

М. М. Бердар,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА І ПІДХОДИ ДО ЇЇ ОБГРУНТУВАННЯ

M. Berdar,

Ph.D., Associate Professor of Entrepreneurship Taras Shevchenko National University Kyiv, Ukraine

FINANCIAL STRATEGY OF STEADY DEVELOPMENT ENTERPRISE AND GOING ARE NEAR HER GROUND

У статті розглянуто пріоритетні напрями формування і реалізації фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства, аналіз теоретико-методологічних питань формування і реалізації фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства, обґрунтування її місця та значення у загальній системі управління підприємством.

The article considered priority directions of forming and realization financial strategy of steady development enterprise, analysis theoretical and methodological questions of forming and realization of financial strategy steady development of enterprise, ground of her place and value in general control system by an enterprise.

Ключові слова: фінансова стратегія, стійкий розвиток, стратегічна діагностика, підприємство, пріоритетні напрями.

Key words: financial strategy, steady development, strategic diagnostics, enterprise, priority directions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На початковому етапі ринкових перетворень в Україні розроблялася методологія стратегічного управління, у тому числі і фінансового. При цьому автори виходили з того, що функції управління зводяться до розробки фінансових планів і бюджетів за основними показниками діяльності підприємства і його структурних підрозділів. Кінцевим результатом такого підходу було вирішення питань з управління фінансовими ресурсами і капіталом господарюючого суб'єкта.

З подальшим розвитком ринкових і товарно-грошових відносин ускладнилися умови функціонування підприємств, використовується процесний підхід до фінансового управління, обґрунтований класиком адміністративної (класичної) школи управління Д. Файолем [15]. Основна ідея цього підходу полягає у безперервності процесу управління, який досягається сукупністю п'яти початкових функцій: передбачати, планувати, організовувати, розпоряджатися, контролювати.

На сьогодні потреба формування фінансової стратегії є важливим складником успішного функціонування будь-якого підприємства незалежно від розміру, організаційно-правової форми та виду діяльності. Проте аналіз окремих публікацій дав змогу виявити, що дотеперішні науково-методичні підходи стосовно питань формування фінансової стратегії належно не розроблені як у науковому, так і в організаційно-практичному аспекті. Про це свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування фінансової стратегії, принципів його здійснення, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різні характеристики підприємств, передусім у фармацевтичній галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Різними аспектами проблеми стратегічного менеджменту за останні роки присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних економістів, в яких достатньо детально розглядається методологія формування та

реалізації фінансової стратегії підприємства, чим підкреслюється актуальність даної проблеми.

Проблеми фінансової стратегії підприємств досліджувались у роботах багатьох вітчизняних і закордонних авторів, у тому числі В.І. Арачія, В.Д. Базилевича, А.М. Бірманя, І.А. Бланка, П.М. О.Ю. Гусєва, Макаренка, Н.В. Мици, І.П. Хоминича, І.В. Шевченка та ін. Вони внесли вагомий вклад до теорії і практики формування фінансової стратегії підприємств. У їх роботах проаналізовані різноманітні аспекти побудови фінансової стратегії підприємств в умовах командно-адміністративної, кризової, перехідної та ринкової моделях економіки. Незважаючи на достатній рівень вивченості проблеми формування та реалізації фінансових стратегій підприємства, і досі залишаються невирішеними багато питань. До цього часу не сформовані у теоретичному, так і в практичному аспектах методичні підходи до формування фінансових стратегій стійкого розвитку підприємства, про що свідчить відсутність єдиного визначення та обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства, принципів її реалізації, методичних рекомендацій щодо здійснення, які б комплексно враховували як кількісні, так і якісні характеристики суб'єкта господарювання щодо використання економічних ресурсів.

