

УДК: 65.01; DOI: 10.31388/2519-884X-2019-40-39-48

Судомир С.М., д.е.н., доцент,
професор кафедри економіки підприємства
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,
email: Sudomyr.s@gmail.com

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті обґрунтовано методологічний підхід оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств: алгоритм формування системної синергетичності соціально-економічних утворень в контексті пріоритетності організаційного розвитку, інтегровані критерії оцінки складових організаційного розвитку підприємств та деталізовану систему показників, методи дослідження в системі, методики визначення показників.

Ключові слова. Організація, розвиток, результативність, система, управління, підприємство.

JEL code classification: H 11

*Sudomyr S.M., Doctor of Economic Sciences, Ass. Prof.
Bioresources and Natural Resources of Ukraine "Berezhany Agricultural Institute"
email: Sudomyr.s@gmail.com*

EFFICIENCY OF MANAGEMENT SYSTEM ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Abstract. The development of theoretical provisions should be directed at the comprehension of conceptual category of the device not from the position of abstract static, and dynamism, this is due to: rapid change in the development of socio-economic processes, and therefore Priority components of socio-economic integrity; Dynamic development of scientific ideas in almost all sectors of the economy; Dynamic development of different organizational formations of cooperative, corporate, associative, integration, functionally-cluster, program-purpose direction. In consideration of the foregoing, in the context of rapid dynamic changes and market competitive environment, organizational development should be considered as a qualitative-dynamic progressive-changing process of organization and management as a systemic integrity aimed at The harmoniously balanced approach of qualitative changes in their organic unity with clearly defined mission and strategic objectives of the subject of activity is adequate "new requirements of the market environment". Organizational development in the system of values, organizational culture and culture of organization, organizational behavior and organizational interaction is proposed to be carried out in organic unity with the image characteristics of socio-economic Entities, their leaders and the management team. Such a need is confirmed by the results of our research, as the image of organizations and the management team is based on the prevailing values, organizational culture and culture of the Organization. Based on the suggested components, the formula for organizational development of the Enterprise has been elaborated and its evaluation criteria are detailed, which will allow to form the consolidated and analytical information for the development and management of managerial decisions.

Keywords. Organization, development, efficiency, system, management, enterprise.

Постановка проблеми. З розвитком глобальних та євроінтеграційних процесів, посиленням конкуренції виникає потреба у формуванні результативної системи управління на всіх її рівнях. Лише за такого підходу можливо адаптувати систему управління до нових вимог та викликів ринкової економіки.

Важливою складовою системи менеджменту є організаційний чинник, від рівня розвитку якого залежить успішна діяльність суб'єктів господарювання. У цьому зв'язку організаційному розвитку повинна надаватися пріоритетність. При цьому слід акцентувати увагу на тому, що організаційний розвиток повинен охоплювати організацію не лише як процес, а як системну цілісність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченню окремих напрямів проблеми управління організаційним розвитком підприємств присвячені праці багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Серед них слід виділити: Ф. Бастіа, С. Белла, Б. Мільнера, Г. Мінцберга, Д. Норта, та вітчизняних: О. Гудзинського, Т. Гуренко, І. Должанського, М. Сахацького, М. Судомир, М. Туленкова, В. Франчука, Р. Фатхутдінова та інших вчених.

Проте в наукових працях розкриті окремі складові організаційного розвитку підприємств. Дослідженнями не охоплено організаційний розвиток як системну цілісність, не розроблено методологічний інструментарій формування управління організаційним розвитком як системної цілісності.

Формулювання цілей статті. Обґрунтувати методологічний підхід щодо дослідження й оцінки результативності організаційного розвитку та управління ним, який включає в себе: алгоритм дослідження, інтегровані критерії оцінки складових організаційного розвитку підприємств та деталізовану систему показників, методи дослідження в системі, методики визначення показників.

Виклад основного матеріалу. В економічній літературі виділяються різні пріоритетні складові в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємств. Акцент зроблено на ресурсну, фінансову, інноваційну складову. В окремих наукових працях, окрім названих складових, певне місце відводиться системі управління, кадровому потенціалу, управлінській команді.

