

4. Дергачев В. А. Перспективы развития свободных экономических зон и современного предпринимательства (на примере украинского Причерноморья) / В. А. Дергачев, Б. В. Буркинский, Н. А. Кухарская. – Одесса, 1992. – 62 с.

5. Міністерство транспорту України Концепція розвитку транспортно-дорожнього комплексу України на середньостроковий період та до 2020 року. // Международные транспортные коридоры Украины: сети и моделирование. – К.: КУЭТТ, 2003. – Т. 2. – С. 605-622.

6. Могилевкин И. М. Морское судоходство в мировой экономике и международных отношениях: Современные функциональные и пространственные проблемы / И. М. Могилевкин. – М.: Наука, 1992. – 152 с.

**Ключевые слова:** морской транспорт, порт, инвестиции, источники инвестирования

**Ключові слова:** морський транспорт, порт, інвестиції, джерела інвестування

**Keywords:** maritime transport, port investments, sources of investment

УДК 65.014:334.01

Филипишин И.В., к.е.н.,

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Филипишин И. В. Организационное обеспечение управления развитием промышленных предприятий.** Реализован комбинированный подход к синтезу организационной структуры, использующий принципы, элементы и методы традиционных, эдхократических, партисипативных и многомерных организаций, с целью эффективного организационного обеспечения процессов развития предприятия

**Філіпішин І. В. Організаційне забезпечення управління розвитком промислових підприємств.** Реалізовано комбінований підхід до синтезу організаційної структури, що втілює принципи, елементи і методи традиційних, едхократичних, партисипативних і багатомірних організацій, з метою ефективного організаційного забезпечення процесів розвитку підприємства

**Filipishin I. Organizational management software development industry.** Implemented a combined approach to the synthesis of the organizational structure that uses the principles, elements and methods of traditional edhokraticeskikh, participatory and multi-dimensional organizations, for effective organizational support processes of the enterprise

**Постановка проблемы.** Главным принципом повышения эффективности национальной экономики является «...формирование системы управления организациями, адекватной условиям динамичной конкурентной среды и позволяющей субъектам хозяйствования успешно развиваться в долгосрочной перспективе» [1].

В Украине вследствие высокого уровня бюрократизации, коррупции и ситуативной экономической политики государства, подверженной политической нестабильности, налоговому прессу, инфляции, колебаниям валютного курса и ряду других негативных факторов, сложились неприемлемые условия для развития бизнеса, что подтверждается статистическими данными Всемирного Банка [2, с. 272] и опросом, проведенным Всемирным экономическим форумом [3, с 42-44]. В табл. 1 представлены показатели бизнес - окружения по Украине и для сравнения по ряду других стран мира.

Как видно из табл. 1, предприятия Украины тратят значительную долю управленческого времени на общение с официальными лицами – представителями государственных органов, что свидетельствует о достаточно жестком контроле предприятий государственными учреждениями. При этом данный показатель в 2008 г. составил уже 11,3 %, тогда как его среднее значение для региона «Европа и Центральная Азия» равен 10,6%.

Таблица 1

**Показатели бизнес - окружения предприятий в Украине и других странах мира  
(по данным Всемирного Банка)**

Страна	Год исследования	% управленческого времени на контакты с		Время для получения лицензии, дней	% фирм с неофициальными платежами	% потеря продаж вследствие криминальных действий	% фирм, искажающих данные о продажах для налоговых служб	% фирм, где женщины имеют долю собственности	% фирм, использующих банки для финансовых вложений	% потеря от объема продаж вследствие	% фирм, имеющих сертификацию ISO	Среднее время растаможки экспортной продукции, дней	% фирм, обеспечивающих тренинги
		официальными лицами (гос. органов)	работниками налоговой службы										
Беларусь	2005	3,6	3,1	-	26,2	0,2	20,0	23,8	10,5	3,8	8,9	3,0	49,7
Китай	2003	18,3	3,1	11,8	72,6	0,1	49,5	-	9,8	1,3	35,9	6,7	84,8
Чехия	2005	2,1	1,7	-	25,5	0,4	51,1	21,8	11,4	1,6	12,5	3,6	60,3
Индия	2006	6,7	3,1	-	47,5	0,1	59,2	9,1	19,4	6,6	22,5	15,6	15,9
Казахстан	2005	3,1	4,0	-	45,1	0,3	23,2	36,1	15,4	2,2	9,9	6,8	30,7
Перу	2006	13,5	2,5	81,1	9,2	2,4	27,2	32,8	30,8	3,2	14,6	5,6	57,7
Филиппины	2003	6,9	3,9	25,0	47,7	0,9	57,9	-	5,5	5,9	15,8	6,6	21,7
Польша	2005	3,0	2,7	16,5	23,7	0,4	43,9	33,6	20,7	1,6	13,9	3,3	48,4
Румыния	2005	1,1	1,8	-	33,1	0,2	26,9	27,7	23,2	2,1	16,8	2,4	32,7
Россия	2005	6,3	2,5	-	59,9	0,5	40,3	28,6	10,2	2,0	9,3	8,2	37,3
Турция	2005	10,8	2,2	-	45,7	0,2	63,1	8,9	7,5	2,2	12,6	4,5	25,5
Украина	2005	8,1	4,7	-	48,0	0,4	24,4	34,9	14,7	2,7	10,8	4,7	44,0