Аналіз досліджень щодо фінансового управління і питання формування механізму фінансової стратегії стійкого розвитку показує, що у вітчизняній економічній науці вони усебічно і комплексно не розглянуті і носять односторонній характер, оскільки, як правило, не виходять за рамки фінансових категорій. У своїх дослідженнях економісти не проводять чіткого розмежування між визначеннями економічної і фінансової стратегії.

МЕТА СТАТТІ

Метаю статті є аналіз теоретико-методологічних питань формування і реалізації фінансової стратегії

стійкого розвитку підприємства, обґрунтування її складових, пріоритетних напрямів, місця та значення у загальній системі управління підприємством і відтворення вартості підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Необхідно відмітити, що дослідження економічного поняття "фінансова стратегія стійкого розвитку підприємства" характеризується сутнісною природою ключових економічних категорій (фінансові ресурси, капітал, вартість, фінансова рівновага, фінансово-економічна стійкість, фінансові відносини, ефективність), які виступають фундаментом її побудови. Рух цих категорій, підпорядкований законам ринкових трансформацій, їх участь у відтворювальному процесі, специфічність їх характеру з точки зору розподільчої, регулюючої і контрольної функції для будь-якого підприємства визначають прийняття рішень, у тому числі і по вибору альтернатив фінансової стратегії.

Отже, можна зробити висновок про те, що фінансова стратегія стійкого розвитку підприємства як економічна категорія, з одного боку, характеризує економічні відносини між їх учасниками, а з іншої — визначає поведінку підприємства в ринковому середовищі і формує його стратегічну позицію.

Традиційний підхід до обґрунтування механізму фінансової стратегії орієнтується головним чином на вирішення загальних завдань управління таких, як організаційні питання формування окремих стратегій (конкурентної, інноваційної, інвестиційної, виробничої, фінансової), інформаційне, економічне і ресурсне їх забезпечення [1; 5, 10; 11; 12].

Забезпечення стійкості розвитку, на думку А.П. Колесникова [6, с. 97], повинно відповідати не лише умовам динамічної теорії, а й конкретизованим вимогам, а механізму правління стійким розвитком підприємства повинні включати такі елементи: оцінка процесів, що тривають на підприємстві, з погляду його стійкого розвитку; вибір стратегічного напрямку сталого розвитку підприємства; визначення додаткових тактичних пріоритетів стійкого розвитку; оцінка стратегічного й тактичного напрямів розвитку з позиції його стійкості.

О.Ю. Гусєва [4, с. 86] пов'язує забезпечення розвитку підприємства із стратегічними змінами, що, зокрема, виходить з обґрунтування фокусу необхідних стратегічних змін.

При обґрунтуванні механізму забезпечення стійкого розвитку підприємства О.М. Гончаренко акцентує увагу на необхідності адаптивного управління, яке покликане підвищити "прозорість" середовища для своєчасного маневру ресурсами й запобігання втраті його стійкості. Досягнення цієї мети передбачає виокремлення в системі управління стійкістю підприємства таких блоків: прогнозування зміни зовнішнього середовища; структурна й параметрична адаптація системи управління на основі прогнозу інформації, що надійшла; формування плану проведення із застосуванням налаштованих на необхідний режим моделей планування та імітації виконання планових рішень; оцінка й аналіз стійкості підприємства при реалізації розробленого плану діяльності; діагностика діяльності підприємства; коригування умов планування (при виявленні нестійкості показників); розгляд, затвердження й виконання плану діяльності; аналіз реалізації плану діяльності й ухвалення рішення [3, с. 133].

Як відомо, управління господарською діяльністю не може зводитися лише до ухвалення поточних управлінських рішень із окремих її аспектів. За словами І.О. Бланка, "... на сучасному етапі все більше число підприємств усвідомлює необхідність перспективного управління господарською діяльністю на основі наукової методології передбачення її напрямів і форм, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства і вимогам зовнішнього середовища, що змінюються" [2].