В останні роки, ряд науковців в системі факторів забезпечення успіху в стратегічному розвитку підприємств виділяють організаційний. Ми підтримуємо таку позицію і вважаємо, що в системі складових забезпечення успіху в стратегічному розвитку підприємств доцільно виділяти організаційний фактор, який охоплює цінності, організаційну культуру і культуру організації, організаційну поведінку та організаційну взаємодію. В напрямках розвитку надаємо їм пріоритетного значення. Ціннісна орієнтація в органічній єдності з названими складовими є базовою основою методології розвитку

самоорганізації як дієвого механізму формування системи ставлення людського фактора до змінюючих процесів в організаціях через системну логіку сприйняття необхідних трансформаційних перетворень в стратегічному розвитку підприємств. При такому підході формується система мотивації людського фактору, зростає сила мотиваційного механізму, спрямованого на розв'язання задач стратегічного розвитку підприємств.

Залежно від рівня організаційного розвитку та його збалансованості визначатиметься кінцева результативність функціонального забезпечення підприємств з орієнтацією на синергетичний ефект.

В сучасних умовах розвитку економіки розробка теоретичних положень спрямовується на осмислення понятійного категорійного апарату не з позицій абстрактної статичності, а динамічності. Така необхідність обумовлена: швидкою зміною розвитку соціально-економічних процесів, а відповідно і пріоритетних складових соціально-економічної цілісності; зміною кількісних і якісних параметрів в структурі складових соціально-економічної цілісності; зміною «цілісності сутності»; динамічним розвитком наукових ідей майже в усіх галузях економіки; несинхронним підходом до розвитку структурної, функціональної, ієрархічної концепції систем, що порушує гармонію в об'єкті дослідження як системної цілісності та ін. як системних цілісностей, спрямованих на підвищення рівня і якості життя людей, стратегічної конкурентоспроможності суб'єктів діяльності. Розвиток соціально-економічних систем в загальносистемному теоретичному аспекті – «як об'єктивно-закономірна системно-якісна зміна складних об'єктів в часовому і просторовому вимірі» [3].

Ми підтримуємо позицію автора Судомир М. Р. [4], яка розглядає «організаційний розвиток», як закономірну зміну організації як цілісної системи в органічній єдності таких її складових як: цінностей, організаційної культури, організаційної поведінки, організаційної взаємодії, процесів, організаційних структур, структур управління, системи документів – регламентів, організації праці та ін. Тому вважаємо, що організаційний розви-

ток слід розглядати як якісно-динамічний прогресивно-змінюючий процес організації та менеджменту як системної цілості спрямованих на гармонійно збалансований підхід якісних змін в їх органічній єдності з чітко визначеними місією та стратегічними цілями суб'єкта діяльності адекватних «новим вимогам ринкового середовища».

Розгляд організаційного розвитку в системі цінностей, організаційної культури і культури організації, організаційної поведін-

ки та організаційної взаємодії пропонуємо здійснювати в органічній єдності з іміджевими характеристиками соціально-економічних утворень, їх керівників і управлінської команди [1]. Така необхідність підтверджується результатами нашого дослідження, оскільки імідж організації та управлінської команди базується на сформованих цінностях, організаційній культурі та культурі організації. Логіка такого підходу представлена на рис. 1.