Время, необходимое для получения лицензии на предпринимательскую деятельность в Украине, равно 31 дню, что по сравнению со среднемировым значением больше на 4 дня. Однако время на получение разрешения на строительство в два раза больше (135 дней). Лицензия на импорт занимает 16 дней, что соответствует общепринятой практике в очерченном выше регионе и мире. Тем не менее, 33% руководителей предприятий расценивают проблему получения бизнес лицензий и разрешений как одну из основных проблем в развитии предприятия.

Исходя из рис. 1, отображающего результат кластерного анализа бизнес окружения предприятий на основе табл. 1, можно предположить о сходстве бизнес окружения географически близко расположенных стран, имеющих общие исторические этапы

становлення и развития экономики и общества: 1) Чехия, Польша и Румыния; 2) Казахстан, Украина, Россия и Турция.

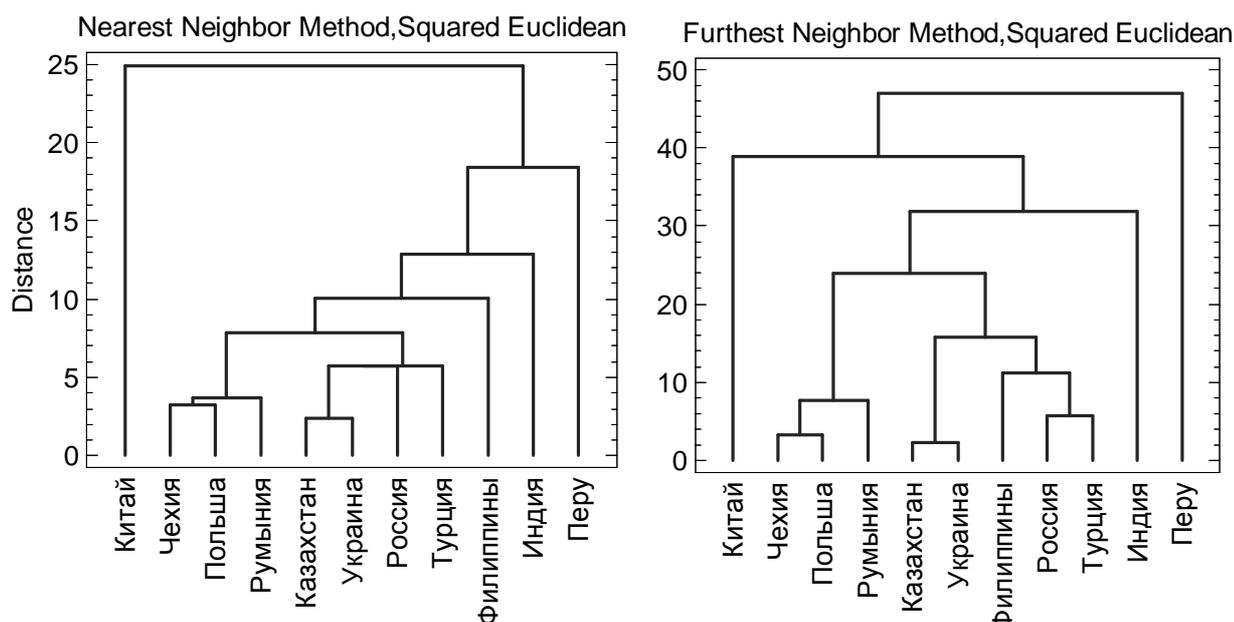


Рис. 1. - Кластеризация стран мира по бизнес окружению

В сложных условиях бизнес - окружения для интенсификации процессов развития предприятием существенное внимание должно уделяться организации внутренних процессов и совершенствованию организационной структуры, то есть организационному обеспечению развития предприятия. При разработке положений организационного обеспечения процесса управления развитием промышленных предприятий необходимо понимать сущность понятия организации и организационной структуры. По мнению И.М. Четвертакова и В.П. Четвертаковой [4] организация определяет развитие (прогресс) технических производственных и других систем, а при регрессе уровень организации снижается. Организационная структура управления в силу изменения ситуации на предприятии и его состояния не может быть постоянной. Поэтому необходимо осуществлять ее адаптацию к целям и задачам процесса развития предприятия на основе соблюдения принципов детерминированности, полноты и непротиворечивости, иерархичности и синергетичности [5, с. 66, 68].

