

УДК 657

С. В. Гушко, канд. екон. наук, доцент,

Криворізький економічний інститут  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКО-ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ГМК УКРАЇНИ**

В статті розкрито економічні передумови реорганізації економіко-інформаційної політики відповідно до промислових підприємств ГМК України через застосування нових стратегій управління шляхом переходу від запізненого виправлення дефектів попереднього розвитку до випереджаючих багатовекторних спрямовуючих дій.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** економічно-інформаційна політика, управління, гірничо-металургійний комплекс, галузь, підприємство.

Гірничо-металургійний комплекс має найважливіше значення як фундамент розвитку всієї індустріальної економіки України. Частка ГМК в об'ємі реалізації промислової продукції за підсумками 2006 року склала близько 26 %, у валютних надходженнях до України — 43 %. У національному ГМК зайнято більше 500 тис. чоловік, що складає близько 15 % від загальної зайнятості в промисловості. У середньостроковій перспективі, ГМК — єдина крупна галузь української промисловості, яка є в певній мірі конкурентоздатною на світовому ринку [1].

Ключовими чинниками конкурентоспроможності українського ГМК є:

- ◆ промислові запаси сировинних ресурсів (не менше 16 % світових запасів залізної руди, 13 % марганцевих руд, 4 % вугілля, що коксується);
- ◆ замкнутий цикл гірничо-металургійного виробництва (від видобичі сировини до виробництва широкого асортименту металопродукції);
- ◆ концентроване компактне розміщення виробничих активів (підприємства ГМК зосереджені на території трьох областей — Донецької, Дніпропетровської і Запорізької);
- ◆ розвинена, хоча і застаріла, виробнича і транспортна інфраструктура;
- ◆ дешева, але кваліфікована, робоча сила;
- ◆ розвинена, але поступово руйнуєма, галузева наука і освіта;
- ◆ вигідне географічне положення (логістичні переваги).

Стабільність та розвиток ГМК України дає поштовх до зростання іншим галузям промисловості і всієї економіці. Необхідність зростання економіки повинно служити ресурсом для структурних змін — підвищення конкурентоспроможності галузей промисловості з високою доданою вартістю: аерокосмічна галузь, суднобудування, машинобудування, енергетика, військово-промисловий комплекс, телекомунікації та ін. Виходячи з досвіду розвитку базових галузей, у середньостроковій перспективі власники вітчизняних ГМК стануть найбільшими інвесторами у високотехнологічних галузях. На цьому ж етапі повинна збільшуватись частка сектора послуг, що призведе до поступової зміни структури економіки, зменшення ролі ГМК і всього промислового виробництва. Така структура характерна для високорозвинутих країн, де в ГМК зайнято менше 1 % населення.

США, ЄС і Японія на етапі свого становлення і аж до 90-х років минулого століття активно використовували важелі державної політики для підтримки розвитку ГМК у своїх країнах. Навіть сьогодні, при загальній лібералізації, багато з підходів, особливо у сфері торгової політики, продовжують діяти. Послідовна політика державних преференцій для ГМК, що проводиться в Китаї, дозволила менш ніж за десять років створити найбільшу металургійну індустрію в світі.

Національна державна політика відносно ГМК повинна ґрунтуватися виключно на ринкових принципах і формувати рівні правила гри для всіх учасників. При цьому, слід

відмовитися від прямого втручання в роботу галузі і окремих підприємств. Це передбачає, зокрема, відмова від прямого регулювання цін на продукцію ГМК.

Прикладом ефективної державної політики може служити експеримент, проведений на підприємствах ГМК в 1999-2002 рр. Відповідно до Закону України від 14.07.1999 р. № 934-XIV «Про проведення економічного експерименту на підприємствах гірничо-металургійного комплексу України» (діяв з 01.07.1999 р. по 01.01.2002 р.) [42] і Законом України від 17.01.2002 р. № 2975-III «Про подальший розвиток гірничо-металургійного комплексу» (діяв з 17.01.2002 р. по 01.01.2003 р.) [43] для 67 підприємств ГМК були створені умови для подолання кризового стану галузі: реструктуризація підприємств, виведення неефективних потужностей, стимулювання інвестиційної і інноваційної діяльності, випуск конкурентоздатної продукції і створення робочих місць. Проведення тоді заходи дозволили багатьом підприємствам вийти з кризи і значно збільшити об'єми виробництва. Але при використанні позитивного досвіду експерименту 1999—2002 рр., необхідно також враховувати, що на зовнішньому ринку багато ініціатив експерименту трактувалися як преференції підприємствам галузі і стали підставою до збудження ряду антидемпінгових розслідувань проти української продукції [1].