Формування фінансової стратегії передбачає послідовність певних етапів. По-перше, воно неможливе без збору інформації про ринкове середовище функціонування підприємства (конкурентів, постачальників, клієнтів, посередників, державні органи та служби, банківські установи) та її детального аналізу. На цьому етапі фінансові менеджери повинні застосовувати відповідний фінансовий інструментарій: мікроекономічне фінансове планування, прогнозування, стратегічний і фінансовий аналіз (зокрема SWOT-аналіз, що охоплює аналіз слабких і сильних сторін підприємства, ризиків і додаткових можливостей), статистичні методи та економіко-математичне моделювання. Після виконання аналітичної роботи, здійснення відповідних розрахунків, обговорення альтернативних варіантів розвитку подій приймається управлінське рішення щодо вибору фінансової стратегії, яку надалі деталізують за напрямками фінансової політики й реалізують згідно з планом [7, с. 5].

І.А. Бланк виділяє такі принципи, яких необхідно дотримуватися при розробці фінансової стратегії:

- 1) розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації;
- 2) облік базових стратегій операційної діяльності підприємства;
- 3) переважна орієнтація на підприємницький стиль стратегічного управління фінансовою діяльністю;
- 4) виділення домінантних сфер стратегічного фінансового розвитку;
- 5) забезпечення гнучкості фінансової стратегії, альтернативності стратегічного фінансового вибору, постійного використання результатів технологічного процесу в фінансовій діяльності;
- 6) облік фінансового ризику в процесі прийняття стратегічних фінансових рішень;
- 7) орієнтація на професійний апарат фінансових менеджерів у процесі реалізації фінансової стратегії, забезпечення розробленої фінансової стратегії підприємства відповідною організаційною структурою управління фінансовою діяльністю [1, с. 97—105].

Таким чином, фінансова стратегія повинна забезпечувати формування та ефективне використання фінансових ресурсів; визначення оптимальних напрямків їх інвестування; відповідність фінансових дій можливостям та стану підприємства.

Сукупність різноманітних видів стратегій підприємства являє собою його "стратегічний набір". З урахуванням місця фінансової стратегії стійкого розвитку у стратегічному наборі підприємства визначають її основні характеристики у світлі парадигми стратегічного управління: фінансова стратегія стійкого розвитку підприємства є одним з видів його функціональних стратегій. Функціональний статус визначається тим, що вона охоплює лише один із видів діяльності підприємства, а її розробка є однією з найважливіших функцій фінансового менеджменту; забезпечує охоплення всіх основних напрямів розвитку фінансової діяльності та фінансових відносин підприємства; формує специфічну фінансову мету довгострокового розвитку підприємства; забезпечує вибір найбільш ефективних напрямів досягнення фінансової мети підприємства; фінансова стратегія має враховувати змінні умови зовнішнього середовища у процесі фінансового розвитку підприємства та адекватно реагувати на ці зміни; забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища шляхом корегування напрямів формування та використання фінансових ресурсів підприємства.

Формування фінансової стратегії пов'язане з постановкою цілей і завдань підприємства, підтримкою фінансових взаємозв'язків між підприємством і суб'єктами навколишнього середовища (фінансовим ринком, державними регулюючими органами, спеціалізованими фінансовими інститутами, діловими партнерами і т.д.). Підприємство досягає своїх стратегічних фінансових

Таблиця 1. Пріоритетні напрями формування і реалізації фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства

Складові фінансової стратегії	Пріоритетні напрями
1. Визначення місії	Установка на стійкий розвиток підприємства на основі підтримки його вартості
2. Механізм забезпечення фінансової стратегії	Формування базису для вибору фінансової стратегії стійкого розвитку
Експрес-діагностика	Дослідження і аналіз сприятливих і несприятливих ситуацій, виявлення «вузьких місць»
Стратегічна діагностика	Формування інформаційної бази для оцінки потенціалу фінансово-економічної стійкості і вибору фінансової стратегії
Діагностика фінансової рівноваги	Визначення цільових параметрів фінансової рівноваги: ліквідності, рентабельності і фінансової стійкості
Діагностика ефективності фінансової діяльності	Комплексна оцінка ефективності фінансової діяльності
Фінансове планування	Побудова моделі фінансового планування
3. Процедури формування фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства	Вибір оптимальної фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства
Комплексна діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості	Інтегральна оцінка потенціалу фінансово-економічної стійкості
Оптимізація структури фінансових ресурсів, капіталу	Розрахунок оптимальної структури фінансових ресурсів, капіталу при різних варіантах фінансової стратегії
Вибір фінансової стратегії	Процедури вибору фінансової стратегії
4. Механізм реалізації фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства	Розробка стратегічного фінансового плану
Розробка стратегічного фінансового плану	Обґрунтування процедури складання стратегічного фінансового плану: прогнозного балансу, таблиць прогнозних показників фінансових результатів і грошових потоків
Прогнозування стійкого розвитку на основі стратегічної вартості	Процедури прогнозування стратегічної вартості підприємства
Комплексна оцінка ризику	Оцінка ризику і зон синергетичного ефекту фінансової стратегії

цілей, коли зазначені взаємозв'язки відповідають її внутрішнім фінансовим можливостям, а також дозволяють їй залишатися сприйнятливою до зовнішніх соціально-економічних вимог [14, с. 186].

Особливу увагу необхідно зосереджувати при формуванні фінансової стратегії на виокремлення її завдань, зокрема:

- дослідження характеру та закономірностей формування фінансів у ринкових умовах господарювання;
- розробка й підготовка можливих варіантів формування фінансових ресурсів підприємства та дій фінансового керівництва в разі нестійкого або кризового фінансового стану підприємства;

- визначення фінансових відносин з постачальниками та покупцями, бюджетами всіх рівнів, банками та іншими фінансовими інститутами;

- виявлення резервів і мобілізація ресурсів підприємства для найбільш раціонального використання виробничих потужностей, основних фондів та обігових коштів;

- забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для виробничо-господарської діяльності;

- забезпечення ефективного вкладення тимчасово вільних грошових коштів підприємства з метою отримання максимального прибутку;

- визначення засобів проведення успішної фінансової стратегії та стратегічного використання фінансових можливостей, нових видів продукції та підготовки кадрів підприємства до роботи в ринкових умовах господарювання, їх організаційної структури й технічного оснащення;

- визначення фінансових стратегічних поглядів імовірних конкурентів, їх економічних і фінансових здібностей, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;

- розробка способів підготовки виходу з кризового стану;

- розробка методів управління кадрами підприємства в умовах нестійкого або кризового фінансового стану;

- координація зусиль усього колективу на його подолання [8, с. 240].

На сьогодні не достатнього досліджені такі важливі питання, як організаційно-методичне забезпечення фінансової стратегії; діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості; вибір альтернатив фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства; інформаційне забезпечення її реалізації. Крім того, як правило, у вказаних вище роботах не приділяється достатньої уваги розробці методів оцінки керованих параметрів вартості підприємства таких, як структура фінансових ресурсів, капіталу, стратегічна вартість, фінансова рівновага, потенціал фінансово-економічної стійкості. В той же час така методична база, безумовно, потрібна в умовах динамічних змін ринкового середовища, в першу чергу, для обґрунтування вибору фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства. Це пов'язано з тим, що в нових економічних умовах постійно змінюються пріоритети. Тому вирішення питань по забезпеченню стійкого розвитку підприємства вимагає постійного коригування методів управління на основі розробки і реалізації цілісної концепції механізму фінансової стратегії для регулювання відтворювальних процесів і зростання вартості підприємства.

