

Людмила МАСЛОВСЬКА, Ольга ДМИТРЕНКО

АНТИКРИЗОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

На основі емпіричних досліджень та аналітичних розрахунків оцінено вплив диверсифікації виробництва на діяльність сільськогосподарських підприємств. Виявлено антикризовий потенціал диверсифікації та обґрунтовано необхідність його використання вітчизняними аграрними товаровиробниками.

Постановка проблеми. Посилення глобалізаційних процесів і розвиток ринкових відносин в аграрному секторі економіки України зумовлюють необхідність відходу вітчизняних сільськогосподарських підприємств від усталених позицій продуктивізму та освоєння нових підходів до ведення господарської діяльності, орієнтованих на інноваційно-інвестиційний розвиток і економічне зростання. Разом з тим, сучасний економічний стан більшості сільськогосподарських підприємств не гарантує їм належної фінансової стійкості і платоспроможності та спричинює дедалі більшу їх вразливість до кризових явищ. В таких умовах важливого значення набуває пошук ефективних стратегій антикризового характеру, спроможних забезпечити вітчизняним сільськогосподарським товаровиробникам адекватну адаптацію до мінливого зовнішнього середовища та сприяти ефективному формуванню і використанню їх ресурсного потенціалу. Однією із таких стратегій, здатних певним чином вирішити фінансово-економічні проблеми сільськогосподарських підприємств, є диверсифікація їх діяльності як стратегія різнобічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень. Значним теоретичним надбанням у вивченні стратегії диверсифікації в контексті стратегічного управління та фундаментальною основою для подальших її досліджень стали праці І. Ансоффа, Г. Мінцберга, А. Томпсона, А. Стрикленда, Ф. Котлера, Б. Мільнера, О. Віханського. Серед вітчизняних і російських науковців проблеми реалізації та управління стратегією диверсифікації на підприємствах досліджували М. Корінько, М. Радєва, С. Попова, В. Шишкін, О. Цогла, Г. Немченко, Т. Алімова, В. Сафронов. В аграрній сфері проблематикою диверсифікації займалися В. Андрійчук, Н. Маслак, М. Корецький, О. Зоренко, Г. Гриценко. В той же час, недостатньо дослідженими залишаються питання щодо потенційних антикризових можливостей стратегії диверсифікації, що і обумовило актуальність теми.

Метою дослідження є виявлення антикризового потенціалу диверсифікації та обґрунтування необхідності його використання вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами.

Результати дослідження. Узагальнення ключових характеристик диверсифікації з позиції стратегічної альтернативи підприємства, що формують цілісне уявлення сутності цього поняття, дозволяють розглядати її як: процес освоєння нових сфер діяльності (ринків, галузей, товарів, послуг) як пов'язаних, так і непов'язаних з основною діяльністю; інструмент управління ризиком; організаційно-економічний

фактор підвищення ефективності виробництва; стратегію адаптації до умов функціонування; процес, що передбачає організаційні, економічні та правові зміни на підприємстві; процес перерозподілу ресурсів; процес інноваційного розвитку; форму концентрації капіталу.

В умовах політичної й економічної нестабільності країни диверсифікація являє особливий інтерес як інструмент антикризового управління, оскільки вона спрямована на зниження ризиків господарської діяльності та збереження капіталу сільськогосподарських підприємств. Так, за рахунок збільшення стратегічних одиниць існує можливість компенсації втрати (зниження) прибутків в одних виробництвах за рахунок їхнього отримання в інших, більш рентабельних. І хоча в існуючих умовах більшість підприємств надає перевагу захисним стратегіям, що характеризуються згортанням певних видів діяльності, однак не потрібно забувати про те, що тільки за рахунок активної експансії підприємство може триматись на ринку і навіть розвиватися в умовах кризи.

