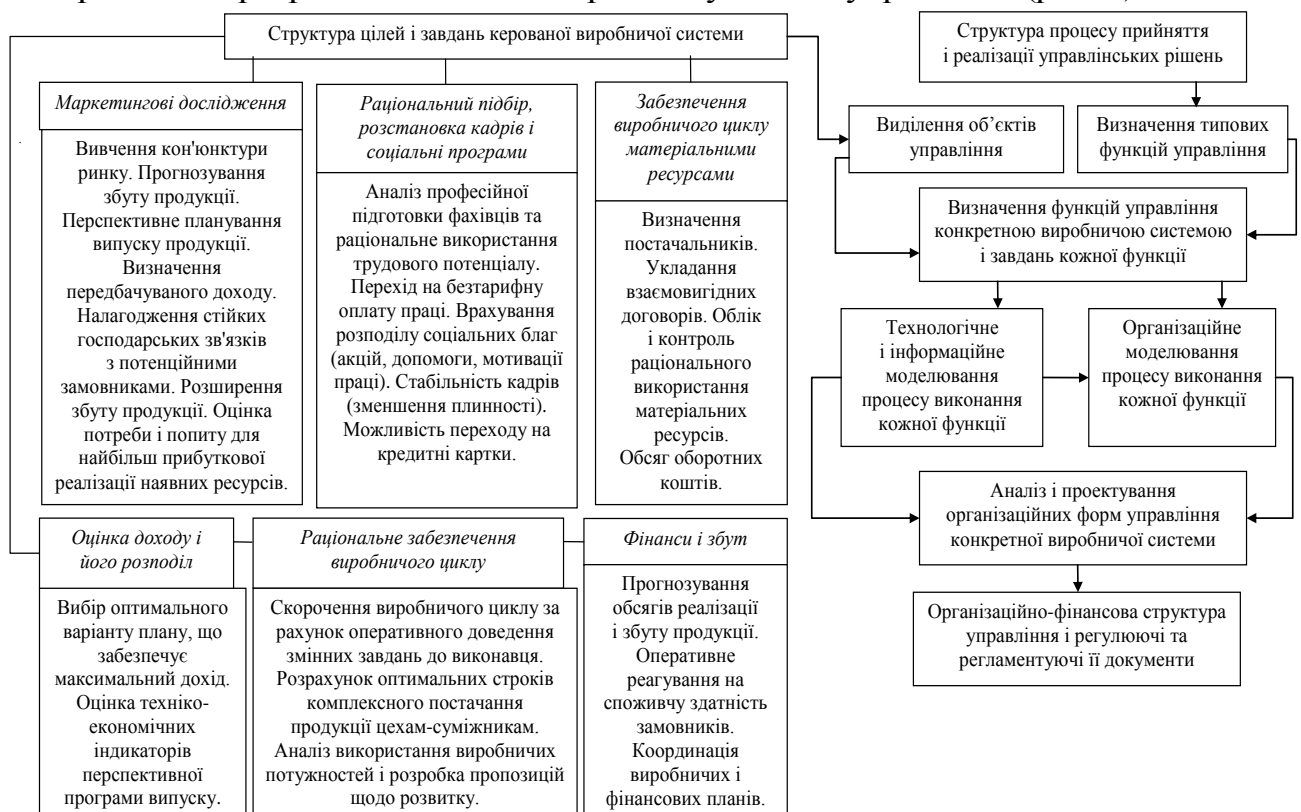


Рисунок 3 - Системно-цільовий підхід до проектування організаційно-економічної структури управління процесом виробництва

Примітка: Удосконалено за [3]

Як видно на рис. 3, характерні особливості даного підходу наступні: визначається система цілей підприємства і розробляється їх структура; функції управління формуються відповідно до структури цілей; здійснюється технологічне, інформаційне та організаційне моделювання процесів управління;

детально розробляється організаційно-фінансовий механізм реалізації функцій управління на різних рівнях структури; проектуються організаційні форми лінійного і програмно-цільового управління.

Вихідною методологічною передумовою розробки системно-цільового підходу є представлення організаційно-економічної структури як складної кількісно-якісної характеристики системи управління, що відображає цілеспрямоване впорядкування економічних, адміністративно-організаційних, інформаційних, соціально-психологічних відносин і зв'язків у процесах керівництва і реалізації. Формування апарату управління при цьому розглядається як комплексний процес, що включає засновану на наукових методах і принципах організаційну структуру в поєднанні з раціональним підбором і розстановкою кадрів, навчанням їх вмінню користуватися новим організаційно-фінансовим механізмом, вдосконаленої системи мотивації праці, розвитком неформальних відносин.

Системно-цільовий підхід характеризується такими деталями і елементами: системно-комплексним аналізом діяльності підприємства в цілому, в світлі якого структура управління кожним об'єктом будується у тісному зв'язку зі структурами вищих ланок, а структурні підрозділи і служби апарату управління, так само як і їх функції, проектуються у комплексі з урахуванням їх взаємозв'язку; цільовою спрямованістю процесів і органів управління, відповідно до якого вихідним моментом проектування є виразне формулювання необхідних кінцевих результатів, а потім визначення завдань і робіт щодо їх досягнення (на відміну від спроб розподілити заздалегідь задані функції управління між стандартним набором структурних підрозділів, як це робилося раніше); варіативністю застосовуваних організаційних форм, що забезпечується суворою відповідністю типу структури підприємства і характеру вирішуваних ним завдань при вільному виборі більш простих організаційних рішень і їх комбінацій, що максимально відображають індивідуальні особливості об'єкта управління; комплексним аналізом і проектуванням складу органів управління, їх відносин і зв'язків, послідовністю функцій і процедур прийняття і реалізації управлінських рішень і розподілу їх між рівнями і ланками апарату; багатоетапним процесом проектування, що забезпечує послідовне наближення розроблюваних організаційних рішень до завдань і умов конкретної системи управління при суворому дотриманні вихідних принципів і цільового спрямування.

