

УДК: 339.716:339.166.5

Семенова В. Г., к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства Одеського національного економічного університету, м. Одеса (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ КООРДИНУВАННЯ ПРОЦЕСІВ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню основ координування процесів в системі управління інтелектуальною власністю підприємства в сучасних ринкових умовах. Предмет дослідження – сучасні теоретичні та методологічні проблеми формування ефективної системи координування використання інтелектуальної власності (ІВ) підприємства. Метою статті є дослідження місця та ролі координування в системі управління ІВ підприємства. Обґрунтовано, що координування використання ІВ є важливим елементом системи управління ІВ підприємства. В статті досліджено економічну сутність категорії «координування»; визначені основні завдання системи координування ІВ на вітчизняних підприємствах; виявлені основні недоліки системи координування ІВ; обґрунтовані основні принципи координування використання ІВ; досліджені основні чинники побудови дієвої системи координування процесів використання ІВ; розглянуто та обґрунтовано основні вимоги щодо створення ефективної системи координування ІВ; визначені етапи формування системи координування ІВ на підприємстві.

Ключові слова: інтелектуальна власність, управління, координування, недоліки координування, завдання координування, принципи координування, ефективність координування.

Літ. 10.

Семенова В. Г.

ОСОБЕННОСТИ КООРДИНАЦИИ ПРОЦЕССОВ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

Статья посвящена исследованию основ координации процессов в системе управления интеллектуальной собственностью предприятия в современных рыночных условиях. Предмет исследования - современные теоретические и методологические проблемы формирования эффективной системы координации использования интеллектуальной собственности (ИС) предприятия. Целью статьи является исследование места и роли координации в системе управления ИС предприятия. Обосновано, что координация использования ИС является важным элементом системы управления ИС предприятия. В статье исследовано экономическую сущность категории «координация»; определены основные задачи системы координации ИС на отечественных предприятиях; выявлены основные недостатки системы координации ИС; обоснованы основные принципы координации использования ИС; исследованы основные факторы построения действенной системы координации процессов использования ИС; рассмотрены и обоснованы основные требования по созданию эффективной системы координации ИС; определены этапы формирования системы координации ИС на предприятии.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, управление, координация, недостатки координации, задача координации, принципы координации, эффективность координации.

Semenova V.

FEATURES COORDINATION PROCESSES OF INTELLECTUAL PROPERTY COMPANY.

The article investigates the foundations of coordination processes in the system of intellectual property management company in today's market conditions. Subject of research - the modern theoretical and methodological problems of formation of an effective system of coordinating the use of intellectual property (IP) business. The aim of the article is to study the place and role of coordination in the management of IP enterprise. Rightly, that the use of IP coordination is an important element of the IP management company. The paper studied the economic substance of category "coordination"; the main tasks of coordination of IP at the domestic enterprises; identified major deficiencies in the coordination of IP; justified by the basic principles of coordination of the use of IP; the basic factors of building an effective system of coordination processes use of IP; reviewed and substantiated the basic requirements for an effective system of coordination of IP; defined stages in the formation of the coordination of IP in the enterprise.

Key words: intellectual property, management, coordination, lack of coordination, the task of coordinating the principles of coordination, effective coordination.

Постановка проблеми. Управління процесами створення та використання інтелектуальної власності на підприємствах ґрунтується на основних функціях, таких як організація, планування, контроль, мотивація та координування. Однак недоліки системи управління зазначеної сфери багато в

чому пов'язані з відсутністю належного координування процесів створення та використання інтелектуальної власності (ІВ) підприємства. Побудова дієвої системи координування сприяє ефективності використання об'єктів інтелектуальної власності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням сутності та значення координування в системі управління підприємством присвятили свої дослідження такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як А. Файоль, П. Друкер, Дж. Робертс, Г. Мінцберг, Б. З. Мільнер, О. С. Віханський, Є. Б. Стародубцева, В. В. Тітова, З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Т. В. Клебанова, Є. В. Карпукіна, Д. О. Ріпка та ін.

Виділення невирішеної проблеми. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень щодо теоретичних аспектів координування, як функції управління діяльністю підприємств на сьогодні недостатньо досліджена роль координування в системі управління ІВ підприємства.

Мета наукової статті. Метою статті є дослідження теоретичних основ щодо місця та ролі координування в системі управління ІВ підприємства, обґрунтування напрямків удосконалення системи координування використання інтелектуальної власності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

• провести аналіз існуючих літературних джерел, розкрити економічну сутність категорії «координування»;

- визначити основні завдання системи координування ІВ на підприємствах;
- розглянути теоретичні основи формування системи координування на підприємстві;
- визначити основні недоліки системи координування процесів використання ІВ;
- розглянути основні принципи координування процесів використання ІВ підприємства;
- дослідити основні форми та механізми системи координування;
- провести аналіз основних чинників формування ефективної системи координування використання ІВ підприємства;
- розглянути основні етапи формування системи координування ІВ на підприємстві.