Диверсифікація є об'єктивно необхідною та економічно доцільною для підприємств аграрної сфери. Це зумовлено особливостями сільського господарства як галузі економіки, а саме: функціонуванням в умовах ризику та невизначеності (вплив сезонності та тривалість періоду виробництва сільськогосподарської продукції), значною залежністю від природно-кліматичних умов, важливістю обґрунтованої системи сівозмін та необхідністю взаємодоповнюючої ролі окремих галузей з погляду оптимального використання ресурсів. Диверсифікація, як один з антикризових заходів, спрямована на виявлення тих напрямків, де підприємство найповнішим чином зможе реалізувати свій накопичений потенціал і досвід, проявити свої ключові компетенції або ж усунути недоліки в господарській діяльності. Вона не передбачає очікування певного моменту її впровадження, не пов'язана з певними історичними подіями, економічною чи політичною ситуацією в конкретній країні. Диверсифікація можлива на будь-якому етапі розвитку підприємства, виходячи зі сформованих передумов та ситуацій, однак на кожному з них вона матиме свою мету й особливості. Як інструмент антикризового управління диверсифікація може застосовуватись як із превентивною, так і з захисною метою.

З метою ідентифікації впливу диверсифікації на діяльність сільськогосподарських підприємств ми провели соціологічне опитування керівників і спеціалістів сільськогосподарських підприємств Житомирської області та експертів з питань розвитку аграрного сектору. Методом "поверхневої вибірки" [5, с. 419] для обстеження відібрано 100 сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм, розмірів та результативності господарської діяльності. У процесі дослідження проведено анкетування 45 керівників, 37 головних бухгалтерів та 18 спеціалістів сільськогосподарських підприємств.

Експертний аналіз було здійснено з урахуванням думок 22 експертів. Експертну групу сформували 7 докторів економічних наук, професорів та 15 кандидатів економічних наук. Компетентність експертів визначалась суб'єктивно за ступенем їхньої кваліфікації у питаннях з проблем та перспектив розвитку сільськогосподарських підприємств, а також шляхом аналізу професійної та наукової діяльності.

За результатами опитування керівників і спеціалістів сільськогосподарських підприємств визначено, що найбільш поширеною є диверсифікація у сфері виробництва (35,0% опитаних респондентів). Диверсифікацію в сфері маркетингу здійснювали 18%, у технологічній сфері – 14%, а найменше – у фінансовій сфері – 2% респондентів. Серед основних видів стратегії диверсифікації домінує традиційна центрована (55,6% респондентів, що здійснювали диверсифікацію). Перспективи має горизонтальна й маркетингова диверсифікація. Доволі обережно ставляться підприємства до конгломератної диверсифікації, зокрема через значні витрати,

необхідні для її реалізації, хоча саме вона спроможна гарантувати зниження фінансових ризиків.

Реалізація стратегії диверсифікації у практичній діяльності сільськогосподарських підприємств доводить її перспективність у вирішенні фінансово-економічних, соціальних та виробничо-технічних проблем (табл. 1).

Таблиця 1

Вигоди та проблеми реалізації стратегії диверсифікації
 сільськогосподарськими підприємствами

Критерії		Кількість відповідей респондентів	% до загальної кількості респондентів	Ранжування за значущістю
Вигоди	Одержання додаткових доходів та підвищення конкурентоспроможності підприємств	24	53,3	1
	Розподіл фінансових ризиків	4	9,5	6
	Ефективне використання ресурсів та потужностей	19	42,2	2
	Стабілізація бізнесу	10	22,2	4
	Завоювання перспективного сегмента ринку	10	22,2	4
	Зниження сезонності виробництва	7	15,6	5
	Створення нових робочих місць	14	31,1	3
	Отримання податкових пільг	7	15,6	5
	Зменшення залежності від переробних підприємств та посередників	3	6,7	7
	Загальна кількість респондентів	45	100	x
Проблеми	Потреба у творчому, нестандартному підході	7	15,6	3
	Необхідність фахової підготовки менеджерів	6	13,3	4
	Потреба в значних фінансових ресурсах	25	55,6	1
	Складність досконалого визначення межі розширення діяльності	5	11,1	5
	Ймовірність розпорошення ресурсів	3	6,7	6
	Небезпека обрання неперспективних напрямів діяльності	9	20,0	2
	Загальна кількість респондентів	45	100	x

Джерело: власні дослідження.