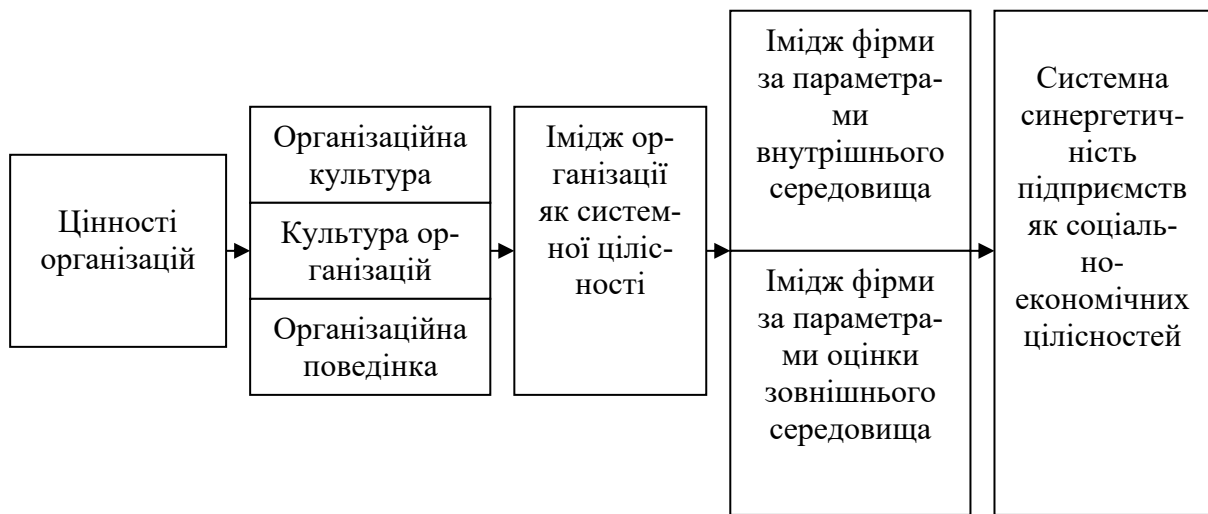


Рис. 1. Алгоритм формування системної синергетичності соціально-економічних утворень в контексті пріоритетності організаційного розвитку
Примітка. Авторська розробка

Автором чітко визначені критерії оцінки організаційного розвитку підприємства внутрішньосистемного і зовнішньо-

системного спрямування, які представлені на рис. 2.