Успіхи в розвитку комплексу були обумовлені, з одного боку, загальною політичною стабільністю, проведеними структурними і інституційними реформами, з іншої — виключно сприятливою зовнішньоекономічною кон'юнктурою. Високі ціни на металопродукцію і можливості нарощування її експорту зумовили значний внесок металургії у приріст ВВП і інших макроекономічних показників.

Основні положення промислової політики, схвалені Указом Президента України «Про Концепцію державної промислової політики» від 12.02.03 № 102, знайшли втілення в Державній програмі розвитку промисловості на 2003—2011 роки, що затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 28 липня 2003 року № 1174 [2].

В той же час світова економічна криза, що охопила в 2007 році у тому числі і ГМК України, призвела до відсутності половини замовлень, що викликало масову зупинку доменних і мартенівських печей. Причин поточної дестабілізації, як зовнішніх, так і внутрішніх, кілька. Головні з них — це:

- ♦ безпрецедентний обвал попиту (особливо з боку будівельної індустрії) і цін на метал у світі (в середньому на 20 % з серпня 2008 р.), викликаний глобальною фінансовою кризою і різким уповільненням темпів світової економічної активності;

- ♦ посилення конкуренції на зовнішньому ринку з боку Китаю (після завершення Олімпійських ігор) і Росії (де собівартість сталевого виробництва вперше виявилася нижчою, ніж на Україні);

- ♦ планові ремонти основних цехів промислових підприємств із-за сезонного скорочення попиту на металопродукцію в липні—вересні, а також у результаті святкового 30-денного Рамадана (з 1 вересня) в мусульманських країнах;

- ♦ зниження внутрішнього попиту України із-за скорочення будівництва в країні (як основного споживача) і купівельній неплатоспроможності;

- ♦ різкий стрибок цін на сировину і енергоносії (за 9 місяців 2008 р. зростання цін на залізорудну сировину);

- ♦ застарілість технологічного процесу, а саме значна питома вага наявності мартенівського засобу плавки сталі в порівнянні з іншими, що суттєво впливає на збільшення собівартості, а отже і на конкурентоспроможність.

Як наслідок, не дивлячись на адаптацію ГМК до ринкових умов, його техніко-технологічний рівень і конкурентоспроможність багатьох видів металопродукції не можна вважати задовільним.

Аналіз можливих напрямів вирішення наявних проблем обумовлює необхідність розробки єдиної державної стратегії розвитку комплексу, направленої на реалізацію пріоритетних завдань у рамках кожного із стратегічних напрямів з урахуванням наслідків світової економічної кризи і що передбачає розвиток співпраці між державними структурами всіх рівнів, бізнес-товариствами і громадськими організаціями.

Стратегія розвитку ГМК України на період до 2011 року є сукупністю взаємопов'язаних за завданнями, термінами здійснення і ресурсами окремих програм, проектів і непрограмних заходів, що забезпечать ефективне вирішення системних соціально-економічних проблем, а також створять платформи для подальшого якісного зростання галузі.

В той же час, Кабінетом міністрів України приймається Державна цільова науково-технічна програма розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу на період до 2012 р. [3], метою якої є:

- ♦ забезпечення конкурентоспроможності продукції гірничо-металургійного комплексу на внутрішньому та зовнішньому ринках шляхом реалізації інноваційної моделі розвитку;
- ♦ зменшення витрат і енергомісткості виробництва за рахунок розробки та впровадження прогресивних технологій та устаткування, підвищення ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів, оптимізації структури енергоспоживання;
- ♦ забезпечення зростання обсягів виробництва, в тому числі високотехнологічних видів продукції;
- ♦ відродження наукового потенціалу галузі, впровадження досягнень науково-технічного прогресу;
- ♦ зменшення екологічного навантаження на довкілля, підвищення рівня промислової безпеки виробництва.

Отже, однією з головних причин зниження рентабельності є слабо розвинена корпоративна структура українського гірничо-металургійного комплексу.