Так, 53,3% респондентів, що здійснювали диверсифікацію, отримали додаткові доходи й підвищили конкурентоспроможність підприємства загалом; 42,2% – під-

твердили, що диверсифікація дає змогу підприємствам більш ефективно використовувати свої ресурси та потужності; 31,1% – створили нові робочі місця; 22,2% – зазначили позитивний вплив диверсифікації на стабілізацію бізнесу та завоювання перспективного сегмента ринку; 15,6% респондентів відмітили вплив диверсифікації на зниження сезонності виробництва та ін. Разом із цим, ефективна імплементація стратегії диверсифікації може мати певні труднощі.

Основним стримуючим фактором поширення стратегії диверсифікації в аграрній сфері є значні витрати на її здійснення (55,6% респондентів). Окрім цього, 20,0% респондентів побоюються обрати неперспективний напрям розширення діяльності, який, врешті-решт, не принесе очікуваних результатів, 15,6% – потребують творчого підходу, 13,3% – фахової підготовки фахівців, зокрема з менеджменту й маркетингу та ін.

З огляду на те, що головною проблемою диверсифікаційного зростання є потреба в значних фінансових ресурсах, важливим є визначення основних джерел фінансування розширення діяльності. Серед основних джерел за результатами опитування у сільськогосподарських підприємствах домінували власні (50% відповідей респондентів), 40,5% заходів фінансувалися за рахунок позичених, а 9,5% – за рахунок залучених коштів.

З метою виявлення залежності між економічним станом сільськогосподарських підприємств та рівнем диверсифікації їхньої діяльності, визначеної за структурою виробництва, побудовано крос-табуляційну таблицю (табл. 2.). Результати свідчать, що найбільша частка вузькоспеціалізованих підприємств мають проблемний економічний стан, у той же час найбільша частка багатогалузевих підприємств характеризують свій економічний стан як задовільний.

Таблиця 2

Взаємозв'язок економічного стану сільськогосподарських підприємств з їхньою структурою виробництва

Економічний стан підприємства (X)	Структура виробництва (Y)								Всього
	1*		2		3		4		
	Кількість респондентів	%	Кількість респондентів	%	Кількість респондентів	%	Кількість респондентів	%	
Успішний	3	11,1	1	3,0	2	11,8	2	8,7	8
Задовільний	4	14,8	3	11,1	5	29,4	10	43,5	22
Обнадійливий	7	26,0	14	42,4	2	11,8	4	17,4	27
Проблемний	10	37,0	9	27,3	8	47,0	7	30,4	34
Незадовільний	3	11,1	6	18,2	0	0,0	0	0,0	9
Всього	27	100	33	100	17	100	23	100	100

* 1–4 – від вузькоспеціалізованої в напрямку зростання до широко диверсифікованої.

Джерело: власні дослідження.

Серед підприємств із багатогалузевою структурою виробництва жодним не зазначено варіант “незадовільний економічний стан”. Слід зауважити, що поняття “економічний стан” ми розуміємо не лише як зростання рівня прибутковості. В даному випадку розглядається загальна економічна ситуація на підприємстві: фінансовий стан, рівень ресурсного забезпечення, продуктивність використання наявних ресурсів, розподіл фінансових ризиків (зниження можливих втрат), рівень марке-

тингової активності, конкурентна позиція підприємства та ін. Так, освоєння нового виду діяльності чи сфери господарювання не завжди може позначитись на підвищенні прибутковості підприємства, власне чого найбільше й очікують підприємці, однак у той же час може слугувати ефективним інструментом управління ризиками, підвищення іміджу підприємства, завоювання прихильності споживачів, зниження залежності від ринкових контрагентів. Варто також враховувати, що ефект реалізації стратегії диверсифікації на підприємстві може проявитися лише в довгостроковій перспективі, водночас у короткостроковому періоді підприємство матиме збитки, перш ніж покриє диверсифікаційні витрати.