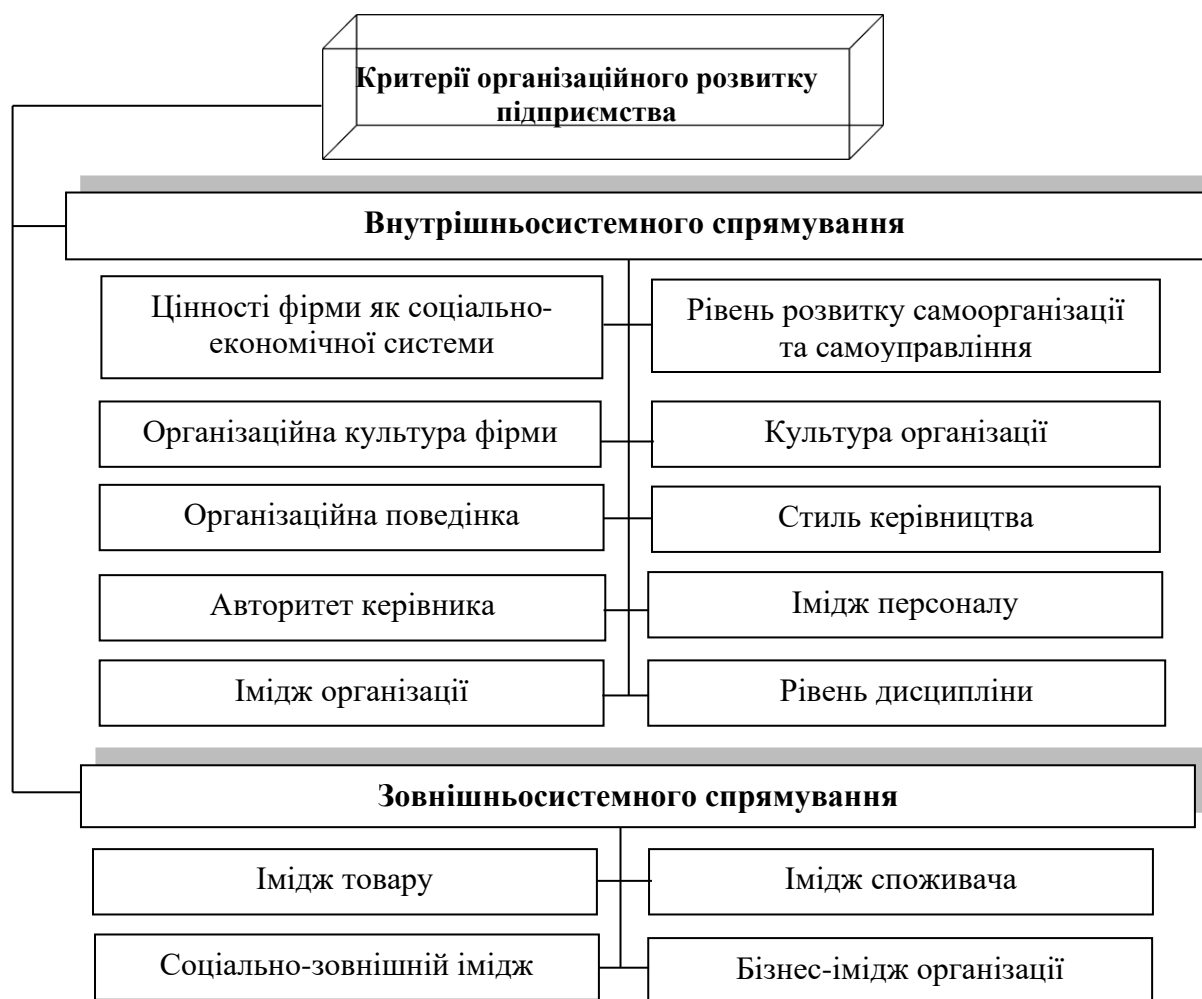


Рис. 2. Критерії організаційного розвитку підприємства

Примітка: авторська розробка

На основі визначених критеріїв нами розроблена формула організаційного розвитку підприємства (формула 1).

$$K_{opn} = \frac{\sum_{i=1}^{14} K_i}{14}, \quad (1)$$

Де, K_{opn} – коефіцієнт рівня організаційного розвитку підприємства; K_1 – коефіцієнт рівня розвитку цінностей як соціально-економічної системи; K_2 – коефіцієнт рівня авторитету керівника; K_3 – коефіцієнт організаційної рівня культури фірми; K_4 – коефіцієнт рівня культури організації; K_5 – коефіцієнт рівня іміджу персоналу; K_6 – коефіцієнт рівня організаційної поведінки; K_7 – коефіцієнт рівня стилю керівництва; K_8 – коефіцієнт рівня дисципліни; K_9 –

коефіцієнт рівня іміджу організації; K_{10} – коефіцієнт рівня розвитку самоорганізації та самоуправління; K_{11} – коефіцієнт рівня іміджу товару; K_{12} – коефіцієнт рівня іміджу споживача; K_{13} – коефіцієнт рівня соціально – зовнішнього іміджу; K_{14} – коефіцієнт рівня бізнес - іміджу організації.

Деталізація критеріїв оцінки організаційного розвитку підприємства представлена таблиці 1.

Таблиця 1

Методика визначення показників організаційного розвитку підприємства

Коефіцієнти	Методика визначення	Позначення
1	2	3
Критерії оцінки організаційного розвитку підприємств внутрішнього спрямування		
Коефіцієнт рівня розвитку цінностей як соціально-економічної системи	$K_u = \sqrt[10]{K_1 \times \dots \times K_{10}}$	<p>K_u – коефіцієнт рівня розвитку цінностей як соціально-економічної системи;</p> <p>K_1 – коефіцієнт рівня ставлення до природи;</p> <p>K_2 – коефіцієнт рівня розвитку комунікаційних зв'язків в колективі;</p> <p>K_3 – коефіцієнт рівня напрямів орієнтації в часі;</p> <p>K_4 – коефіцієнт рівня орієнтації на діяльність в реалізації місії фірми;</p> <p>K_5 – коефіцієнт рівня розвитку фірмових традицій і звичаїв;</p> <p>K_6 – коефіцієнт рівня дотримання стандартних вимог в діяльності фірми;</p> <p>K_7 – коефіцієнт рівня внутрішньосистемної функціональної інтеграції;</p> <p>K_8 – коефіцієнт рівня адаптивності стратегій розвитку системи та механізмів реалізації;</p> <p>K_9 – коефіцієнт рівня збалансованості функцій прав і відповідальності суб'єктів діяльності;</p> <p>K_{10} – коефіцієнт рівня інноваційної сприйнятливості.</p>
Коефіцієнт рівня авторитету керівника	$K_{ак} = \frac{\sum_{i=1}^7 K_i}{7}$	<p>$K_{ак}$ – коефіцієнт рівня авторитету керівника;</p> <p>K_1 – коефіцієнт рівня службового авторитету;</p> <p>K_2 – коефіцієнт рівня особистого авторитету;</p> <p>K_3 – коефіцієнт рівня спільного бачення та цінностей;</p> <p>K_4 – коефіцієнт рівня толерантності;</p> <p>K_5 – коефіцієнт рівня культури;</p> <p>K_6 – коефіцієнт рівня організованості;</p> <p>K_7 – коефіцієнт рівня персональної відповідальності.</p>