**Анализ публикаций.** До середины 20 века теория организации развивалась от простого документирования отношений между членами организации по трем направлениям – создание методологии прямого контроля на основе изучения формальных полномочий, единоначалия, иерархии и делегирования полномочий (Анри Файоль, Лютер Гулик, Линделл Урвик, школа «принципов менеджмента»), методологии стандартизации (Фредерик Тейлор, Макс Вебер) и исследование неформальной структуры на основе человеческого фактора (Ф. Ротлисбергером и У. Диксоном).

Первые воззрения на организацию сводились к набору служебных рабочих взаимоотношений на основе формальных полномочий. Современная теория рассматривает организацию в трех ракурсах – система, социум и процесс, и комбинирует разработки и подходы указанных выше направлений. Весомый вклад в развитие современной теории организации внесли: Ст. Бир [6, 7], В.Н. Бурков [8] Э. Голдрат, Дж. Кокс [9], В.П. Егоров [10, 11], А.М. Карякин [12], Дж. Лафт [13], Ю.Г. Лысенко [11, 14], Г. Минцбер [15], Г. Морган [16] и многие другие отечественные и зарубежные ученые.

Организационная структура является производной стратегии предприятия, которая обеспечивает комплексную и эффективную ее реализацию в изменяющихся условиях среды [17]. Она представляет собой совокупность способов, посредством которых технологический процесс разбивается на отдельные составляющие, во главе которых

стоят рабочие задачи, а затем достигается их координация [15]. Генри Минцберг предлагает отличный от иерархического подход к построению структуры, согласно которому элементы структуры создаются по принципу внутренней слаженности и соответствия организационной ситуации – размеру предприятия, его возрасту, жизненному циклу, технической системе, типу внешней среды и т.д.

Динамическое изменение функций управления и их перераспределение происходит посредством приведения в соответствие бизнес-процессы и организационную структуру. Создание взаимосвязанного комплекса звеньев в системе управления для реализации процессов зависят от сложности объекта управления (управляемой системы) и выполняемых им задач. Работа по управлению в каждом звене системы управления ориентирована на достижение поставленной перед ним локальной цели. Исходя из целей, задач, функций и отношений (коммуникаций) устанавливаются права и обязанности каждого звена и должностные инструкции его сотрудников. Основываясь на локальных целях, множественных отношениях (коммуникационной сети), функциях, правах и обязанностях, отсюда предприятие определяет свою организационную структуру [10, с. 32-39]. Таким образом, «организационная структура управления представляет собой сложную динамическую систему, синтезирующую ряд таких подсистем, как структура целей, коммуникационная структура, структура функций и административная структура» [10, с. 39].

**Нерешенные ранее проблемы.** В арсенале управленческого аппарата на отечественных предприятиях отсутствуют методы, приемы и методики синтеза указанных выше подсистем, позволяющие: а) проецировать структуру целей на функциональную и административную структуры с учетом их разбиения на стратегический, тактический и операционный уровни управления; б) использовать коммуникационную структуру для координации действий организационных единиц разных уровней управления с позиции качества развития предприятия; в) поддерживать обратную связь в организационной структуре с целью своевременного выявления отклонений в развитии предприятия, оценки характера, силы воздействия и последствий наступивших событий, текущей и ожидаемой ситуаций.

**Постановка задачи.** Целью данной статьи является анализ методологических направлений по совершенствованию организационной структуры предприятия и разработке механизма организационного обеспечения процессов развития предприятия.

**Результаты.** Анализ процессов (функциональных подсистем) учитывает элементы (звенья, компоненты, составляющие) организационной структуры. Выявленные в ходе этого анализа проблемы, «слабые места» и различные ситуации служат фундаментом для определения целей по улучшению процессов, которые декомпозируются и распределяются между организационными единицами. Таким образом, устанавливается связь между «деревом целей» и организационной структурой предприятия, которая определяет коммуникационную сеть.

Несмотря на то, что принципиальная схема иерархической организационной структуры предприятия характерна для классической промышленной фазы (1900-1950 гг.), она может использоваться в настоящее время в качестве базиса организационного обеспечения развития предприятия, поскольку достигается наибольшая степень определенности в отношениях субъектов на предприятии и точности в планировании и контроле за реализацией целей его развития. Использование современных подходов к построению организационной структуры (в условиях информационной фазы) имеет наибольшую полезность в инновационном процессе и управлении изменениями.

Поэтому ключевым постулатом в организационном обеспечении управления развитием предприятия является наличие постоянной и вариативной составляющих организационной структуры, интегрируемых на основе комбинирования различных подходов к ее построению, позволяющей эффективно генерировать и реализовывать внутренний потенциал предприятия.

Процесс организационных изменений на предприятии состоит из стадий проектирования, построения, обеспечения требуемого режима функционирования, совершенствования и оценки результатов [18]. На стадии проектирования производится планирование и синхронизация программ и проектов развития, использует данные организационной диагностики, функционального анализа, пространственно-временного структурирования. Итоговыми результатами организационных изменений являются условия для реализации экономических интересов и проектов развития предприятия.