Для обґрунтування наявності зв'язку між економічним станом підприємства та структурою його виробництва доцільно здійснити розрахунок критерію χ^2 -квадрат (χ^2), представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Результати розрахунків

Показники	Результати			
1. Частота: $f_e = \frac{n_{ij} \cdot n_{.j}}{n}$	2,16	2,64	1,36	1,84
	5,94	7,26	3,74	5,06
	7,29	8,91	4,59	6,21
	9,18	11,22	5,78	7,82
	2,43	2,97	1,53	2,07
2. χ^2 -квадрат (χ^2): $\chi^2_{\text{розрах.}} = \sum \frac{(f_e - f_{\text{теор.}})^2}{f_{\text{теор.}}}$	$\chi^2_{\text{розрах.}} = 23,484$			
3. Число ступенів свободи: $df = (r-1) \cdot (c-1)$	$df = 12$			
4. $\chi^2_{\text{крит.}}$ при рівні значимості α та числі ступенів свободи df :	$\alpha = 0,05$ $\chi^2_{\text{крит.}} = 21,026$			
5. Порівняння $\chi^2_{\text{розрах.}}$ з $\chi^2_{\text{крит.}}$	$23,484 > 21,026$			
6. Щільність зв'язку на основі розрахунку коефіцієнта сполученості ознак: $C = \sqrt{\frac{\chi^2_{\text{розрах.}}}{\chi^2_{\text{розрах.}} + n}}$	$C = 0,436$ – зв'язок помірний			

Джерело: власні дослідження.

З отриманих даних видно, що розрахункове значення $\chi^2_{\text{розрах.}}$ перевищує критичне значення $\chi^2_{\text{теор.}}$, що свідчить про наявність зв'язку між економічним станом та структурою виробництва, а саме рівнем диверсифікації виробництва. Коефіцієнт сполученості ознак вказує на помірний зв'язок між зазначеними показниками. Тобто, підвищення рівня диверсифікації в більшості випадків сприяє поліпшенню економічного стану підприємства.

На основі групування вибіркової сукупності з 50 сільськогосподарських підприємств Житомирської області за показником рівня диверсифікації, визначеного на основі індексу ентропії, з урахуванням внеску кожного виду виробництва у загальний дохід підприємства, проведено аналіз впливу диверсифікації виробництва на результативність функціонування та фінансовий стан останніх (табл. 4). Базою дослідження стали економічно активні звітуючі у повному обсязі сільськогосподарські

підприємства Житомирської області різних організаційно-правових форм. Методом вибіркового спостереження обрано квотну вибірку. Для забезпечення повноти дослідження до вибірки були включені підприємства різних ґрунтово-кліматичних та екологічних районів. За кожним елементом вибіркової сукупності було розраховано показник рівня диверсифікації виробництва, що став базою для групування сільськогосподарських підприємств. Показник рівня диверсифікації виробництва було розраховано з використанням індексу ентропії (H), що в загальному вигляді визначається за формулою:

$$H = \sum_{i=1}^n p(D_i) \log_2(1/p(D_i)), \quad (1)$$

де n – кількість можливих станів аналізованої системи; D_i – очікувана характеристика системи в i -му стані; $p(D_i)$ – апіорна ймовірність стану з характеристикою D_i , $i = 1..n$ [4, с. 361]. В наших розрахунках за $p(D_i)$ взято питому вагу окремих видів продукції (видів діяльності) в загальному обсязі виробництва конкретного підприємства. Максимальну ентропію мають системи, де всі очікувані стани мають однакові ймовірності появи. В даному разі ентропія набуває найбільшого можливого значення $H = \log_2(n)$. В разі зосередження на одному напрямі діяльності індекс ентропії знижується до нульового значення.

Таблиця 4

Вплив диверсифікації виробництва на показники фінансового стану та ефективності господарювання сільськогосподарських підприємств