Коефіцієнт організаційної рівня культури фірми	$K_{ок} = \sqrt[11]{K_1 \times \dots \times K_{11}}$	<p>$K_{ок}$ – коефіцієнт рівня організаційної культури фірми;</p> <p>K_1 – коефіцієнт рівня внутрішньо-системної функціональної інтеграції;</p> <p>K_2 – коефіцієнт рівня адаптивної збалансованості стратегії розвитку соціально-економічних систем та механізмів їх реалізації;</p> <p>K_3 – коефіцієнт рівня збалансованості функцій, прав і відповідальності суб'єктів діяльності;</p> <p>K_4 – коефіцієнт рівня стратегічної спрямованості діяльності соціально-економічної системи;</p> <p>K_5 – коефіцієнт рівня інноваційної сприйнятливості соціально-економічної системи;</p> <p>K_6 – коефіцієнт рівня відповідності сформованої дистанції влади рівню розвитку цінностей та системно-функціональної відповідальності в організації;</p> <p>K_7 – коефіцієнт рівня сформованості менеджменту як системи в контексті стратегічного розвитку підприємств;</p> <p>K_8 – коефіцієнт рівня сприйнятливості організаційної культури;</p> <p>K_9 – коефіцієнт рівня сформованості управлінської команди, адекватної цілям і задачам стратегічного розвитку підприємств;</p> <p>K_{10} – коефіцієнт рівня сформованості потенціалу підприємств, адекватного напрямкам їх стратегічного розвитку;</p> <p>K_{11} – коефіцієнт рівня інституціонального забезпечення підприємств в їх стратегічному розвитку.</p>
Коефіцієнт рівня культури організації	$K_{ко} = \sqrt[2]{K_{всс} \times K_{зсс}}$	<p>$K_{ко}$ – коефіцієнт рівня культури організації;</p> <p>$K_{всс}$ – коефіцієнт рівня внутрішньо-системного спрямування;</p> <p>$K_{зсс}$ – коефіцієнт рівня зовнішньо-системного спрямування.</p>

Коефіцієнт рівня іміджу персоналу	$K_{in} = \frac{\sum_{i=1}^7 K_i}{7}$	<p>K_{in} – коефіцієнт рівня іміджу персоналу; K_1 – коефіцієнт рівня дисциплінованості; K_2 – коефіцієнт рівня компетентності; K_3 – коефіцієнт рівня згуртованості; K_4 – коефіцієнт рівня колективної культури; K_5 – коефіцієнт рівня персональної та колективної відповідальності; K_6 – коефіцієнт рівня групової комунікабельності; K_7 – коефіцієнт рівня відданості фірмі.</p>
Коефіцієнт рівня організаційної поведінки	$K_{on} = \frac{\sum_{i=1}^{13} K_i}{13}$	<p>K_{on} – коефіцієнт рівня організаційної поведінки; K_1 – коефіцієнт рівня сприйняття культури організації; K_2 – коефіцієнт рівня сприйняття організаційної культури; K_3 – коефіцієнт рівня сприйняття інноваційного розвитку; K_4 – коефіцієнт рівня сприйняття стійкого розвитку; K_5 – коефіцієнт рівня сприйняття бізнесової поведінки; K_6 – коефіцієнт рівня сприйняття орієнтації на виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами; K_7 – коефіцієнт рівня мотиваційності робочого місця, виконання; K_8 – коефіцієнт рівня розвитку конкурентного ставлення; K_9 – коефіцієнт рівня розвитку іміджевих регуляторів поведінки; K_{10} – коефіцієнт рівня сформованості та розвитку системи документів організації; K_{11} – коефіцієнт рівня розвитку та збалансованості регулювання і саморегулювання; K_{12} – коефіцієнт рівня розвитку функціонально-забезпечуючих підсистем; K_{13} – коефіцієнт рівня розвитку комунікаційних зв'язків горизонтально-вертикального спрямування</p>
Коефіцієнт рівня стилю керівництва	$K_{ск} = \sqrt[3]{K_{рск} \times K_{осу} \times K_{ррф}}$	<p>$K_{ск}$ – коефіцієнт рівня стилю керівництва; $K_{рск}$ – коефіцієнт рівня розвитку стилів керівництва; $K_{осу}$ – коефіцієнт рівня орієнтованості системи управління у взаємозв'язку: ОНЗ-ОНП, ОНЗ-ОНС, ОНС-ОНП; $K_{ррф}$ – коефіцієнт рівня розвитку рольових функцій соціальної поведінки.</p>