В организационном развитии произошло смещение акцентов на достижение целей развития, выполнение согласованных стратегий и программ по достижению наибольшей добавленной стоимости. Основными конструктивными элементами организационной структуры и организационного обеспечения управления деятельностью предприятия выступают организационные единицы и связи между ними, индивидуум и группы индивидуумов, их личностные качества, знания, опыт, квалификация и профессионализм. Организационные единицы представляют собой постоянные и временные образования индивидуумов на предприятии, объединенных общей целью их работы и взаимосвязанными должностными обязанностями.

Знания и компетентность являются ключевым элементом концепции эдхократической организации, которая обычно ассоциируется со структурой концентрической формы, исключающей жесткие иерархические отношения [19]. Контроль в управлении данной организацией осуществляется посредством установления целей, зачастую, труднореализуемых. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. При этом отношения как по горизонтали, так и по вертикали носят неформальный характер. Для машиностроительных предприятий ключевые характеристики данного класса организаций могут применяться локально, во-первых, для обеспечения исследовательской и опытно-конструкторской работы (создания соответствующих служб), а во-вторых, для консультационной и нововведенческой деятельности, результатами которой являются вектор развития и способы его обеспечения. Компетенция предприятия, носящая системный характер, выражает способности создания продукта и пакета услуг, соответствующих требованиям потребителей. Элементами компетенции выступают технологии, человеческий фактор, организация и организационная культура [20].

На предприятиях машиностроительной отрасли, которые обладают многоуровневой иерархической и горизонтально разветвленной структурой, применение принципиальной схемы эдхократической организации является целесообразным в вопросах организационного обеспечения развития структуры. Такая структура по составу участников является непостоянной и ориентирована на достижение динамического множества целей развития предприятия. Принципиальная схема структуры эдхократической организации (рис. 2) используется для создания в общей иерархической организационной структуре предприятия групп (комитетов, комиссий, служб), сконцентрированных на выполнении конкретных этапов (стадий) или задач и функций управления развитием предприятия. В состав этих групп происходит отбор сотрудников предприятия, начиная от рабочих, и заканчивая представителями высшего руководства предприятия или корпорации, которой принадлежит данное предприятие. Они обязаны поддерживать цели и ценности друг друга, и общие подходы к реализации совместной деятельности, взаимодополнять свои умения, совместно нести ответственность за конечный результат, его сроки и соответствие общей цели. При создании такой группы необходимо руководствоваться перечнем заданий, необходимых знаний и умений.

При партисипативной организации совместное участие сотрудников предприятия всех уровней происходит при установлении целей, решении проблем и принятии решений [19]. Сотрудники могут выдвигать предположения, вырабатывать альтернативы и выбирать окончательное решение. Сбор предположений возлагается на высшее

управленческое звено, а выработкой альтернативных путей развития занимаются специально созданные организационные единицы на временной или постоянной основе.

