

Сутність перспективного управління вищим навчальним закладом

На основі аналізу наукової літератури у статті виявляється сутність перспективного управління, його основні етапи, умови ефективного здійснення, а також переваги і обмеження.

Ключові слова: перспектива, полісуб`єктна взаємодія, стратегія, перспективне управління.

На основе анализа научной литературы в статье раскрываются сущность перспективного управления, его основные этапы, условия эффективной реализации, а также достоинства и ограничения.

Ключевые слова: перспектива, полисубъектное взаимодействие, стратегия, перспективное управление.

Basing on the analysis of the scientific researches, the essence of prospective management? Its main stages of development, the conditions of effective implementation as well as its advantages and restrictions are researched in the article

Key words: prospective, polysubjective, interaction, strategy, prospective management

Аналіз розвитку системи вищої освіти в умовах динамічних змін, трансформації суспільства, особливості різних видів управління зумовлюють розгляд стратегічного управління як найбільш ефективного управління в сучасних умовах.

Вивченню проблем стратегічного управління присвячено праці таких зарубіжних та вітчизняних учених, як: І. Ансофф, О. Віханський, М. Володькіна, В. Гельман, Г. Дмитренко, К. Ендрю, Б. Карлоф, В. Немцов, С. Оборська, В. Огаренко, Ю. Ратушний, С. Салига, М. Старр, Дж. Стрікленд, А. Томпсон, А. Чандлер, З. Шершньова та ін.

Концепція стратегічного управління стосується трьох таких життєво важливих ключових сфер організації, як розвитку й поведінки в зовнішній сфері, розробка й реалізація стратегії відносно створюваного організацією продукту та персоналу організації. Стратегічне управління посилює прогностичний аспект визначення цілей управління і пов'язане в системі освіти з освітньою політикою й проектуванням освітнього простору. Без стратегічного цілепокладання неможливо скоординувати окремі проекти і програми, визначити їхню концептуальну основу, правильно сконцентрувати

ресурси системи за основними напрямками, розподілити їх з урахуванням перспектив розвитку, виявити пріоритетні програми і проекти, реалізація яких забезпечить «прорив» у розвитку системи.

Водночас аналіз наукової літератури й управлінської практики актуалізує розробку в межах стратегічного управління напрямів, пов'язаних з полісуб'єктними властивостями сучасного суспільства й відповідно з полісуб'єктним характером сучасного соціального управління.

На необхідність виокремлення в теорії стратегічного управління аспекту, який акцентує увагу на *соціальній взаємодії*, тлумаченні суспільства як *полісуб'єктного* утворення свідчить той факт, що в сучасній філософії поняття «стратегія» визначається як «форма організації взаємодії людей, а максимально враховує можливості, перспективи, засоби діяльності суб'єктів, проблеми, труднощі, конфлікти, що перешкоджають здійсненню взаємодій» [13, с. 681]. Тому стратегія здійснюється як формування спільного соціального простору, який визначає у подальшому порядок майбутніх соціальних взаємодій.

З'ясування сутності перспективного управління вимагає, перш за все, чіткості в розумінні понять «перспективізм», «перспектива», їх тлумачення у філософії, соціології, психології, педагогіці, менеджменті.

Терміни «перспективізм», «перспектива» походять від латинського *perspicio* – бачити наскрізь. Перспективізм у філософії визначається як: 1) напрям у теорії пізнання, за яким пізнання зумовлене позицією суб'єкта, який щось пізнає, перспективою його бачення світу [2]; 2) погляд, відповідно до якого результати пізнання суттєво залежать від особистої позиції, думки суб'єкта, який пізнає так, що про об'єктивне знання, вільне від впливу такої позиції, можливо наголошувати за умови, коли суб'єкти збігаються [16].

Ці положення перспективізму висвітлюються і у працях з менеджменту, де дослідники, розглядаючи поняття «стратегія» як єдність «5P», з-поміж плану (*plan*) – свідомо обраної послідовності дій, відволікаючого маневру (*ploy*) – хитрості з метою «обійти конкурента»,

позиції (position) – місцезнаходження в середовищі, переваги (preference) – забезпечення конкурентної переваги, виокремлюють і таку складову, як перспектива (perspective), яку тлумачать як світогляд, особистий спосіб світосприйняття, концепцію, ідею розвитку організації [8, с. 329; 19, с. 78].