Теоретичною і методологічною основою формування фінансової стратегії є класичні теорії бізнесу і фінансового менеджменту у взаємозв'язку з окремими положеннями теорій фінансової рівноваги, фінансово-економічної стійкості і економічного зростання [1; 9; 13]. Застосування положень цих теорій для побудови концепції фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства ускладнене незавершеністю і недосконалістю організаційних механізмів регулювання фінансових відносин і структурними змінами умов господарювання. Враховуючи це і керуючись концепцією фінансового менеджменту і системним підходом, обґрунтовують принципову характеристику пріоритетних аспектів фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства (табл. 1).

З методологічної точки зору основний зміст фінансової стратегії включає набір правил для прийняття рішень, серед яких ключовими є: правила діагностування, обґрунтовані на реалізації системного і ситуаційного підходу при дослідженні різних чинників, що впливають на процес вибору фінансової стратегії підприємства (інструменти, моделі, методики); правила, за якими встановлюють інструменти фінансового планування і прогнозування діяльності центрів фінансової відповідальності і підприємства в цілому; правила структури-

З методологічної точки зору основний зміст фінансової стратегії включає набір правил для прийняття рішень, серед яких ключовими є: правила діагностування, обґрунтовані на реалізації системного і ситуаційного підходу при дослідженні різних чинників, що впливають на процес вибору фінансової стратегії підприємства (інструменти, моделі, методики); правила, за якими встановлюють інструменти фінансового планування і прогнозування діяльності центрів фінансової відповідальності і підприємства в цілому; правила структури-

зації і інтегральної оцінки потенціалу фінансової стійкості підприємства; правила перетворення якісної і кількісної інформації для обґрунтування вибору альтернатив фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства.

У такій постановці фінансова стратегія є науково обґрунтованою моделлю дій, спрямованою на реалізацію регулюючої функції рішень у сфері управління створенням і відтворенням вартості підприємства.

Успіх фінансової стратегії підприємства гарантується, коли стратегічні цілі відповідають реальним фінансовим можливостям підприємства, коли чітко централізоване фінансове управління, а методи його втілення є гнучкими й адекватними змінам фінансово-економічних параметрів стійкого розвитку підприємства. Формування фінансової стратегії підприємства визначається змінами зовнішнього середовища. А це визначає необхідність постійного вивчення проблеми фінансової стратегії, взаємозв'язку її з тактичними рішеннями.

ВИСНОВКИ

З методологічної точки зору формування механізму фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства будуватиметься на основі таких концептуальних положень.

Фінансова стратегія повинна мати управлінську орієнтацію, тобто, спрямована на досягнення загальних стратегічних і тактичних цілей підприємства по забезпеченню стійкого зростання його вартості. Враховуючи це, її розглядають як центральний елемент загальної стратегії управління, який має тісний взаємозв'язок з іншими функціональними стратегіями: конкурентною, виробничою, інвестиційною, інноваційною. Тобто фінансову стратегію формують ті ж умови і чинники, серед яких окремі займають визначальну роль у забезпеченні ефективності реалізації загальної економічної стратегії. До таких чинників слід віднести, в першу чергу, динамічні зміни характеристик зовнішнього (коливання валютних курсів, процентних ставок, інфляція, податкова політика) і внутрішнього середовища (ефективність операційної і фінансової діяльності, фінансова рівновага, потенціал фінансово-економічної стійкості). По суті, фінансова стратегія є стержневою в загальній концепції стратегії управління і має бути їй адекватною як за цілями, так і за пріоритетами.