Зазначимо, що такий підхід ґрунтується на використанні принципово нового науково-методологічного апарату виконання окремих етапів проектування: специфічних прийомів і процедур структуризації складних і взаємообумовлених цілей соціально-економічних систем, що відповідають завданням аналізу і формуванню організаційних відносин і зв'язків; системи методів організаційного моделювання, що допомагають забезпечити максимальне використання функціонально-кількісних і нормативних залежностей при одночасній спрямованості на такі формалізовані фактори, як компетенція, відповідальність,

узгодженість, психологічний клімат; особливих норм, правил і постулатів інтерпретації, регулювання і регламентування систем відповідальності та повноважень у процесі стратегічного управління, що надають законодавчо-регламентуючим документам активну роль і одночасно не позбавляють гнучкості механізм взаємодії конкретних ланок і працівників підприємства.

Практика функціонування підприємств показала, що більшість керівного персоналу апарату управління має достатню кваліфікацію, щоб у мінімальні термін освоїти новий методологічний апарат і активно ним користуватися. Це підтверджує досвід колективної розробки і впровадження систем управління на багатьох потужних підприємствах. Важливим результатом є відпрацьовані методи організації тісної взаємодії розробників проектів і замовників (в особі керівників і кваліфікованих спеціалістів підприємства) на всіх стадіях формування нової організаційно-фінансової структури.

Висновки. Запропонований методологічний підхід до організаційно-економічних трансформацій на підприємстві спирається на угрупованні таких опорних ознак: характер виникнення необхідності у змінах; поштовхи до перетворень; напрямки виникнення ініціатив; спадковість; масштаб змін, що допомагає більш глибоко підійти до розробки результативного механізму стратегічного управління організаційно-економічними перетвореннями.

З'ясовано системні відзнаки виникнення спротиву змінам на підприємстві: умотивовано, що процес спротиву трансформаціям являє собою інтегровану систему, що включає підсистеми особистого спротиву, колективного спротиву та підсистему опору підприємства в цілому.

Запропоновано методологічні підходи до оцінки можливості і доцільності впровадження організаційно-економічних трансформацій на підприємстві, що включають відповідні взаємопов'язані рівні, і одночасно визначають перспективи фінансового забезпечення процесів організаційних перетворень на підприємстві, його готовності до впровадження змін та комплексного оцінювання необхідності і успіху проведення таких трансформацій за допомогою ключових індикаторів результативності.

Системно-цільовий підхід до проектування організаційної структури управління являє собою складну кількісно-якісну характеристику системи управління, що відображає цілеспрямоване впорядкування економічних, адміністративно-організаційних, інформаційних, соціально-психологічних відносин і зв'язків у процесах керівництва і реалізації. Формування апарату управління розглядається як комплексний процес, що включає засновану на наукових методах і принципах організаційну структуру в поєднанні з раціональним підбором і розстановкою кадрів, навчанням їх майстерності користуватися новим організаційно-фінансовим механізмом, вдосконаленою системою мотивації праці, розвитком неформальних відносин.

Практична цінність роботи полягає в тому, що її основні аспекти можуть бути використані українськими підприємствами при розробці і реалізації програм

організаційно-економічних змін, оцінці внутрішнього потенціалу інвестування та передбачуваного економічного ефекту, при аналізі і відборі для фінансування альтернативних варіантів проектів планованих змін, для вирішення проблем підвищення результативності діяльності і розвитку промислових підприємств.

Перспективи подальших наукових розробок пов'язані нагальною необхідністю наукового аналізу і узагальнення кращого міжнародного досвіду в системі організаційно-економічних відносин, що виникають на підприємствах реального сектору економіки у процесі управління трансформаціями та напрямками їх вдосконалення та розвитку.

Результати наукового пошуку можуть бути використані законодавчими і виконавчими органами влади та місцевого самоврядування при розробці відповідних нормативних документів з метою розвитку і підвищення ефективності функціонування підприємств реального сектору економіки.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах : пер. с англ. / Р. Акофф. – М. : Сов. радио, 1972. – 233 с.
3. Бондарь Н. П. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика : учебное пособие / Бондарь Н. П., Васюхин О. В., Голубев А. А., Подлесных В. И. – СПб : Изд. Дом «Бизнес-пресса», 1999. – 416 с.
4. Бодди Д. Основы менеджмента : пер. с англ. / Д. Бодди, Р. Пэйтон ; под ред. Ю. Н. Кайтуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 816 с.
5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навчальний посібник / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
6. Гуияр Ф. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Д. Н. Келли ; пер с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 315 с.
7. Коттер Д. П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации / Д. П. Коттер, Д. С. Коэн. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 256 с.
8. Нортон Р. Каплан. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Каплан Р. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
9. Питерс Т. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки : пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотерман-мл. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 528 с.
10. Уотермен Р. Фактор обновления : пер. с англ. / Р. Уотермен ; общ. ред. В. Т. Рысина. – М. : Прогрес, 1988. – 368 с.
11. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи, – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.