Результати дослідження. На думку ряду авторів, система управління інтелектуальною власністю та інтелектуальним капіталом підприємства - це система стратегічних дій пов'язаних з об'єктами інтелектуального капіталу та цілеспрямована на ефективний інноваційний розвиток підприємства. Цей процес включає 4 основні складові:

1. Розвиток інтелектуального капіталу (планування, реалізація, сприятливе навколишнє середовище, мотивація працівників).
2. Аналіз ринку (можливості, конкуренти і порушники (наприклад патентних прав)).
3. Захист прав інтелектуальної власності (правовий захист, комерційна таємниця та дисциплінарні стягнення).
4. Обмін інтелектуальною власністю (купівля, продаж, трансфер технологій та спільні розробки).

Розвиток інтелектуальної власності включає в себе планування, організацію та реалізацію інтелектуальної власності. Це передбачає організацію таких умов на підприємстві, які сприятимуть активізації інтелектуальної творчості та впровадженню нових науково-технічних розробок, їх облік і використання у виробництві. Аналіз ринку передбачає виявлення напрямків для інноваційного розвитку, своїх можливостей і визначення можливостей інтелектуального забезпечення своїх конкурентів, постійний моніторинг свого ринку з метою виявлення порушників. Захист прав інтелектуальної власності передбачає отримання певних охоронних документів на об'єкти інтелектуальної власності та певні дії стосовно правопорушників [1, 2].

Однак, як слушно зауважує автор роботи [3], усі виробничі та організаційні процеси складаються з багатьох організаційних і інформаційних зв'язків, що виникають всередині підприємства, що вимагає узгодження (координації) діяльності окремих підприємств як складної виробничо-господарської системи. Ми погоджуємось з думкою автора, що «...сама координація виробничих і управлінських дій у процесі розвитку підприємства є основою забезпечення ефективності та гнучкості його господарської системи, оскільки саме координація забезпечує взаємозв'язок, взаємозалежність, синхронізацію діяльності різних складових підсистем підприємства» [3, с. 164].

Доцільно, на наш погляд, дослідження основ координування як функції управління розпочати з уточнення сутності даного поняття. Науковці по-різному трактують сутність координування. Автори роботи [4] під координацією розуміють процес встановлення взаємозв'язків між різноманітними підрозділами та відділами підприємства та інтеграцію їх взаємодії. На думку дослідників, необхідність координування залежить від тісної взаємодії між окремими підрозділами підприємства і його функціями [4, с. 83].

Б. З. Мільнер зазначає, що координування – це процес розподілу діяльності в часі та забезпечення взаємодії різних підрозділів підприємства з метою виконання усіх завдань. Координування, на думку автора, забезпечує цілісність та стійкість підприємства [5, с. 261].

Автори словника [6] відмічають, що в перекладі з латинської мови координація (coordinatio, со... – префікс, що означає спільність, сумісність, і ordination – упорядкування) – це узгодження, поєднання, приведення до порядку чи відповідно до поставлених завдань складових елементів [6, с. 345].

Д. О. Ріпка вважає, що координація проявляється у «...забезпеченні односпрямованості дій в рамках конкретних бізнес-процесів або попередження виникнення відхилень у функціонуванні автономних частин системи для досягнення загальної мети підприємства шляхом коригування дій, що відхиляються, та підтримки співпадаючих дій» [3, с. 164].

Узагальнюючи розглянуті вище підходи, вважаємо доцільним дати наступне визначення координування. На наш погляд, координування – це процес, спрямований на реалізацію управлінських рішень, що полягає у розробці та реалізації системи узгоджених взаємодій окремих підрозділів відповідно до запланованих завдань на основі зворотного зв'язку для досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства.

У сфері управління інтелектуальною власністю, на наш погляд, координування слід розглядати як процес, що спрямований на реалізацію управлінських рішень щодо створення та використання інтелектуальної власності шляхом розробки та реалізації системи взаємопов'язаних та взаємоузгоджених заходів та дій усіх задіяних підрозділів відповідно до запланованих завдань для ефективного використання інтелектуальної власності підприємства.