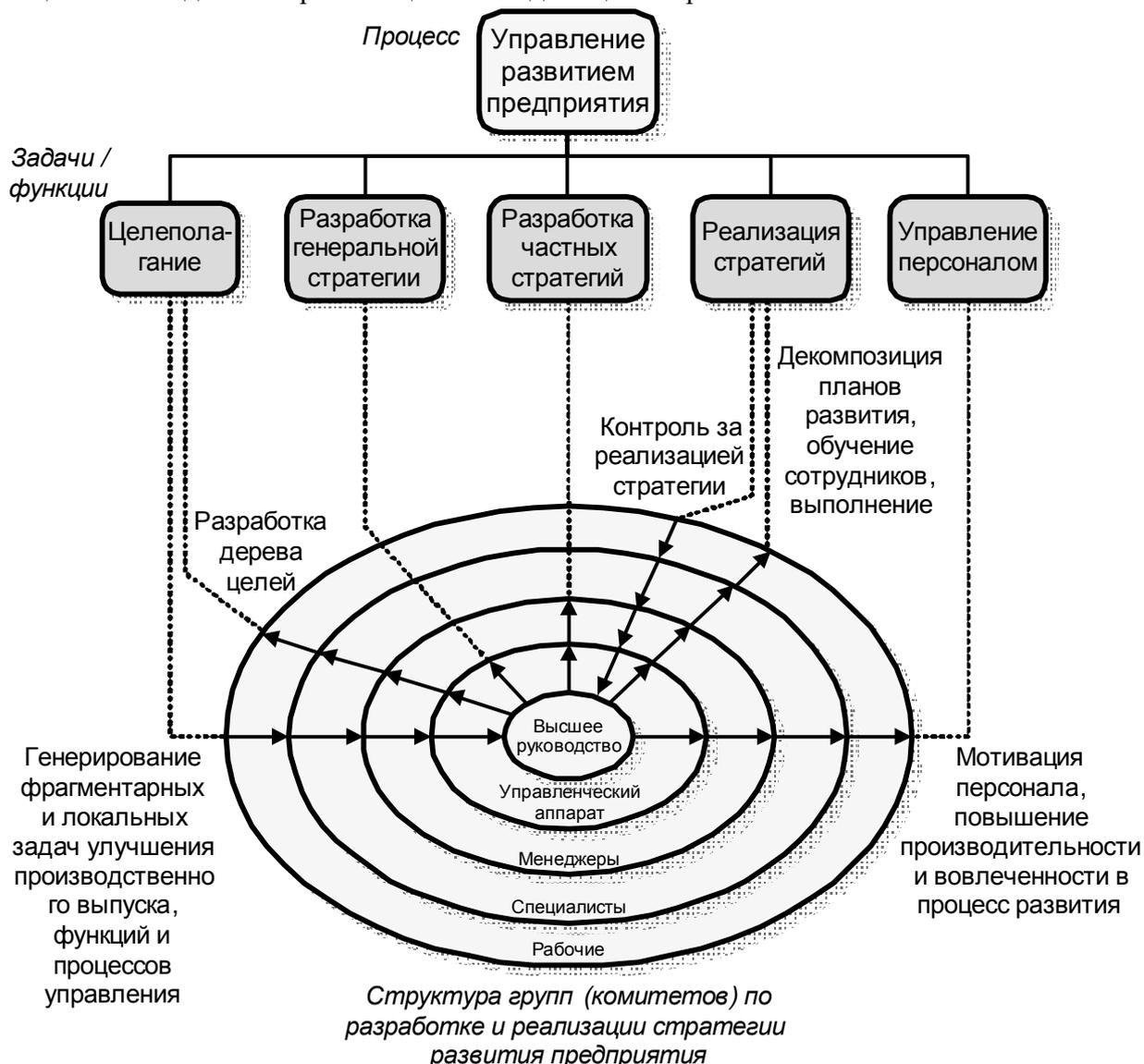


Рис. 2. - Схема структуры эдохратической организации, используемая для создания проектных групп на предприятии

Такими единицами могут быть советы, комиссии, комитеты, службы и проектные группы по разработке и реализации стратегии развития предприятия, а также кружки качества и развития производственного выпуска. Они несут ответственность за: координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, к которому относятся данные организационные единицы; синхронизацию и интеграцию функций подразделений, разных уровней управленческого аппарата в общей иерархии системы управления и проектов развитию подразделений по принципу устранения «слабого места», ограничивающего результативность работы всего предприятия; реализацию стратегии развития подчиненных им подразделений, совместимую с общей стратегией развития предприятия.

Подразделения, контролируемые созданными по партисипативному принципу организационными единицами (рис. 3), имеют ту степень автономности в принятии решений, которая изначально задекларирована на предприятии, тогда как организационные единицы отвечают за процессы развития на соответствующем уровне. Тем самым, устраняются проблемы дублирования управленческих задач, дополнительные этапы в принятии решений, связанные с их согласованием и утверждением, а также

конфликтные ситуации в отношениях подразделений с организационной единицей высшего уровня управления.

В целеполагании и обеспечении процесса развития предприятия обязательное участие принимают такие организационные единицы, как общее правление предприятия, генеральный директор, директора по функциональным направлениям (или директора дивизионов) и сформированный ими совет директоров, группа по разработке и реализации стратегии развития, комитет по инновациям, отдел маркетингового развития, службы качества и развития производственного выпуска, комиссия по продвижению продукции и другие организационные единицы в зависимости от поставленных целей развития. На рис. 3 эти организационные единицы (звенья организационной структуры) создаются по принципу эдходкратической организации.