Завершення процесу приватизації в гірничо-металургійному комплексі України в останні кілька років позначило закінчення формування структури найбільших фінансово-промислових груп. До їх числа можна віднести «Систем Кепітал Менеджмент», «Індустріальний союз Донбасу», «Запоріжсталь», ММК ім. Ілліча і «Смарт-груп», які сконцентрували в своїй власності ключові активи українського ГМК [4]. При цьому на сьогодні тільки одна з вказаних корпорацій — «Систем Кепітал Менеджмент» — має повну вертикальну інтеграцію, яка направлена на контроль як над виробництвом металургійної сировини, так і над випуском сталевого прокату, що робить її бізнес самодостатнім. Решта фінансово-промислових груп за тими або іншими причинами не зуміли сформуванати повні виробничі цикли.

Тому на довгостроковому етапі передбачається шляхом розширеного інвестування та використання, спираючись на досягнення попередніх етапів здійснення заходів промислової політики, забезпечити:

- ♦ формування технологічних кластерів пріоритетного розвитку промисловості, передусім у найбільш наукоємких і високотехнологічних галузях та виробництвах, здатних кардинально змінити економічний і науково-технічний потенціал промисловості;

- ◆ широке запровадження нових технологій з поліпшеними техніко-економічними показниками, зменшеною енерго- і ресурсоемкістю виробництва, комплексною автоматизацією та інформатизацією виробничих процесів, істотним підвищенням продуктивності праці та соціального забезпечення працівників;

- ◆ підвищення конкурентних можливостей промислового виробництва та задоволення потреб внутрішнього ринку високих технологій за рахунок вітчизняного виробництва;

- ◆ забезпечення якісних змін у характеристиках розвитку промислового комплексу, що ґрунтуються на використанні переважно внутрішніх джерел інвестування, через забезпечення динамічної модернізації виробництва, та реалізацію життєвих інтересів країни.

Мета реформування системи управління промисловістю полягає в удосконаленні механізмів ринкової самоорганізації та створенні повнофункціональної ієрархічної системи, спроможної забезпечувати ефективно державне регулювання її розвитку на всіх етапах інноваційно-інвестиційного циклу в умовах ринкових відносин.

Орієнтація на нові стратегії управління потребує вдосконалення засобів державного регулювання розвитку промисловості. Їх базовими складовими є програмно-цільові механізми та нормативно-правове забезпечення національної програми розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу України з метою виконання таких основних завдань:

- ◆ розвиток мінерально-сировинної бази та забезпечення якості сировини;

- ◆ технічне переоснащення 1, 2 та 3 металургійних переділів на базі ресурсозберігаючих екологічно чистих технологій, зокрема для збагачувальних агломераційних виробництв нових видів підготовленої сировини; удосконалення установок позапічної обробки сталі, типу «під-ковш» та машини безперервного розливу сталі; використання нових видів енергоносіїв у доменному виробництві;

- ◆ забезпечення умов для диверсифікації виробництва та оптимізації його структури, збільшення номенклатури нових сортamentів, у тому числі розширення електроплавильного виробництва сталі, збільшення обсягу виробництва спеціальних сталей і сплавів, розвиток виробництва титанових зливків та сплавів, організація виробництва алюмінієвої фольги, створення нових видів цирконової продукції підвищеного попиту, зокрема для енергоустановок з прямим перетворенням енергії палива в

електричну, розширення випуску економічних видів прокату і труб з антикорозійним покриттям, каліброваного металу, гнутих профілів тощо;

- ♦ створення умов для впровадження малотоннажних гнучких металургійних виробництв кінцевої продукції;

- ♦ пріоритетна підтримка виробництва нових видів конструкційних та функціональних матеріалів, у тому числі з високими характеристиками міцності та точності [2].

Для ефективного управління виробництвом і ресурсами на сучасному підприємстві, а тим більше в корпоративному об'єднанні, необхідно упевнено орієнтуватися в математичних методах аналізу і моделювання виробничих систем.

Саме тому, ефективність створення і функціонування ОУС промислового підприємства сьогодні багато в чому визначається ступенем розвитку техніко-інформаційної платформи виробничої системи.