Поняття «перспектива» у соціології, зокрема, визначається як «майбутнє, види на майбутнє; цінності, вірування, настанови і значення, які забезпечують основу і точку зору, виходячи із яких індивід оцінює ситуацію» [14, с. 240]; у психології перспектива (часова) тлумачиться як актуальні уявлення людини про власне майбутнє, на основі яких вона будує свої життєві плани [12, с. 249].

Виявлення сутності стратегічного управління, аналіз визначення понять «перспективізм», «перспектива» дав підстави розглядати перспективне управління як підвид стратегічного управління, який реалізується в умовах полісуб'єктної взаємодії і ґрунтується на теоретико-методичних основах прогнозування.

Оскільки поняття «підвид» є підпорядкованим поняттям і входить безпосередньо до складу більш загального поняття «вид», то перспективне управління характеризується усіма ознаками стратегічного управління, водночас має свої особливості.

Стратегічне управління визначається як управління організацією, за якого основою стратегічних рішень є вибір поведінки підприємства в даний момент, який розглядається як початок майбутнього. Тому рішення за стратегічного управління визначаються обставинами, які виникають. Їхнє виконання має зреагувати не лише на виклик з боку зовнішнього середовища, а й забезпечити можливість подальшої успішної реакції на зміни, які відбуваються [18, с. 612]. Успішність діяльності будь-якого ВНЗ пов'язана із його адаптаційними можливостями щодо змін у зовнішньому середовищі. Перспективне управління, як і стратегічне, передбачає неперервний процес управління змінами у навчальному закладі як реакції на зовнішні зміни. Науковці акцентують увагу на так званому «організаційному дарвінізмі»:

організація «виживає», якщо її внутрішнє середовище і діяльність адаптуються до зовнішніх умов [15]. Отже, за умов перспективного управління в означений момент необхідно фіксувати, що повинен зробити ВНЗ сьогодні, щоб досягти бажаних цілей у майбутньому, зважаючи при цьому на те, що оточення й умови життєдіяльності всередині організації змінюватимуться. Прогнозування довгострокової перспективи – ключова складова перспективного управління. Водночас воно не передбачає екстраполяції існуючої практики й існуючого стану оточуючого середовища на ситуацію, що складатиметься протягом багатьох наступних років. За умов перспективного управління, здійснюється «погляд», із майбутнього у сьогодення. У процесі полісуб'єктної взаємодії визначаються і здійснюються такі дії, які забезпечують закладу освіти чітко окреслене майбутнє.

Аналіз наукової літератури [1, 3, 4, 9, 11, 18 та ін.] дає підстави стверджувати, що *перспективне управління, як підвид стратегічного*, являє собою динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів (етапів): 1) стратегічний аналіз середовища; 2) визначення місії, цілей і пріоритетів організації; 3) визначення варіантів стратегії організації, вибір стратегічних альтернатив та розробка програми дій щодо реалізації обраної стратегії; 4) реалізація стратегії та внесення змін в елементи внутрішнього середовища організації; 5) оцінювання, контроль реалізації стратегії та коригування діяльності.

Важливою умовою становлення і розвитку перспективного управління ВНЗ і відповідно його особливістю є полісуб'єктна взаємодія, сумісновзаємопов'язаний характер діяльності суб'єктів освітнього процесу. Полісуб'єктну взаємодію у дослідженні розглядаємо як процес полілогічного обговорення проблем, взаємного впливу індивідуальних і групових суб'єктів один на одного, обмін ідеями і цінностями, взаємодопомоги і сприяння один одному. Цей процес спрямований на самовизначення суб'єктів в сумісній діяльності, на розвиток на цій основі самих суб'єктів і освітньої системи в цілому, на пошук оптимальних й

суб'єктно-прийнятних рішень [7, с.283]. З огляду на це перспективне управління характеризується: сумісним регулюванням діяльності і наявністю в суб'єктів спільної мети або цілей, які частково збігаються; просторовою або часовою співприсутністю суб'єктів (щонайменше, в період погодження цілей, позицій, вибору стратегії, обговорення шляхів її виконання та ін.), тобто наявністю постійного ділового спілкування, комунікації між суб'єктами.