№ з/п	Показники	Групи підприємств за рівнем диверсифікації					Середнє значення за вибіркою
		До 1,400	1,401–1,700	1,701–2,000	2,001–2,300	Понад 2,300	
	Кількість підприємств у групі, од.	9	10	15	11	5	
	Середній рівень диверсифікації підприємств, коеф.	0,968	1,586	1,863	2,109	2,544	1,769
<i>Показники ефективності господарської діяльності (середні значення), %</i>							
1.	Рівень рентабельності (збитковості) виробництва	-6,38	-3,13	4,25	-0,89	3,04	-0,02
2.	Рівень рентабельності авансованого капіталу	1,77	2,28	5,10	5,34	5,95	4,15
3.	Рівень рентабельності власного капіталу	6,58	3,60	7,76	8,60	8,17	7,10
4.	Рівень рентабельності господарської діяльності	2,86	5,28	11,90	8,53	12,28	8,28
5.	Рівень рентабельності обороту (продажу)	5,97	9,41	18,63	13,58	15,90	16,19
<i>Показники фінансового стану (середні значення), коеф.</i>							
6.	Коефіцієнт автономії	0,270	0,633	0,657	0,621	0,729	0,584
7.	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,369	1,726	1,957	1,660	2,693	1,418
8.	Коефіцієнт фінансової міцності	0,432	4,372	3,602	3,260	6,161	2,332
9.	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,929	3,022	2,275	2,420	3,288	1,810
10.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,564	0,111	0,109	0,132	0,162	0,064

Джерело: власні дослідження.

Дослідження показали, що зі зростанням рівня диверсифікації виробництва в цілому спостерігаємо зростання показників рентабельності. Варто зауважити, що найвищий рівень рентабельності виробництва, що, на нашу думку, є найбільш вагомим показником оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства, має група підприємств з рівнем диверсифікації в межах 1,701–2,000. З подальшим його підвищенням рівень диверсифікації виробництва дещо знижується. Це свідчить про те, що структура виробництва на підприємстві має бути оптимізована, тобто доцільно обирати ті напрями діяльності, які, за попереднім стратегічним аналізом, принесуть найбільшу вигоду підприємству. Крім того, диверсифікація виробництва повинна мати свої оптимальні межі, оскільки зловживання нею може призвести до розпорошення ресурсів та втрати контролю над бізнесом.

Аналіз фінансового стану сільськогосподарських підприємств було здійснено за розрахунком коефіцієнтів автономії, фінансової стабільності, фінансової міцності, загальної ліквідності та забезпечення власними коштами. В результаті проведених розрахунків визначено позитивний вплив диверсифікації виробництва на фінансовий стан підприємства, про що свідчить зростання всіх коефіцієнтів. Так, зростання коефіцієнтів автономії та фінансової стабільності з підвищенням рівня диверсифікації виробництва свідчать про зростання фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування їхньої діяльності. Зокрема, критичне значення коефіцієнта автономії має становити не менше 0,5, в іншому разі в активах підприємства домінуватиме позичковий капітал, що підвищує ризик банкрутства. У проведених нами розрахунках загроза банкрутства більш імовірна лише у підприємств першої групи.

Результати експертного опитування показали, що 91% експертів вважають диверсифікацію перспективною стратегічною орієнтацією для сільськогосподарських підприємств. Водночас 39% експертів зазначили, що в сільськогосподарських підприємствах перевага повинна надаватись реалізації спорідненої диверсифікації, інші 61% вказують, що перспективи мають обидва види: як споріднена, так і неспоріднена диверсифікація, що залежить від наявного потенціалу та цілей керівництва.

З метою підтвердження таких висновків, експертами було здійснено бальну оцінку (за шкалою від 1 до 5 балів) основних наслідків (можливостей) стратегії диверсифікації в результаті її імплементації сільськогосподарськими підприємствами. Результати оцінювання у формі усередненої бальної оцінки, представлені на рис. 1, свідчать про значний антикризовий потенціал диверсифікації, який проявляється у розподілі фінансових ризиків, стабілізації господарської діяльності, підвищенні економічної незалежності підприємства.

Диверсифікація – одна з найбільш складних стратегій, оскільки передбачає освоєння нових для підприємства сфер діяльності. Для її успішної імплементації необхідно залучити значний фінансовий та кадровий потенціал. Водночас, впровадження стратегії диверсифікації ще не означає обов'язкового та автоматичного зростання прибутку підприємства. Результати її реалізації можуть настати лише через певний час і не завжди вони матимуть грошовий вираз. Ефект від диверсифікації оцінюється також зростанням внутрішнього потенціалу та підвищенням ефективності діяльності підприємства внаслідок дії ефекту синергії, сутність якого полягає у тому, що виробництво широкого спектру продукції набагато вигідніше в межах єдиного інтегрованого підприємства, аніж виробництво тієї ж продукції багатьма невеликими спеціалізованими підприємствами.