Коефіцієнт рівня дисципліни	$K_{pd} = \frac{\sum_{i=1}^6 K_i}{6}$	<p>K_{pd} – коефіцієнт рівня дисципліни;</p> <p>K_1 – коефіцієнт рівня усвідомлення необхідності дотримання високої виконавчої дисципліни;</p> <p>K_2 – коефіцієнт рівня усвідомлення необхідності дотримання високої виробничої дисципліни;</p> <p>K_3 – коефіцієнт рівня усвідомлення необхідності дотримання високої організаційної дисципліни;</p> <p>K_4 – коефіцієнт рівня усвідомлення необхідності дотримання високої комунікаційної дисципліни;</p> <p>K_5 – коефіцієнт рівня усвідомлення необхідності дотримання високої фінансової дисципліни;</p> <p>K_6 – коефіцієнт рівня усвідомлення необхідності дотримання високого дотримання законодавства.</p>
Коефіцієнт рівня іміджу організації	$K_{io} = \frac{\sum_{i=1}^{14} K_i}{14}$	<p>K_{io} – коефіцієнт рівня іміджу організації;</p> <p>K_1 – коефіцієнт рівня цінностей як соціально-економічної системи;</p> <p>K_2 – коефіцієнт рівня організаційної культури фірми;</p> <p>K_3 – коефіцієнт рівня культури організації;</p> <p>K_4 – коефіцієнт рівня організаційної поведінки;</p> <p>K_5 – коефіцієнт рівня стилю керівництва;</p> <p>K_6 – коефіцієнт рівня авторитету керівника;</p> <p>K_7 – коефіцієнт рівня іміджу персоналу;</p> <p>K_8 – коефіцієнт рівня розвитку конкурентного ставлення;</p> <p>K_9 – коефіцієнт рівня розвитку самоорганізації та самоуправління;</p> <p>K_{10} – коефіцієнт рівня іміджу товару;</p> <p>K_{11} – коефіцієнт рівня іміджу споживача;</p> <p>K_{12} – коефіцієнт рівня соціально-зовнішнього іміджу;</p> <p>K_{13} – коефіцієнт рівня бізнес іміджу організації;</p> <p>K_{14} – коефіцієнт рейтингу інформаційного впливу на громадськість через ЗМІ.</p>
Коефіцієнт рівня розвитку самоорганізації та самоуправління	$K_{psc} = \frac{\sum_{i=1}^4 K_i}{4}$	<p>K_{psc} – коефіцієнт рівня розвитку самоорганізації та самоуправління;</p> <p>K_1 – коефіцієнт рівня участі працівників в правлінні і управлінні;</p> <p>K_2 – коефіцієнт рівня делегування повноважень;</p> <p>K_3 – коефіцієнт рівня співвідношення централізації і децентралізації;</p> <p>K_4 – коефіцієнт рівня розвитку та збалансованості триади влади: «функцій, обов'язків, відповідальності» – «ресурсів, прав, влади»</p>

Критерії оцінки організаційного розвитку підприємств зовнішнього спрямування		
Коефіцієнт рівня іміджу товару	$K_{im} = \sqrt[4]{K_{csm} \times K_{dm} \times K_{cm} \times K_{ym}}$	K_{im} – коефіцієнт рівня іміджу товару; K_{csm} – коефіцієнт рівня споживчої якості товару; K_{dm} – коефіцієнт рівня дизайну товару; K_{cm} – коефіцієнт рівня ціни товару; K_{ym} – коефіцієнт рівня якості послуг з реалізацією товару.
Коефіцієнт рівня іміджу споживача	$K_{ic} = \sqrt[4]{K_{cz} \times K_{cj} \times K_{cs} \times K_{ntm}}$	K_{ic} – коефіцієнт рівня іміджу споживача; K_{cz} – коефіцієнт рівня соціальної групи; K_{cj} – коефіцієнт рівня стилю життя; K_{cs} – коефіцієнт рівня статусу споживача; K_{ntm} – коефіцієнт рівня прихильності до товарної марки.
Коефіцієнт рівня соціально – зовнішнього іміджу	$K_{csi} = \sqrt[4]{K_{za} \times K_{zk} \times K_{ka} \times K_{ic}}$	K_{csi} – коефіцієнт рівня соціально – зовнішнього іміджу; K_{za} – коефіцієнт рівня виконання зобов'язань перед акціонерами; K_{zk} – коефіцієнт рівня виконання зобов'язань перед клієнтами; K_{ka} – коефіцієнт рівня виконання зобов'язань перед контактними аудиторіями; K_{ic} – коефіцієнт рівня виконання зобов'язань перед іншими суб'єктами за інтересами.
Коефіцієнт рівня бізнес – іміджу організації	$K_{bio} = \sqrt[4]{K_{op} \times K_{pc} \times K_{pk} \times K_{cv}}$	K_{bio} – коефіцієнт рівня бізнес-іміджу організації; K_{op} – коефіцієнт рівня ділової репутації фірми; K_{pc} – коефіцієнт рівня бізнес-репутації в системі бізнес середовища; K_{pk} – коефіцієнт рівня ділової репутації керівника фірми (лідера фірми); K_{cv} – коефіцієнт рівня суспільної відповідальності.