Реалізація техніко-інформаційної платформи виробничої системи можлива за умови виконання ряду завдань. А саме:

1. Прогнозування розвитку виробництва, зокрема прогнозування попиту на продукцію, що випускається. Мається на увазі представлення прогнозованих величин як функцій часу. В управлінні виробництвом найчастіше використовуються статистичні і кореляційні методи прогнозування. Практика показує, що ці методи гарантують цілком прийнятний ступінь точності у зв'язку з вирішенням завдань управління виробництвом.

2. Спостереження фактичного попиту, аналіз прогнозованих даних.

3. Визначення економічно обґрунтованих об'ємів виконуваних замовлень готової продукції і об'ємів замовлення при закупівлі напівфабрикатів, сировини, включаючи визначення виробничих потреб у конкретні моменти часу.

4. Розробка і впровадження логістично і економічно обґрунтованої системи управління запасами і ресурсами всередині підприємства або корпоративного об'єднання, що включає підсистему критерійних оцінок рівня запасів.

5. Повна інформаційна підтримка виробництва, що включає складання календарних планів випуску продукції і розвитку виробництва, оформлення технічних завдань, розподіл виробничого навантаження в рамках потужностей, що є на підприємстві, мережеве планування робіт, аналіз зовнішніх економічних чинників ринку тощо.

Довгий час виконання цих завдань було розосереджене між окремими підрозділами на підприємствах. Це помітно ускладнювало процес управління, в першу чергу тому, що інформація від одних підрозділів до інших часто доходила із запізненням і спотвореннями. Таким чином, у числі серед основних вимог до побудови виробничих систем однією з пріоритетних є необхідність централізації управління виробництвом. Така централізація може бути досягнута багато в чому завдяки впровадженню нових інформаційних технологій [5].

Аналізуючи розвиток системи обліку й аналізу на принципах інформатики академік М. Г. Чумаченко і професор М. С. Пушкар досить доречно відзначають, що вирішальним фактором економічного зростання в сучасному світі стали інформаційні ресурси, а їх використання дає значний економічний ефект на економії факторів виробництва за рахунок впровадження нових інформаційних технологій [6, с. 107].

Інформаційне забезпечення системи управління припускає наявність своєчасної, всеосяжної і точної інформації, уміння її осмислити, формулювання необхідних висновків і результативне і ефективне втілення управлінських рішень. Інформаційне забезпечення є основою управлінських процесів.

Суть інформаційного забезпечення системи управління складають дані, що зменшують невизначеність подій.

Інформаційне забезпечення системи управління — це інтеграційне ціле своєчасних, всеосяжних, необхідних, сприйманих і усвідомлюваних відомостей для аналізу конкретної ситуації, вироблення альтернативних рішень, вибору оптимального, якнайкращого в даних обмеженнях рішення, супроводу і контролю його виконання [7, с. 477].

Таким чином, промисловим підприємствам пропонується нова ідеологія управління інформаційними ресурсами, що дозволяє обґрунтувати економічні рішення, впровадження яких направлене на розвиток галузі.

ГМК України будучи провідною галуззю економіки, понад усе схильний до впливу нової економічної ситуації, а саме до глобальної інформатизації діяльності. Отже, проблеми вітчизняної економіки на макrorівні проявляються в зниженні конкурентоспроможності національного промислового виробництва в умовах інституційних перетворень на етапі переходу світової економіки в інформаційне суспільство.

На мікрорівні проблема інформатизації промислових підприємств полягає в оптимізації трансакційних витрат



управління, що пов'язане з формуванням масиву управлінської інформації, здатного з найменшими витратами забезпечувати виробничу діяльність.

За сучасних умов має місце двоєке сприйняття процесу управління. По-перше, управління розглядається з позицій забезпечення, синхронізації основного (технологічного) процесу, отже, є внутрішньофірмовим трансакційним сектором.

По-друге, розглядаючи управління як рівноправне виробництво, в результаті якого виходить новий товар, — інформація, мається на увазі, що операція — це власне процес реалізації управлінського рішення і управління відноситься до внутрішньофірмового трансформаційного (технологічного) сектора. Таким чином, витрати управління можуть бути класифіковані як трансакційні витрати при традиційному підході і як трансформаційні витрати, якщо сприймати управління з погляду «виробництва інформації».

Трансакційне управління пропонується класифікувати відповідно до етапів реалізації управлінського рішення за аналогією з пропозиціями О. Уільямсона [8].