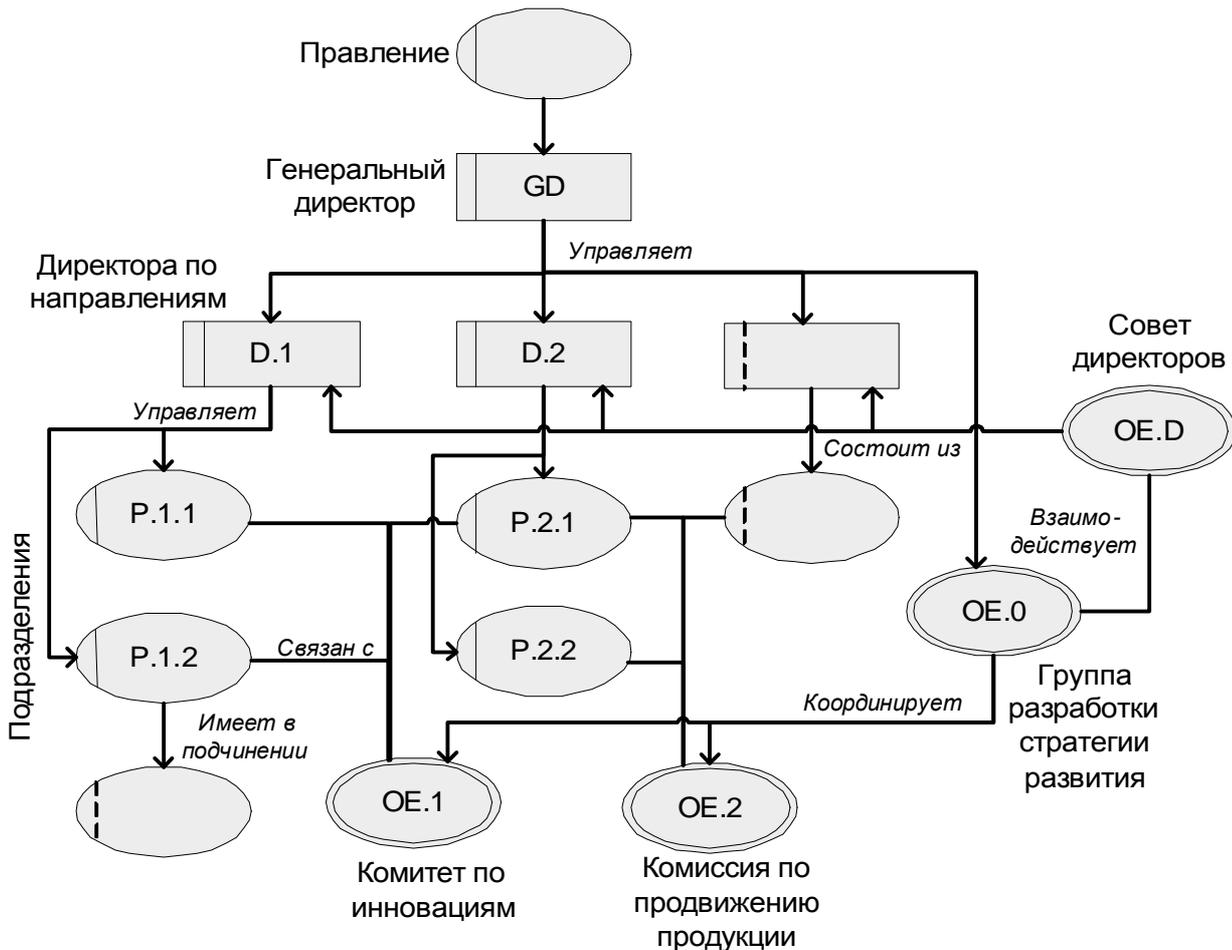


Рис. 3. - Схема организационной структуры предприятия партисипативного типа, обеспечивающей его развитие

Совет директоров OE.D взаимодействует с группой разработки стратегии развития OE.0, которая, в свою очередь, координирует другие проектные группы, комиссии и комитеты на предприятии – OE.1, OE.2 и т.д., задействованные в обеспечении его развития. Организационные единицы типа <OE> связаны с подразделениями предприятия P.1.1, P.1.2 и т.д., которые в ходе своей деятельности подчиняются либо отделам высшего уровня, либо напрямую директорам D.1, D.2 и т.д.

Совместное участие подразделений разных уровней управления в процессе целеполагания и управления развитием предприятия позволяет увеличить число альтернатив, обоснованных разнообразием опыта и оценок внешней среды. Развитие системы коммуникаций в организационных отношениях на предприятии и участие сотрудников разных иерархических уровней в определении целей предприятия и способов

их достижения, модернизации производства и производственного выпуска, генерировании и внедрении инноваций, технологических усовершенствований и управленческих инструментов. В условиях групповой атмосферы и совместной работы у сотрудников разных подразделений усиливается понимание происходящих на предприятии процессов и заинтересованность в успешной реализации проектов, повышается мотивация их деятельности и производительность труда.

Угрозы, которые могут возникать при данном типе организационного обеспечения процессов развития предприятия, связаны личностными качествами персонала, их сопротивлением нововведениям, восприятием модификации управленческой иерархии, а также с эффектом «коллективной эксплуатации», возникающим при противоречии отдельных сотрудников с их коллегами. В то же время, коллективное восприятие и реагирование на действия руководителя побуждают его к применению популистских качеств, что, в свою очередь, ведет к большому приоритету потребностей и интересов коллектива, которые могут негативно повлиять на эффективность деятельности предприятия. Многоуровневые структуры партисипативного типа могут создаваться как «сверху вниз», так и «снизу вверх».

Одним из новых типов организаций выступают многомерные организации, состоящие из подразделений, самостоятельно управляющих тремя процессами – производственным, снабженческим и сбытовым. Многомерные организации, обладая достаточной автономностью, ориентированы на формирование «сквозного логистического потока» [21] за счет синхронизации материальных, финансовых и информационных потоков. К тому такой подход позволяет расширить персонифицированные отношения с клиентами и повысить надежность основных процессов. Таким подразделениям также присваивается статус центров ответственности, обеспечивающих себя необходимыми ресурсами и формирующих прибыль предприятия.