Дослідження, проведене В. Коваленком [7, с. 69 – 72] дозволяє розглядати як основні способи *погодження сумісної діяльності суб'єктів*: делегування функцій управління сумісною діяльністю одному із суб'єктів; диверсифікацію; доповнення; агрегацію ідей і дій; ієрархізацію. Тому делегуванням функцій управління одному із суб'єктів вважають такий спосіб погодження сумісної діяльності, при якому один із суб'єктів добровільно знімає з себе функції суб'єкта управління і передає іншому на основі переконаності у його більш високій компетентності. Диверсифікація – це спосіб погодження сумісної діяльності суб'єктів, який спрямований на розширення запасу варіативності в їх діях, генерацію різних ідей, розробку різних способів виконання спільної справи, використання різних засобів праці, модифікацію кінцевого продукту, форм активності з метою подальшого відбору оптимальних варіантів сумісної активності. Доповнення є способом погодження сумісної діяльності суб'єктів, який передбачає, що кожен суб'єкт привносить у спільну працю те, чого немає в іншого суб'єкта; до справи залучаються найсильніші сторони кожного суб'єкта й недоліки компенсуються завдяки іншому. Використання механізму доповнення є основою для розвитку системної якості, яку називають груповою сумісністю суб'єктів. Агрегацією ідей і дій суб'єктів вважають такий спосіб погодження, коли ідеї і дії кожного суб'єкта інтегруються у загальну складнішу структуру і реалізуються в ній у трансформованій формі. Ієрархізація як спосіб погодження дій суб'єктів передбачає, що повноваження для здійснення

окремих функцій управління добровільно або примусово передаються одному із суб'єктів.

Необхідною умовою розвитку, вдосконалення сумісної діяльності суб'єктів є також індивідуальна і групова рефлексія дій. Без рефлексії неможливий відбір кращих форм взаємодії, а без такого відбору неможливий розвиток сумісної діяльності.

Перспективне управління в умовах полісуб'єктної взаємодії передбачає оволодіння кожним учасником освітнього процесу суб'єктними функціями, вміннями і навичками управлінської діяльності, управлінською культурою. Перспективне управління не сумісне з будь-якими формами насильства, воно ґрунтується на активності суб'єктів.

Важливою умовою ефективності перспективного управління є децентралізація управління, яка забезпечує максимальну свободу суб'єктам управління у вирішенні освітніх завдань.

Без зовнішнього управління освітня система функціонувати і розвиватися не може, оскільки вона є компонентом системи більш високого рівня і тому її функціонування й розвиток повинні здійснюватися відповідно до цілей, стратегій розвитку, особливостей функціонування системи більш високого порядку. Водночас зовнішнє управління не повинно обмежувати ініціативу і самостійність в діяльності підсистем. За умови самокерованого розвитку системи провідну роль відіграють внутрішні фактори, самоуправління, суб'єкт-суб'єктна управлінська взаємодія, а зовнішні керуючі впливи відіграють роль вимог, стимуляторів, умов, до яких адаптується система.

Суб'єкт-суб'єктній управлінській взаємодії, на відміну від суб'єкт-об'єктної з її жорсткими зв'язками і вимогами до виконавців, притаманні гнучкість, неоднозначність реакцій керованої системи на впливи з боку керуючої системи. Впливи керівника реалізуються не в початковому вигляді і не відразу після отримання управлінської інформації, а тільки після їх трансформації, перетворення підлеглим в особистісно прийнятну форму,

тобто виконавець реалізує свої власні, суб'єктні рішення, котрі розробляються на основі зовнішньої управлінської інформації. За умови полісуб'єктної взаємодії керівник орієнтується у своїй діяльності не на готові рішення, а на творчий пошук, знахідки своїх підлеглих, припускає певну непередбачуваність поведінки суб'єктів освітнього процесу. Характер реакції суб'єктів на управлінські впливи значною мірою визначається їх потребами, інтересами, настановами.