Література:

1. Бланк І.А. Основы финансового менеджмента. — К.: Ника-Центр, 2008. — 512 с.
2. Бланк І.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. — К.: Ника-Центр: Эльга, 2004. — 720 с.
3. Гончаренко О.М. Прогнозування стійкого розвитку підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010_691/21.pdf
4. Гусева О.Ю. Розвиток підприємства і стратегічні зміни: сутність, принципи, взаємозв'язок / О.Ю. Гусева // Сталій розвиток економіки. — 2012. — № 6 (16). — С. 85—89.
5. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: учеб. пособие / Пер. с франц.; Под ред. проф. Я.В. Соколова. — М.: Финансы, ЮНИТИ, 2005. — 576 с.
6. Колесніков А.П. Засади механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств / А.П. Колесніков // Інноваційна економіка. — 2013. — № 3 (41). — С. 97—100.
7. Макаренко П.М., Аранчій В.І., Зоря О.П., Лашко Ю.П. / Формування фінансової стратегії підприємства та її значення у конкурентному ринковому середовищі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa
8. Мица Н.В. Економічна сутність та роль фінансової стратегії в системі управління підприємством /

Н.В. Мица, В.В. Мица // Вісник Запорізького національного університету. — 2010. — № 3 (7). — С. 239—247.

9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2007. — 704 с.

10. Панков В.А. Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика. — СПб.: Науч. мысль, 2003. — 424 с.

11. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов. — М.: Изд-во "ПРИОР", 2008. — 288 с.

12. Хоминич І.П. Финансовая стратегия компаний: Науч. изд. — М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2007. — 156 с.

13. Шевченко І.В. Организационно-экономические аспекты формирования конкурентной стратегии экономического роста России // Финансы и кредит. — 2009. — № 9. — С. 67—75.

14. Янковська В.А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства // Вісник НТУ "ХПІ". Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. — Харків: НТУ "ХПІ". — 2013. — № 50 (1023). — С. 182—187.

15. Henry Fayol. Industrial and General Administration. — New York: Harper & Row, 1943.

References:

1. Blank, I.A (2008), "Bases of financial management", Nika-Center, Kyiv, Ukraine.
2. Blank, I.A. (2004), "Financial strategy of enterprise", Nika-Center, Kyiv, Ukraine.
3. Goncharenko, O.M. (2010), "Prognostication of steady development enterprise" available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010_691/21.pdf (Accessed 22 June 2013).
4. Guseva, O.Y. (2012), "Development of enterprise and strategic changes: essence, principles, intercommunication", Steady development of economy, vol. 1, pp. 85—89.
5. Kolass, B. (2005), "Menedzhment by financial activity of enterprise", Problems, conceptions and methods: Train aid / Transl. with franus.; Edited prof. Y.V. Sokolova, Finances, YUNITI, Moscow, Russia.
6. Kolesnikov, A.P. (2013), "Principles of mechanism providing of steady development enterprises", Innovative economy, vol. 1, pp. 97—100.
7. Makarenko, P.M. Aranchiy, V.I. Zorya, O.P. and Lashko, Y.P. (2010), "Forming of financial strategy enterprise and its value in the competition market environment", available at: www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa (Accessed 20 June 2013).
8. Mica, N. V. (2010), "Economic essence and role of financial strategy in control system by an enterprise", Announcer of the Zaporozhia national university, vol. 1, pp. 239—247.
9. Meskon, M.Kh. Albert, M. and Khedouri, F. (2007), "Management bases", Transl. with engl., Delo, Moscow, Russia.
10. Pankov, V.A. (2003), "Management the cost of scientific machinebuilding enterprise: theory and practice", Saint Petersburg, Russia.
11. Trenev, N.N. (2008), "Strategic management: Studies. manual for the institutes of higher", Publishing House "PRIOR", Moscow, Russia.
12. Khominich, I.P. (2007), "Financial strategy of companies", Scientific publishing house, Moscow, Russia.
13. Shevchenko, I.V. (2009), "Organizational-economic aspects of forming of competition strategy the economy growing of Russia", Finances and credit, vol. 1, pp. 67—75, Moscow, Russia.
14. Yankovska, V. A. (2013), " Financial strategy and its role in development of enterprise", Kharkov, Ukraine, vol. 1, pp. 182—187.
15. Henry, Fayol (1943), "Industrial and General Administration", New York: Harper & Row.

Стаття надійшла до редакції 24.06.2014 р.