Примітка. Авторська розробка

Для поглиблення дослідження названі критерії деталізуються, що сприяє підвищенню рівня обґрунтованості системи показників оцінки організаційного розвитку підприємств.

Висновки. Отже, сформована система методологічного забезпечення дослідження є

базовою основою обґрунтування критеріїв визначення часткових та інтегральних показників організаційного розвитку підприємств дозволяє сформувати зведено-аналітичну інформацію для вироблення і прийняття управлінських рішень.

Список літератури:

1. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2017. 411 с.

2. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Нестеренко С. А., Гуренко Т. О., Колос З. В. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємств АПК: управлінський аспект: [монографія]. К.:ЦП «Компринт», 2019. 352 с.
3. Судомир С. М. Розвиток соціально-економічних систем конкурентоспроможного спрямування. *Економічний часопис-XXI*. № 9–10 (1) 2013. С. 57–60.
4. Судомир М. Р. Організаційний розвиток підприємств: теоретико-методологічні аспекти. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 4. С. 267–269.
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. / Э. Шейн ; под ред. Т. Ю. Ковалевой. СПб.: Питер, 2007. 336 с. 16.
6. Dile, T., Kennedy A. Corporate cultures. Reading, MA: Addison-Wesleys, 1982.-204 p.
7. Shein E.H. Organizational Culture. *American psychologist*. 1990. Vol. 45(1). P. 109–119.
8. Smircich, L. Concepts o Culture and organizational analyses. *Administrative Science Quarterly*. 1983. №28. P.339-358.
9. Ouchi, W.G. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. P. 45.

References:

1. Gudziński, O.D., Sudomyr, S.M., Gurenko, T.O. (2010) Upravlinnya formuvanniam konkurentospromozhnogo potentslalu pldpriemstv (teoretiko-metodologičnij aspekt): monografija. Kijiv: IPK DSZU. [in Ukrainian].
2. Gudziński, O. D., Sudomyr, S. M., Nesterenko, S. A., Gurenko, T. O., Kolos, Z. V. (2019) Organizational mechanism of development of enterprises in the agro-industrial complex: management aspect: [monograph]. K.:TsP «Komprint», 352 p. [in Ukrainian].
3. Sudomyr, S. M. (2013) Rozvitok sotsialno-ekonomichnih sistem konkurentospromozhnogo spryamuvannya. *Ekonomichnij chasopis-XXI*, No 9–10 (1), p. 57–60. [in Ukrainian].
4. Sudomyr, M. R. (2013) Organizatsijnyj rozvitok pldpriemstv: teoretiko-metodologičnij aspekti. *Zbirnik naukovih prats Tavrijskogo derzhavnogo agrotehnologičnogo univrsitetu (ekonomičnij nauki)*, No 4. p. 267–269. [in Ukrainian].
5. Sheyn, E. (2007) Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo: uchebnik dlya slushateley, obuchayushchikhsya po programmam «Master delovogo administrirovaniya» [per. s angl; pod red. T. Yu. Kovalevoy]. Piter: SPb:Piter. [in Russian].
6. Dile, T., Kennedy, A. (1982) Corporate cultures. Reading, MA: Addison-Wesleys. [in English].
7. Shein, E.H. (1990) Organizatsionnaya kul'tura [Organizational culture]. *American psychologist*. vol. 45(1), pp.. 109–119. [in English].
8. Smircich, L. Concepts o Culture and organizational analyses. *Administrative Science Quarterly*. no.28. pp.339-358. [in English].
9. Ouchi, W.G. (1981) Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. Boston: Addison-Wesley. [in English].