Бюджеты многомерных организаций составляются самими подразделениями, а руководство предприятия принимает решение о выделении средств в полном или частичном объеме. Группа по разработке стратегии развития при поддержке высшего руководства осуществляет оценку и контроль за ранее начатыми программами, текущей генеральной и функциональными стратегиями, проверяет их состояние и исполнителей, принимает решение об аутсорсинге консультационных, НИОКР и других видов услуг и регулирует взаимодействие со сторонними организациями. В обязанности групп входит поддержка контактов, инициирование и реализация формальной и неформальной коммуникации, поддержка каналов коммуникации, разрешение конфликтов и недоразумений.

Комбинированный подход к синтезу организационной структуры, использующий принципы, элементы и методы традиционных, эдохратических, партисипативных и многомерных организаций, с целью эффективного организационного обеспечения развития предприятия отображен схематически на рис. 4. Комбинированный подход обеспечивает непрерывность процессов управления развитием, своевременное реагирование на изменения на предприятии и его окружении, интеграцию организационных единиц и функций, которые они выполняют, снижение конфликтности и устранение раздробленности участников.

Главная цель развития предприятия достигается посредством выполнения ее дерева целей, каждая из которых описывается требуемыми значениями одного или группы показателей и закреплена за центрами управленческой ответственности (сотрудниками, группами, отделами, подразделениями, дивизионами).

Получаем, что организационное обеспечение развития предприятия достигается посредством синтеза структуры (дерева) целей, коммуникационной, функциональной и административной структур. Исходя из дерева целей, формируются текущие задачи управленческих и технологических бизнес-процессов, которые закрепляются за высшим

руководством, центрами ответственности, руководителями дивизионов, проектными группами и отделами.