Особливістю взаємодії керуючої і керованої систем під час суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин є те, що вони базуються переважно на використанні таких феноменів, як духовні цінності особистості педагога і колективу, громадська думка, морально-психологічний клімат, творча атмосфера педагогічного колективу.

Велике значення в сумісній діяльності мають такі міжособистісні відносини, як довіра або недовіра один до одного; увага або байдужість до проблем один одного; демократичність або авторитарність стосунків тощо. Найефективнішою сумісна діяльність суб'єктів є тоді, коли вони задоволені міжособистісними стосунками, тобто, коли відбувається «соціально-психологічна інтеграція суб'єктів» [7, с. 78].

У дослідженні ґрунтувалися на визначення суб'єкт-суб'єктної управлінської взаємодії як процесу міжособистісних контактів керівника і підлеглих, під час якого здійснюється їх взаємний вплив один на одного, змінення станів, обмін діями, духовними цінностями, інформацією, створюються настанови на взаєморозуміння, виробляється стратегія сумісної взаємопов'язаної діяльності.

Для подальшого з'ясування сутності перспективного управління важливе значення має виокремлення І. Ансоффом у системі стратегічного управління двох підсистем, які взаємодоповнюють одна одну: 1) аналіз і визначення стратегічної позиції; 2) оперативне управління в реальному масштабі часу. Ці дві підсистеми органічно пов'язані між собою, оскільки будь-які стратегічні, перспективні плани, програми без конкретних

оперативних заходів з їх реалізації залишаються лише сподіваннями. Водночас, кожна з цих підсистем має свої відмінності та особливості, які всебічно розкриваються у працях І. Ансоффа [1], О. Виханського [3], М. Володькиної [5], Л. Калініної [6], О. Мармази [8], В. Немцова [10], А. Шегди [18] та ін.

Для нашого ж дослідження важливо виявити особливості саме перспективного управління. З цією метою в дослідженні було здійснено порівняння характеристик перспективного управління, пов'язаного як із розвитком стратегічного потенціалу ВНЗ, так і з визначенням перспектив розвитку суб'єктів освітнього процесу та оперативного управління, яке орієнтується на забезпечення короткострокових цілей. В основу аналізу було покладено сутнісну характеристику перспективного та оперативного видів управління; полісуб'єктивності, як системної якості особистості та різних стилів управлінської взаємодії.

Узагальнюючи порівняльний аналіз оперативного і перспективного управління, слід зазначити, що ці види управління мають зони ефективного й обмеженого використання. Оперативне управління доцільно застосовувати в екстремальних ситуаціях, коли простежується дефіцит часу для вирішення проблеми. Цей вид управління буде також ефективним за умови стабільності в роботі ВНЗ, відсутності конкуренції на ринку освітніх послуг, низького ступеню невизначеності в діяльності ВНЗ. Варто використовувати оперативне управління і за умови низького рівня суб'єктного розвитку фахівців, надання переваги керівництвом і рядовими суб'єктами управління авторитарному стилю взаємодії. Застосування перспективного, стратегічного управління є необхідним тоді, коли ВНЗ функціонує в умовах, що динамічно змінюються. Коли існує конкуренція на ринку освітніх послуг, невідкладною стає проблема розвитку ВНЗ і високим є ступінь невизначеності в діяльності ВНЗ. Перспективне, стратегічне управління також доцільно використовувати в таких умовах діяльності закладу освіти, коли є достатньо часу для всебічної розробки проблеми, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища,

визначення й реалізації стратегії і перспектив розвитку. Важливою умовою ефективного використання перспективного управління є високий рівень суб'єктного розвитку фахівців, а також дисципліни й організованості колективу, надання переваги керівництвом ВНЗ, педагогічним колективом демократичним формам взаємодії, наявність досвіду сумісно-взаємопов'язаної діяльності, прагнення всіх суб'єктів освітнього процесу до позитивних змін, інноваційного розвитку, володіння креативним потенціалом, здатністю до прогнозування.

