

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет навчально-
консультаційний
центр заочної освіти
Кафедра публічного управління та
менеджменту природоохоронної
діяльності

Бакалаврська кваліфікаційна робота

на тему: Сучасні тенденції і принципи формування структур
управління організацією

Виконав студент 5 року навчання
групи У- 51
напряму 6.030601 «Менеджмент»,
Нурієва Айтекін Гейдаралі кизи

Керівник асистент
Андрущенко Олеся Сергіївна

Консультант к.е.н., доц.
Павленко Олена Пантіліївна

Рецензент д.е.н., проф. ОНАХТ
Немченко Валерій Вікторович

Одеса 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет навчально-консультаційний центр заочної освіти
Кафедра публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності

Рівень вищої освіти бакалавр

Напрямок 6.030601 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Павленко О.П.

“06” квітня _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Нурієвій Айтекін Гейдаралі кизи

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Сучасні тенденції і принципи формування структур управління організацією

керівник роботи Андрущенко Олеся Сергіївна асистент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 03” квітня _____ 2020 року № 36-С

2. Строк подання студентом роботи 2 червня 2020 року

3. Вихідні дані до роботи фінансова і статистична звітність підприємства, електронні ресурси, наукова література та періодичні видання з даної тематики

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. Теоретичні аспекти формування структур управління організацією

2. Аналіз організаційної структури підприємства ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат»

3. Вдосконалення організаційної структури управління ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» з урахуванням сучасних тенденцій

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Процес переходу від цілей організації до її структури

2. Типи організаційних структур управління

3. Лінійна організаційна структура управління (Л1, Л2 - лінійні керівники; В1...Вn – виконавці)

4. Функціональна організаційна структура управління (Ф1, Ф2, Ф3 - функціональні керівники (фахівці))

5. Лінійно-функціональна організаційна структура управління

6. Схема дивізіонально-продуктової структури

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 06 квітня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Робота з літературними джерелами	06.04-14.04.20	88	добре
2.	Робота над розділом 1 « <u>Теоретичні аспекти формування структур управління організацією</u> »	15.04-25.04.20	90	відмінно
3.	Робота над розділом 2 « <u>Аналіз організаційної структури підприємства ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат»»</u> »	25.04-12.05.20	92	відмінно
4.	Рубіжна атестація	11.05-16.05.20		
5.	Робота над розділом 3 « <u>Вдосконалення організаційної структури управління ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» з урахуванням сучасних тенденцій</u> »	13.05-24.05.20	90	відмінно
6.	Оформлення роботи	25.05-31.05.20	90	відмінно
7.	Здача роботи на кафедрі	02.06.20		
8.	Перевірка на плагіат	07.06.20		
	Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)		90	відмінно

Студент _____ Нурієва А.Г. кизи
(підпис) (прізвище та ініціали)Керівник роботи _____ Андрущенко О.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	7
1.1. Загальна характеристика організаційної структури управління та принципи її формування.....	7
1.2. Класифікація організаційних структур управління.....	10
1.3. Фактори, що впливають на вибір типу організаційної структури управління.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКАВТОАГРЕГАТ».....	20
2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.....	20
2.2. Аналіз функцій апарату управління.....	31
2.3. Дослідження відповідності організаційної структури управління умовам функціонування підприємства.....	36
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПАТ «КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКАВТОАГРЕГАТ» З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ.....	41
3.1. Напрями удосконалення організаційної структури на ПАП «Кам'янець-Подільськавтоагрегат».....	41
3.2. Шляхи підвищення ефективності адміністративних методів на ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат».....	49
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Під структурою управління організацією розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі робітники, служби та інші ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні.

Необхідність системного вивчення теоретичних основ формування організаційних структур управління підприємством зумовлена трансформаційними процесами, які відбуваються в суспільстві, економіці України та окремих підприємствах зокрема. Створення на підприємстві ефективної організаційної структури, яка враховуватиме всі особливості підприємства та напрямки його стратегічного курсу, активно вплине на його стійкість в конкурентному середовищі та суттєво підвищить рівень його функціонування.

Актуальність теми роботи полягає в тому, що через структуру управління організацією завжди протікають організаційні процеси, які в свою чергу повинні здійснювались вчасно і якісно, саме тому дана тема є актуальною практично для кожного підприємства.

Проектування організаційних структур управління стали предметом дослідження як вітчизняних та і зарубіжних науковців. Зокрема, серед них можна виділити таких, як: Дідковська Л.Г., Кузьмін О.Є., Скібцька Л.І., Шершньова З.С., Мескон М.Х., Альберт М. та інші.