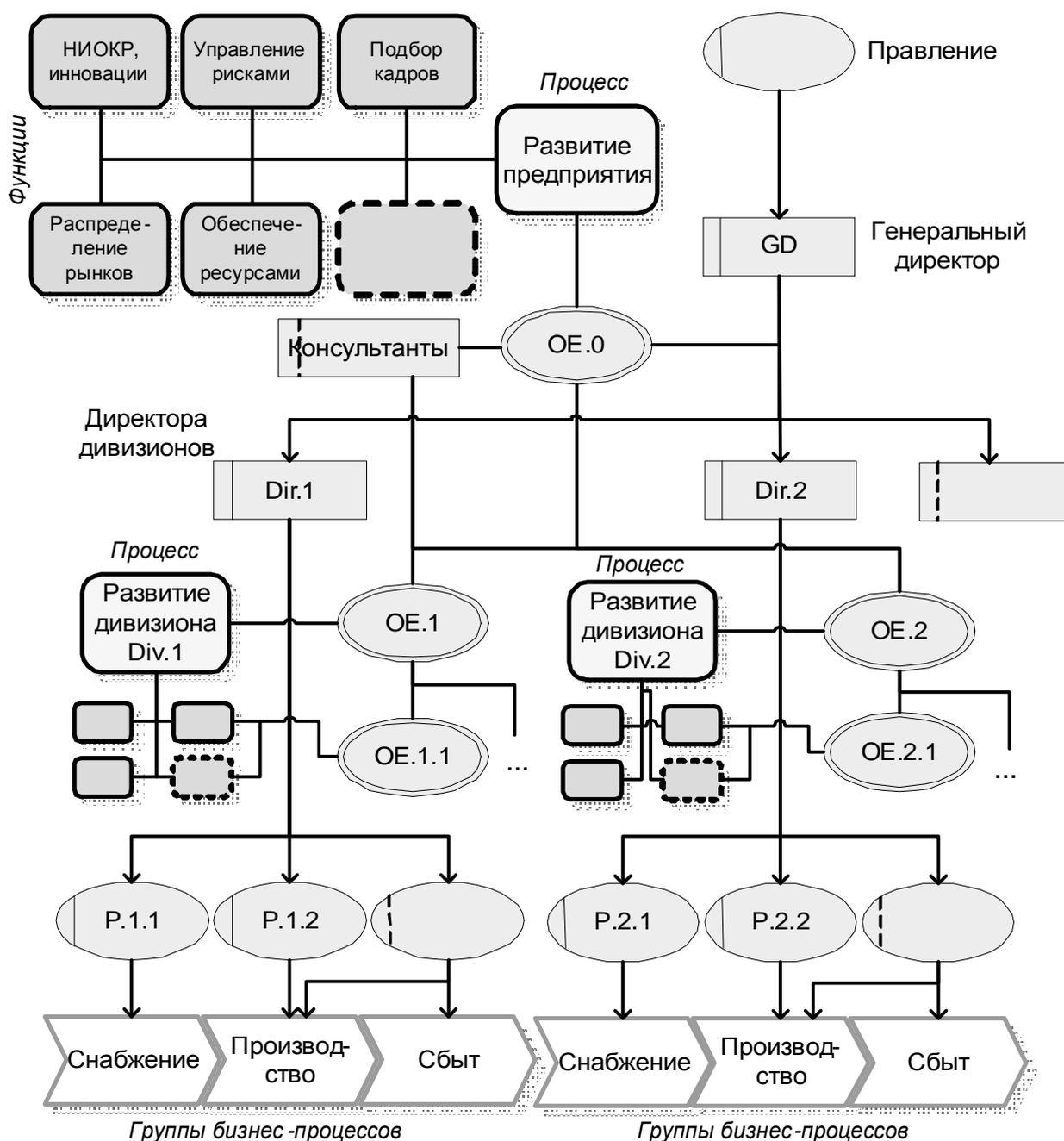


Рис. 4. - Комбинированная схема организационной структуры управления предприятием, ориентированная на его развитие

**Выводы.** Схема организационной структуры управления (рис. 4), основанная на комбинированном подходе к синтезу данной структуры, является наиболее адаптированной под выполнение стратегии развития предприятия и включает только те организационные единицы и должности, которые необходимы для выполнения структуры целей развития при условии соблюдения надежного и эффективного режима функционирования, оцениваемого с помощью системы показателей.

#### Список использованной литературы:

1. Серебрякова Л.А. Бюджетирование как инструмент сокращения стратегических разрывов [Электронный ресурс] / Серебрякова Л.А., Кунах Ю.В. // Сб.

науч. тр. СевКавГТУ. Серия «Экономика». – 2009. – № 9. – Режим доступа: [http://science.ncstu.ru/articles/econom/2009\\_09/15.pdf/file\\_download](http://science.ncstu.ru/articles/econom/2009_09/15.pdf/file_download).

2. Mundial B. World development indicators / Mundial B. – Washington: The World Bank, 2008. – 420 p.

3. The Ukraine Competitiveness Report 2008. Towards Sustained Growth and Prosperity // Edit.: Margareta Drzeniek Hanouz, Thierry Geiger. – Geneva: World Economic Forum, 2008. – 266 p.

4. Четвертаков И.М. Теория организации производственных систем / Четвертаков И.М., Четвертакова В.П. // Организатор производства. – 2009. – №1. – С. 5-8.

5. Тупкало В.Н. Совершенствование системы управления предприятием на основе реализации принципа «структура следует за стратегией» / Тупкало В.Н., Тупкало С.В. // DAS Management. – 2009. – №1. – С. 66-71.

6. Бир Ст. Кибернетика и управление производством / Бир Ст. – М.: Гос. изд-во физ.-мат. лит-ры, 1963. – 276 с.

7. Бир Ст. Мозг фирмы / Бир Ст. – 2-е изд. – М.: URSS, 2005. – 416 с.

8. Бурков В.Н. Введение в теорию управления организационными системами / Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. – М.: Либроком, 2009. – 264 с.

9. Голдрат Э.М. Цель. Процесс непрерывного совершенствования / Голдрат Э.М., Кокс Дж. – Минск: Попурри, 2009. – 496 с.

10. Егоров П.В. Организационные механизмы управления производством / Егоров П.В. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1995. – 178 с.

11. Лысенко Ю.Г., Егоров В.П. Организационно-экономический механизм управления предприятием // Экономика Украины. – 1997. – №1. – С. 86-87.

12. Корякин А.М. Совершенствование управления предприятиями в наукоемких отраслях на основе динамических структур / Корякин А.М. – Иваново: Научное изд-е, 1999. – 126 с.

13. Лафт Дж.К. Теория организации / Лафт Дж.К. – М.: ТК Велби, 2003. – 416 с.

14. Лысенко Ю.Г. Экономика и кибернетика предприятия: Современные инструменты управления: Монография / Лысенко Ю.Г. – Донецк: Юго-Восток, 2006. – 356 с.

15. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Минцберг Г. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.

16. Morgan G. Images of organization / Morgan G. – San Francisco: Berrett-Koehler, 1998. – 355 p.

17. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2006. – 720 с.

18. Родионова В.Н. Системное представление о предприятии [Электронный ресурс] / Родионова В.Н. // Организатор производства. – 2009. – №1. – Режим доступа: <http://www.organizator.vorstu.ru/2009/1-1.pdf>.

19. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учеб. / 2-е изд. / О.С. Виханский. А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 1996. – 416 с.

20. Drejer A. Competence development and technology. How learning and technology can be meaningfully integrated // Technovation. – 1999. – Vol 19. – p. 631-644.

21. Бауэррокс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд. / Бауэррокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 640 с.

Ключевые слова: управление, промышленное предприятие, организационная структура, синтез

Ключові слова: управління, промислове підприємство, організаційна структура, синтез

Keywords: management, industrial enterprise, the organizational structure, synthesis