Водночас, поряд з очевидними перевагами, перспективне управління, як і стратегічне, має певні обмеження в його використанні, які свідчать про те, що цей вид управління, як і інші, не є універсальним для застосування в будь-яких ситуаціях для вирішення будь-яких завдань. Перспективне управління не відображає точної і детальної картини майбутнього, тобто прогнозований бажаний стан навчального закладу – це не детальний опис його внутрішнього і зовнішнього положення, а якісні побажання щодо того, в якому стані повинна знаходитися організація у майбутньому, яку позицію займати для того, щоб вижити у конкурентній боротьбі. Здійснення процесу перспективного управління потребує значних зусиль і великих витрат часу і ресурсів. Значні негативні наслідки можуть бути в результаті помилкового передбачення і прогнозування. Особливо небезпечними бувають наслідки неправильного прогнозу для вищих навчальних закладів, які здійснюють безальтернативний шлях функціонування або реалізують стратегію, яка не піддається принциповому керуванню.

Узагальнюючи розгляд сутнісних характеристик перспективного управління, слід зауважити, що цей вид управління в освіті пов'язаний із визначенням та реалізацією пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти. Стратегії і перспективи розвитку реалізуються через комплексну цільову програму, яка забезпечує виконання місії та реалізацію цілей навчального закладу.

Перспективне управління ґрунтується на врахуванні людського потенціалу як основи закладу освіти, орієнтує його діяльність на потреби споживачів освітніх послуг, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни у колективі, які відповідають запитам з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє закладу освіти «виживати» і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

Таким чином, *перспективне управління* педагогічною системою – це цілеспрямований процес, спрямований на забезпечення її функціонування і розвитку в умовах швидкозмінного середовища шляхом пошуку оптимальних і суб'єктно-прийнятних стратегій і механізмів їх виконання, узгодженої реалізації зовнішніх і внутрішніх ресурсів, що забезпечить динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку.

У дослідженні ми спираємося на визначення педагогічної системи як соціально зумовленої цілісності активно взаємодіючих учасників педагогічного процесу, а також духовних і матеріальних факторів, спрямованих на формування особистості, здатної як до саморозвитку, так і до розвитку навколишньої дійсності [17, с.24].

Освітню систему ВНЗ ми розглядаємо як одну із підсистем його педагогічної системи, яка являє собою сукупність компонентів педагогічної системи, що безпосередньо пов'язані із здійсненням освітнього процесу. Під освітнім процесом розуміємо динамічну взаємодію (співробітництво, партнерство) студентів і викладачів, що спрямована на досягнення освітніх, виховних і розвивальних цілей навчання.

Педагогічна система ВНЗ включає велику кількість освітніх підсистем: процес навчання, процес виховання студентів, систему їх самоосвіти, систему наукової, науково-методичної роботи, систему педагогічної діяльності викладачів та ін. Наявність в освітній системі ВНЗ великої кількості різних освітніх підсистем створює передумови для включення в процес перспективного управління суб'єктів різного рівня на основі їх полісуб'єктної взаємодії.

Метою перспективного управління у ВНЗ є визначення стратегій, прогнозів, довгострокових цілей, шляхів їх реалізації та мобілізація колективу на їх досягнення для забезпечення ефективності освітнього процесу, що передбачає:

- визначення й ранжування довгострокових цілей управлінського і педагогічного процесів, які відповідають інтересам закладу освіти в цілому та інтересам учасників освітнього процесу;

- визначення місії навчального закладу, обрання стратегії та її адаптація до зовнішнього середовища, потреб учасників освітнього процесу;

- оцінювання та критичний аналіз можливих шляхів досягнення поставлених цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх ресурсів, функціонування закладу освіти в даний період;

- розробка системи планів, проектів і програм розвитку як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів на поліпшення діяльності закладу;

- вибір і поступове здійснення суб'єктами управління управлінських рішень, які забезпечують ефективну адаптацію процесів управління, а також навчання, виховання і розвитку студентської молоді, професійного й особистісного зростання кадрів до несподіваних змін, реалізацію економічно обґрунтованих проектів;

- координацію діяльності та зусиль колективу на основі полісуб'єктної взаємодії;

- забезпечення розвитку як суб'єктів освітнього процесу, так і педагогічної системи в цілому;

- підтримання постійних зв'язків закладу освіти із зовнішнім соціальним середовищем, урахування факторів його впливу.