Метою роботи є опрацювання теоретичних та практичних аспектів формування організаційно-управлінської структури підприємства в умовах конкурентного середовища. Відповідно до даної мети визначено такі основні завдання дослідження:

- визначити сутність терміну «організаційна структура управління»;

- систематизувати та визначити принципи побудови управлінських структур підприємства, які забезпечать підприємству стійке конкурентне становище;

- провести аналіз особливостей формування організаційної структури управління підприємства ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат»;

- визначити напрями удосконалення структури управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційної структури управління підприємством.

Предмет дослідження – шляхи удосконалення формування організаційної структури управління підприємством в умовах ринкового середовища.

При написанні роботи використовувались такі методи як: системний аналіз як загальний метод дослідження, логічний та аналітичний при удосконаленні теоретичних положень щодо формування організаційної структури управління підприємством; методи статистичного аналізу та таблично-графічний метод - у процесі дослідження динаміки явищ і процесів; метод моделювання - при визначенні перспективних напрямів удосконалення організаційної структури управління підприємством та інші.

Інформаційною базою дослідження є зокрема фінансова і статистична звітність підприємства, електронні ресурси, наукова література та періодичні видання з даної тематики.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість отриманих результатів роботи полягає в тому, що запропоновані практичні рекомендації щодо удосконалення організаційної структури управління підприємством дозволяють приймати науково обґрунтовані управлінські рішення, які забезпечують ефективне функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

Виконане дослідження дозволило сформулювати ряд положень та практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення ефективного та стабільного розвитку підприємства на довгострокову перспективу. До основних результатів роботи належать такі.

1. Структура управління має значний вплив на всі сторони управління. Помилки у виборі структури не призводять до негайного краху підприємства або організації, іноді навіть здається, що вони не заважають заробляти гроші. Однак нерациональна структура є постійним джерелом проблем, причиною безвідповідальності, вона заважає менеджерам управляти організацією.

Під організаційною структурою управління слід розуміти впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток організації. Ця структура визначає поділ праці та службові зв'язки між елементами (працівниками, відділами та іншими підрозділами апарату управління) щодо підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

2. В теорії менеджменту виділяють два основні типи структур управління: ієрархічні та органічні, кожен з яких характеризується декількома видами організаційних структур управління. До найбільш розповсюджених організаційних структур належать: лінійна, функціональні, лінійно-функціональна, матрична, дивізіональна, конгломератна. На практиці існують і інші типи організаційних структур, які є комбінацією зазначених базових моделей.

Фактори, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємствами, доцільно класифікувати за кількома ознаками (за змістом, за характером, за силою впливу, за зв'язками, за джерелом виникнення, за рівнем урегульованості).

3. Нами досліджено діяльність Публічне акціонерне товариство «Кам'янець-Подільськавтоагрегат». Встановлено, що ПАТ «Кам'янець-

Подільськавтоагрегат» діє як самостійне, спеціалізоване підприємство тісно співпрацює з ПАТ «АвтоКрАЗ». Основним завданням ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» є виготовлення вузлів та деталей, що йдуть на комплектацію автомобілів «КрАЗ» різних модифікацій. Аналіз основних техніко-економічних показників роботи підприємства за 2017-2019 рр. показав, що діяльність ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» в цілому не досить ефективна. Причиною того, що підприємство веде збиткову діяльність, є перевищення витрат над доходом від реалізації продукції. Істотною проблемою у роботі підприємства є те, що у значній мірі його завантаженість залежить від обсягів потреб ПАТ «АвтоКрАЗ». Тому необхідний постійний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат», оскільки воно суттєво впливає на ефективність діяльності та допомагає виявити ключові загрози і можливості ззовні.

Організаційна структура управління ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» відповідає лінійному типу, що забезпечує чіткість виконання функцій, розподіл повноважень, професіоналізм виконання завдань. В роботі обґрунтовано, що організаційна структура управління відповідає вимогам внутрішнього середовища функціонування, але для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності – потребує удосконалення.

4. Для підвищення рівня дохідності на ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» доцільним є створення служби маркетингу в особі одного досвідченого фахівця (спеціаліста-маркетолога). Служба маркетингу виступає самостійним структурним підрозділом підприємства, підпорядковується директору підприємства. Основна мета служби маркетингу – визначити потреби і запити споживачів, розробити методи просування товарів та послуг на ринку та напрями вкладення капіталу. Витрати на впровадження маркетингової служби на перший місяць складає 13,2 тис. грн. з урахуванням одноразових витрат; річні поточні витрати

(починаючи з другого місяця) складатимуть 39,6 тис. грн. Успішна реалізація маркетингових заходів по просуванню товару на вторинний ринок, згідно стратегії просування, дозволить забезпечити збільшення попиту на продукцію підприємства на плановий рік на 15%, що складає 217,35 тис. грн. від обсягу реалізованої продукції на вторинному ринку в 2017 р. Це, за плановими розрахунками, принесе прибуток в розмірі 125,05 тис. грн.