Вигоди такого виробництва проявляються у спільному використанні ресурсів та потужностей, загальних каналів інформації, продажу й постачання, передачі досвіду і технологій, інтеграції управління та координації діяльності [2]. Диверсифіка-

ція відкриває можливості пристосування підприємства до динамічного зовнішнього середовища, що є основним фактором його успішного довгострокового розвитку. Саме тому прагнення до диверсифікації (діяльності, постачальників та споживачів), тобто рух до плуралізму та багатоманітності, розглядається як основна власність організації майбутнього [6, с. 415].



Рис. 1. Експертна бальна оцінка потенційних можливостей стратегії диверсифікації

Джерело: власні дослідження.

Процес диверсифікації розглядається з двох позицій: освоєння технологічно близьких напрямів діяльності та розвиток абсолютно нових, віддалених. Споріднена диверсифікація є доцільною у випадку технологічної сумісності функціонуючої стратегічної одиниці бізнесу (СОБ) та нової, що може проявлятися в аналогічних групах споживачів, співпаданні виробничих циклів і виробничих площ, координації менеджменту. В ролі СОБ у сільськогосподарському підприємстві доцільно розглядати окрему галузь чи вид виробництва (продукції, послуг). Важливим фінансовим моментом спорідненої диверсифікації є значна економія витрат на виробництво продукції.

За умови неспорідненої диверсифікації між існуючими та новими СОБ не існує жодних спільних зв'язків та елементів виробничо-комерційної діяльності. Якщо метою підприємства є утримання на ринку, лідирування за витратами, повніше використання ресурсів, то краще обирати напрями пов'язаної диверсифікації. Якщо на перший план висувається зростання доходів та розподіл ризиків, то варто звертатись до непов'язаної диверсифікації. В даному випадку можливим є зниження фінансових ризиків підприємств та стабілізація їхньої господарської діяльності. Економічна політика підприємства в межах стратегії диверсифікації має бути спрямована: в межах спорідненої диверсифікації – на максимальне використання наявних ресурсів, технологічного і маркетингового потенціалу та досягнення синергетичного ефекту; в межах неспорідненої диверсифікації – на активний маркетинг (підвищення іміджу підприємства, пошук та налагодження нових комунікативних зв'язків, експансія ринку) з метою завоювання нових груп споживачів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз дає змогу зробити висновки про те, що в складних економічних умовах диверсифікація відкриває широкі можливості протидії кризовим ситуаціям в напрямку поліпшення фінансового стану та підвищення ефективності господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Раціональна і своєчасна реалізація стратегії диверсифікації здатна перетворити її з інструмента антикризового управління на інструмент забезпечення стратегічного розвитку вітчизняних товаровиробників. Тому подальші дослідження варто зосередити на розробці й поглибленні механізму імплементації та методології управління диверсифікаційними процесами сільськогосподарських підприємств, враховуючи особливості функціонування останніх в сучасних умовах.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1989. – 563 с.
2. Галлямова Э. Г. Создание синергетических преимуществ диверсифицированных компаний [Электронный ресурс] / Э. Г. Галлямова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2007. – Вып. № 11. – Июнь. – Режим доступа : http://e-journal.spa.msu.ru/11_2007_Gallamova.html
3. Дмитренко О. М. Оцінка впливу диверсифікації виробництва на діяльність сільськогосподарських підприємств / О. М. Дмитренко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць : [в 12 т.]. – Вип. 262. Т. IX. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – С. 2206–2217.
4. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи : моногр. / М. Д. Корінько. – К. : ННЦ ІАЕ, 2007. – 488 с.
5. Малхотра Н. К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Н. К. Малхотра ; [3-е изд.] ; [пер. с англ.]. – М. : Изд. дом “Вильямс”, 2002. – 960 с.
6. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер ; [2-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 480 с.
7. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; [пер. с англ.] ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.