Дана класифікація дозволяє виявити джерела виникнення витрат управління підприємством і намітити напрямки мінімізації даних витрат.

У відповідності з сучасними економічними тенденціями взаємодія господарюючого суб'єкта із зовнішнім середовищем носить виражений інформаційний характер. Тому промислові підприємства, понад усе схильні до інформаційних проблем, потребують нової ідеології управління й оцінки інформаційних ресурсів, вираженої в гармонізації інтересів держави і промислових підприємств, що розглядає управління як специфічний вид діяльності по формуванню інформаційних ресурсів — економіко-інформаційній політиці (рис. 1).



Рис. 1. Організаційно-економічна основа економіко-інформаційної політики промислових підприємств

Напрями економіко-інформаційної політики:

- ◆ формування і захист інформаційних ресурсів підприємства — інформаційне забезпечення діяльності;
- ◆ підвищення конкурентоспроможності інформаційних ресурсів підприємства;
- ◆ створення умов для якісного і ефективного інформаційного забезпечення діяльності працівників на основі інформаційних ресурсів підприємства;
- ◆ формування і здійснення єдиної науково-технічної і промислової політики у сфері інформатизації з урахуванням сучасного світового рівня розвитку інформаційних технологій;
- ◆ створення і розвиток інформаційних систем і мереж підприємств, забезпечення їх сумісності і взаємодії в єдиному інформаційному просторі України;
- ◆ підтримка проектів і програм інформатизації діяльності;
- ◆ створення і вдосконалення системи управління інформаційними витратами, механізму стимулювання розробки і реалізації проектів інформатизації промислових підприємств.

В основу організації економіко-інформаційної політики покладені наступні принципи:

1. Принцип цільової спрямованості — підпорядкування економіко-інформаційної політики інформаційними ресурсами підприємства із спрямованістю на зниження витрат розпорядження цими ресурсами.

2. Принцип системності — розгляд економіко-інформаційної політики промислових підприємств як комплексу взаємозв'язаних і взаємозалежних заходів щодо управління інформаційними ресурсами.

3. Принцип формалізації — представлення економіко-інформаційної політики промислових підприємств з погляду комплексу формалізованих процедур, направлених на отримання обґрунтованих, достовірних результатів.

4. Принцип адекватності — організація економіко-інформаційної політики, адекватної реальним умовам діяльності промислового підприємства.

Ключовим напрямом у системі управління інформаційними ресурсами є формування інформаційного забезпечення процесу управління промисловим підприємством [9].

Аналіз координаційних і транзакційних витрат веде до аналізу впливу ІТ на методи ведення бізнесу в цілому. Використання транзакційного підходу вельми корисно під час опису потенціалу ІТ у поліпшенні організації інформаційних потоків і зниженні витрат через поліпшення здатності організації до обробки інформації, необхідної для управління складними об'єктами [10, 11].

Більшість комп'ютерних систем і бізнес-рішень минулого використовували інформацію, здебільшого про минулі події, виключно в цілях складання зведень і звітності. Вперше в історії інформаційних технологій, системи ERP почали розглядати інформацію як ресурс підприємства. Але, на відміну від традиційних ресурсів, ресурси інформації, що надаються ERP-системою, можуть бути багато разів використані, вони одночасно доступні для самих різних цілей і їм не загрожує втрата або псування. Вражаючи результати по збільшенню продуктивності роботи підприємств за умов використання ERP-систем насправді закладені саме в здатності їх використовувати інформацію як невичерпний ресурс.

Поняття заснованої на інформації організації, висунуте теоретиком менеджменту Пітером Друкером [12, с. 316], у наші

дні стало реальністю; саме тому компанії вимушені встановлювати інтегровані в масштабі всього підприємства операційні середовища, які орієнтовані як на індивідуальних користувачів, так і на робочі групи. Тільки інформаційні організації можуть зберігати, використовувати, аналізувати й оформляти значні об'єми інформації в масштабі всього підприємства.

Для промислових підприємств, що успішно впровадили ERP-систему, характерний один і той же стратегічний підхід: вони використовують ERP-системи як каркас для корпоративних інформаційних систем. У них, як правило, стабільні і зрілі команди топ-менеджерів з чітким баченням цілей в області корпоративних інформаційних ресурсів. Ці команди також беруть на себе відповідальність за управління поточними процесами перетворення в своїх організаціях (рис. 2).