Крім того, обґрунтовано, що розширення ринків збуту потребуватиме збільшення обсягів виробництва продукції, розширення асортименту, оновлення техніко-технологічної бази підприємства, збільшення матеріально-технічного забезпечення виробництва тощо, що вимагає узгодженості діяльності усіх структурних підрозділів підприємства. З метою реалізації цього завдання в роботі запропоновано для ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» використовувати матричну структуру управління, із створенням проектної команди, представлено модель формування такої структури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушков Б. Основи менеджменту / Б. Андрушков, О. Кузьмін. - Львів: Світ, 2005. – 295 с.
2. Базилевич Л.А. Модели и методы рационализации и проектирования организационных систем управления: учеб. пособие / Л.А. Базилевич, Д.В. Соколов, Л.К. Франева. – Л.: Изд-во ЛФЭИ, 2001. – 80 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
4. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособ. / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 216 с.
5. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз: монографія / В.М. Бебик. – К.: МАУП, 2019. – 440 с.
6. Бобровник В.М. Оцінка рівня адаптивності організаційної структури управління автотранспортними підприємствами / В.М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету, 2009. – № 6. – Т. 3. –
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства: [навч. посібник] / І.М. Бойчик. – К.: Атіка, 2004. – 480 с.
8. Бугров Д. Метрика ефективності / Д. Бугров // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vestnikmckinsey.ru>.
9. Бурцева Т.А. Управление маркетингом / Т.А. Бурцева. – М.: Экономистъ, 2005. – 271 с.
10. Вевзелюк А.А. Розрахунки ефективності господарських заходів / А. А. Вевзелюк. – Мінськ: Наука, 2009 р. – 419 с.
11. Виханский О.С. Менеджмент: Підручник. / О.С. Виханский, А.І. Наумов. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Економіст, 2006. – 670 с.
12. Воронкова А.Е. Модернізація організаційної структури як чинник удосконалення управлінського потенціалу підприємств машинобудівного комплексу України / А.Е.Воронкова, Н.Г.Калюжна //

Управління розвитком: зб. наук. ст. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – № 7. – С. 21-24.

13. Георгіаді Н.Г. Фактори, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємствами / Н. Г. Георгіаді, С.В. Князь, Р.Б. Вільгуцька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку . - 2017. - № 767. - С. 17-25.

14. Герасименко І.М. Оцінка ефективності системи управління підприємства в контексті організаційного розвитку / І.М.Герасименко, Н.В.Горбатовська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011 . – № 4 – Режим доступу до журналу: http://www.nbuv.gov.ua/e-190/journals/PSPE/2011_4/Gerasimenko_411.htm

15. Гладунський В.Н. Системний підхід до розроблення і прийняття управлінського рішення / В.Н. Гладунський // Економіст. - 2017. – №12. – С. 200 - 207.

16. Гладунський В.Н. Адміністративні методи менеджменту, правила і закони логіки / В.Н. Гладунський, Г.І. Берегова // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. - 2018. - № 1. - С. 97-101.

17. Голобородько Ю.Л. Вдосконалення системи логістичного менеджменту/ Ю.Л. Голобородько, К.В. Іванова // Вісник НАУ. – 2019. - №2. С. 33-39.

18. Горбатовська Н.В. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві / Н.В. Горбатовська, О.О.Удалих // Бизнес–Информ. – 2011. – № 3. – С. 135-137.

19. Горбонос В.Ф. Економіка підприємств: Навч. посібник / В.Ф. Горбонос. – К.: КНЕУ, 2010. – 452 с.

20. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / Л.Ю. Гордієнко, Л. Г. Шемаєва. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 212 с.