Перспективне управління ВНЗ засновується на таких основних *положеннях*:

- головна цінність закладу – кваліфікований персонал, який об'єднаний єдиною метою та докладає максимум зусиль для її досягнення;

викладачі, співробітники вважаються як надбанням ВНЗ, яких необхідно розвивати, мотивувати, планувати їхню кар'єру;

- перехід від управління «персонал – витрати» до управління «персонал – ресурс» або «персонал – стратегії», коли інвестиції в людину й кадрову політику розглядаються як довгостроковий фактор конкурентоспроможності ВНЗ;

- робота ВНЗ спрямована на задоволення потреб споживачів освітніх послуг у якомога ширшому спектрі;

- діяльність ВНЗ та планування його роботи здійснюються на базі аналізу зовнішнього середовища і змін потенціалу самого закладу;

- забезпечення гнучкої реакції на зміни зовнішнього оточення і внутрішнього середовища ВНЗ;

- забезпечення досягнення поставленої мети відповідно до сформульованої або обраної місії ВНЗ на основі максимально можливої реалізації потенційних здібностей викладачів і співробітників, тобто поєднання стратегії, цілей ВНЗ із людськими ресурсами, кваліфікацією і потенціалом співробітників;

- забезпечення можливості успішної діяльності в довгостроковій перспективі;

- ВНЗ має змогу відповідати на виклик з боку зовнішнього оточення, домагатися конкурентних переваг;

- індивідуальний та особистісний підходи до кожного співробітника в межах суміщення інтересів ВНЗ і працівника тощо.

Список використаної літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

2. Великий тлумачний словник української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. : Ірпінь, ВТФ «Перун», 2009. – 1736 с.

3. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2004. – 296 с.

4. Виханский О. С. Менеджмент : Учебник / О. С. Виханский; А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Экономист, 2004. – 528 с.
5. Володькина М. В. Стратегический менеджмент : учебное пособ. / М. В. Володькина. – К. : Знання-Прес, 2002. – 149 с.
6. Калініна Л. М. Соціально-педагогічна інформація в управлінні закладами освіти / Л. М. Калініна // Вересень. – 2001. – №4 (18). – С. 83 – 88.
7. Коваленко В. И. Полисубъектное управление развитием образовательной системы: (на материале вузов МВД России) / В. И. Коваленко. – М.; Белгород : Изд-во БелГУ, 2004. – 300 с.
8. Мармаза О. І. Якість управління : сутність, ознаки, засоби формування / О. І. Мармаза // Управління школою. – 2010. – № 19. – С. 42 – 47.
9. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 446 с.
10. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. – 560 с.
11. Освітній менеджмент : навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
12. Психологічна енциклопедія / автор-упорядник О.М. Степанов. – К. : Академвидав, 2006. – 424 с.
13. Современный философский словарь / под общей ред. д.ф.н. профессора В.Е. Кемерова. – 3-е изд. испр. и доп. – М. : Академический Проект, 2004. – 864 с.
14. Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и испанском языках. Редактор-координатор – академик РАН Г. В. Осипов. – М. : ИНФРА’М-НОРМА, 1998. – 488 с.
15. Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – М., 1998. – 98 с.
16. Философия: Энциклопедический словарь / под ред. А.А. Ивина. – М. : Гардарики, 2004. – 1072 с.

17.Шамова Т. И. Управление образовательными системами: учеб пособие для студ. высш. учеб. Заведений / Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Н. П. Капустин / под ред. Т.И. Шамвой. – М. : ВЛАДОС, 2001. – 320 с.

18.Шегда А. В. Менеджмент: підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.

19.Mintzberg H. Five Ps for Strategy. California Management Review / H. Mintzberg // The Strategy Process, Prentice Hall Englewood Cliffs / № J. 1987.