	<i>1980 роки Вертикальні (функціональні) структури</i>	<i>1990 роки Глобальні матричні структури</i>	<i>2000 роки Глобальні мережеві структури</i>
ОБРОБКА ТРАНЗАКЦІЙ	Традиційні системи	Інтегровані ERP-системи	Гібридні системи
НАПРЯМОК УПРАВЛІННЯ	Управління прибутком і витратами	Управління орієнтоване на вартість Управління портвелем	Управління орієнтоване на вартість Управління мережею формування вартістю
ОСНОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	Фінансова звітність	Управлінські інформаційні системи Сховища даних	Інтегрована аналітика

Рис. 2. Процес переходу від вертикально-інтегрованих організацій до мережових і функціонально-інтегрованих бізнес-структур

Початкова інформація повинна трансформуватися так, щоб її можна було використовувати для досягнення безлічі цілей. Розмістивши її між процесами і даними в проміжній зоні «перелічувальний механізм», ми можемо отримувати різноманітні оцінки.

У такій системі дані проміжної зони дають інформацію для аналітичних програм, а це вже логічні, а не фізичні ERP-системи, які позбавлені недоліків, пов'язаних з існуванням традиційних міжсистемних меж [13].

Такі ERP-системи, як SAP, трансформують знання, що управляються, у виражену, відкриту форму. Це безпосередньо відноситься до прихованого знання, про яке говорять І. Нонака і Х. Такеучи в своїй книзі «Компанія, що створює знання» [14]. Такими знаннями можуть бути ідеї, інтуїція, пізнавальний досвід, практичний досвід, діловий досвід, концепції або концептуальні моделі, аналогії та ін.

Основа концепції ERP — автоматизація процесно-орієнтованого підприємства, тому відбір процесів для впровадження на промислових підприємствах ГМК має велике значення. Команда, відповідальна за відбір, схвалює рішення залежно від того, наскільки легко ERP-система може автоматизувати найважливіші для підприємства процеси, і наскільки гнучкою буде система при впровадженні інших необхідних підприємству процесів.

## Література

1. Государственная политика в ГМК [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www.ukrstrategy.com.ua/?pg=65&news\\_id=6](http://www.ukrstrategy.com.ua/?pg=65&news_id=6).
2. Концепції проекту Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2017 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 липня 2003 р. № 1174 [Електронний ресурс] / URL.: <http://www.gdo.kiev.ua/files/db.php?god=2008&st=1781>.
3. Державна цільова науково-технічна програма розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу на період до 2012 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2008 р. № 1174 [Електронний ресурс] / URL.: [http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=66890&cat\\_id=42645](http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=66890&cat_id=42645).
4. *Иваненко С.* Поле битвы — ГМК [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://comments.com.ua/?spec=1172162681&sart=1172162842>.

5. Глазова А. В. Управление производством и информационные технологии в современных корпоративных структурах / Журнал депонированных рукописей. — № 12. — 2002. — С. 18—24.
6. Чумаченко М. Г., Пушкар М. С. Розвиток системи обліку на принципах інформатики і кібернетики // Вісник Тернопільської академії народного господарства. Вип. 4. — 2004. — С. 107—114.
7. Организация производства и управление предприятием: Учебник / Туровец О. Г., Бухалков М. И., Родинов В. Б. и др.; Под ред. О. Г. Туровца. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 544 с.
8. Уильямсон, О. И. Исследования стратегий фирмы: возможности концепции механизмов управления и концепции компетенций // Российский журнал менеджмента. — 2003. — Том 1. — № 2. — С. 79—114.
9. Родина Л. А. Формирование информационного обеспечения управленческой деятельности / Л. А. Родина. — СПб.: Инфо-да, 2004.
10. Brooks F. P. The Mythical Man Month/F. P. Brooks. — Cambridge, MA: Addison-Wesley, 1995. — 234 p.
11. Голоктеев К., Матвеев И. Управление производством: инструменты, которые работают. — СПб.: Питер, 2008. — 251 с.
12. Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
13. Рид С. Финансовый директор как интегратор бизнеса / Седрик Рид, Ханс-Дитер Шойерман и группа SAP ERP Financials. — Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 397 с.
14. Нонака И., Takeuchi Х. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 384 с.

Статтю подано в редакцію 18.03.09 р.