21. Горобець О.Н. Організація управління витратами на підприємстві / О.Н. Горобець // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2017. – № 7. – С.12-21.
22. Грабова Н.М. Облік основних господарських операцій в бухгалтерських проводках: Підручник / Н.М. Грабова, Ю.Г. Кривоносов. – К.: «А.С.К.», 2010. – 504 с.
23. Гранат О.В. Принципи та підходи до оцінки комунікаційних систем підприємств аграрного сектора / О.В. Гранат // Економіка та держава. - 2017. - № 4. - С. 68-70.
24. Дарманська Г.О. Облік розрахунків з оплати праці: навч. посіб./ Г.О. Дарманська, Т.В. Рижа. – К.: КНТ., 2009. – 336 с.
25. Дідковська Л.Г. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К. : Алерта: КНТ, 2007. – 516 с.
26. Дубинский С.В. Аутсорсинг как инструмент усовершенствования организационно-экономического механизма управления предприятием / С.В. Дубинский // Бизнес-информ. – 2019. – № 7. – С. 159–162.
27. Дубінський С.В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління діяльністю промислових підприємств / С.В. Дубінський // Європейський вектор економічного розвитку. - 2017. - № 1 (16). - С.65-72.
28. Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях / О.Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск. - 2019. - № 10. - С. 96-99.
29. Завіновська Г Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. - К.: КНЕУ, 2003.- 300 с.
30. Загірняк Д.М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства: монографія / Д.М. Загірняк; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. - Луганськ: В-во СНУ ім. В. Даля, 2018. - 191 с.
31. Ігнат'єва І.А. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління /

І.А. Ігнат'єва, В.С. Кудлай, О.Ю. Євлах // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – Т. 2, № 3. – С. 108–111.

32. Кабушкін Н.І. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / Н.І. Кабушкін. – К.: Освіта, 2010. – 311 с.

33. Кальченко А. Г. Логістика: Навч. посібник / А.Г. Кальченко. - К.: КНЕУ, 2003. - 284 с.

34. Калюжна Н.Г. Удосконалення організаційної структури управління машинобудівного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.; спец. 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Луганськ: Східноукраїнський нац. ун-т ім. Володимира Даля, 2005. – 19 с.

35. Коверга С.В. Особливості управління розвитком промислового виробництва / С.В. Коверга, І.С. Грозний // Наукові праці. Серія «Економіка». – Вип. 177. – т. 189. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2012. – С. 73- 77.

36. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. навч. посіб. / М.Я. Коробов. – К.: Знання, 2009. – 812 с.

37. Кравченко В.О. Основи менеджменту: Навчальний посібник / В.О. Кравченко. – Одеса: Атлант, 2012. – 211 с.

38. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник – 2-ге вид. випр.. і доп. / О.Є Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: «Академвидав», 2007. – 416 с.

39. Лейхиф Дж. М. Бизнес-коммуникации: [учебн. пособ.] / Дж. М. Лейхиф, Дж. М. Пенроуз. – СПб.: Питер, 2011. – 688 с.

40. Литвин Б.М. Економіко-аналітична діяльність в організації: підручник / Б.М. Литвин. – К.: «Хай-Тек Прес», 2009. – 423 с.

41. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В.С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. – Вінниця, 2016. – С. 178-183.

42. Маслак О.І. Формування новітніх організаційних структур у

промисловості / О.І.Маслак // Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів, 2010. – № 683. – С. 105-112.

43. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, Хедоури; пер.англ. – М.: Дело, 2005. – 720 с.

44. Мильнер Б.З. Теория организации: [учебник] / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 345 с.

45. Новіков Б.В. Основы адміністративного менеджменту: Навч. посіб. / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. – К.: Центр навч. літ., 2004. – 265 с.

46. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. - К.: Кондор, 2005. - 860 с.

47. Павленко А.Ф. Маркетинг: підручник. / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. - К.: КНЕУ, 2003. - 246 с.

48. Панасюк В.М. Витрати виробництва: управлінський аспект / В.М. Панасюк. – Тернопіль: Астон, 2005. – 412 с.

49. Пацкун Т.В. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві / Т.В. Пацкун // Економіка України. – 2018. – №5. – С. 70-76.

50. Писаревський І.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. / І.М. Писаревський, Л.А. Нохріна, О.В. Познякова. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 133 с.

51. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посіб. / Т.О. Примак. - К.: МАУП, 2004. - 228 с.

52. Скібцька Л.І. Менеджмент [Текст]: навч.посіб./ Л.І. Скібцька, О.М. Скібцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.

53. Соколов А.В. Социальная коммуникация / А.В. Соколов. – М.: ИПО Профиздат, 2001. – 224 с.

54. Стадник В.В. Менеджмент: Навч. посібник / В.В. Стадник. – К.: Академвидав, 2007. – 472 с.

55. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства: навч. посіб. / Н.В. Тарасенко. - Львів: Новий світ, 2004. - 344 с.
56. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник. / Л.І. Федулова. - Київ: Либідь, 2004. - 448 с.
57. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. / Л.І. Шваб. - К.: Каравела, 2005. - 586 с.
58. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент / В.М. Шелудько. – К.:Альма-Матер, 2006. – 345 с.
59. Шершньова З.С. Стратегічне управління: підручник / З.С. Шершньова. – 2-ге вид. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.