Ми вважаємо, що до основних завдань координування в системі управління ІВ відносяться:

- інтеграція дій окремих управлінських підрозділів (спеціалістів), що займаються плануванням, організацією, мотивацією та контролем процесів, спрямованих на створення та використання об'єктів ІВ;
- розподіл планових завдань щодо створення та використання об'єктів ІВ між відповідними (задіяними) підрозділами;
- визначення відповідальних спеціалістів у підрозділах;
- проведення спільних виробничих нарад для своєчасного коректування дій окремих підрозділів на основі результатів контрольних заходів;
- обмін інформацією між підрозділами;
- підготовка спільних наказів, Положень, інформаційних листів;
- вивчення і поширення передового досвіду інших підприємств;
- формування тимчасових дослідницьких (робочих) груп для активізації процесів створення об'єктів ІВ;
- проведення спільних заходів, спрямованих на виявлення недоліків та усунення їх причин в процесі створення та використання ІВ;
- застосування евристичних методів активізації творчості на підприємстві («мозковий штурм», метод Дельфі та інші);
- проведення заходів з підвищення кваліфікації працівників підрозділів (круглі столи, семінари, конференції, тощо);
- розроблення та подання узгоджених пропозицій адміністрації підприємства.

На нашу думку, проблеми координування в системі управління ІВ обумовлені наступними недоліками:

- відсутність дієвої системи управління ІВ підприємства (процеси планування, організації, мотивації, координації та контролю ІВ сьогодні на більшості підприємств носять хаотичний та безсистемний характер);
- недостатній рівень координації діяльності на більшості вітчизняних підприємств (характерною ознакою для вітчизняних підприємств є, на наше переконання, слабка узгодженість діяльності більшості функціональних підрозділів, що призводить, наприклад, до виготовлення продукції, що користується низьким попитом на ринку та не відповідає вищим стандартам якості);
- недоліки організаційної структури управління підприємством (наприклад, за функціональної структури управління труднощі координації пов'язані з наявністю протирічливих розпоряджень від різних функціональних керівників, що гальмує прийняття важливих управлінських рішень);
- недоліки кадрового забезпечення процесів створення та використання ІВ (сьогодні, незважаючи на наявність відповідних законодавчих актів, на більшості вітчизняних підприємств практично відсутні фахівці з «інтелектуальної власності»);
- недосконалість інформаційної системи підприємства (недостатність інформації внутрішнього характеру не дозволяє своєчасно усувати недоліки, пов'язані з внутрішніми процесами щодо створення та використання ІВ; відсутність належної зовнішньої інформації може призвести до проблем щодо патентно-правового забезпечення ІВ підприємства);
- відсутність системного підходу до реалізації координаційних заходів (часто координаційні заходи носять формальний характер; відсутній чіткий план координаційних дій; спостерігається низька мотивація для окремих підрозділів);

• порушення принципу зворотного зв'язку в процесі використання ІВ (усі координаційні заходи марні, якщо відсутня належна система контролю за їх виконанням; відсутній аналіз недоліків та їх причин; відсутній узгоджений план коректування подальших дій).

Ефективність будь-яких управлінських заходів залежить від чіткого дотримання принципів управління. Під принципом розуміють основні теоретичні положення, основні правила діяльності (загальноприйняті, найпоширеніші правила господарських дій, тощо) [7, с. 143].

Система управління підприємства ґрунтується, на думку дослідників, на наступних наукових принципах:

- принцип цільової сумісності (проявляється у створенні цілеспрямованої системи управління, в якій усі її елементи складають єдиний механізм для вирішення загального завдання);
- принцип безперервності та надійності (базується на формуванні певних організаційно-економічних умов, за яких досягається стабільність і безперервність виробничих процесів);
- принцип планованості (передбачає, що система управління має бути націлена на вирішення не тільки поточних, але й довгострокових завдань розвитку підприємства);
- принцип динамізму (передбачає високий рівень адаптивності до вимог зовнішнього і внутрішнього середовища);
- принцип ефективності (проявляється у виборі найкращого з багатьох варіантів досягнення однієї і тієї ж мети);
- принцип наукової обґрунтованості методів управління (передбачає, що методи, форми і засоби управління мають бути науково обґрунтовані та перевірені на практиці) [8, с. 29-30; 9, с. 68].

Однак, на нашу думку побудова дієвої системи координування в системі управління ІВ підприємства повинна базуватись на наступних, визначених нами принципах, до яких відносяться:

- законність (передбачає дотримання законодавства України під час прийняття усіх координаційних рішень щодо створення та використання об'єктів ІВ);
- цілеспрямованість (координаційні заходи повинні здійснюватися з метою забезпечення ефективного використання ІВ підприємства);
- науковість (координаційні заходи необхідно проводити на основі врахування об'єктивних закономірностей функціонування підприємства);
- рівність усіх учасників координаційної діяльності в прийнятті спільних рішень, рекомендацій та заходів;
- систематичність (передбачає регулярне проведення координаційних заходів для постійного корегування процесів створення та використання ІВ);
- комплексність (формування системи координування у тісній взаємодії з іншими функціональними підсистемами управління інтелектуальною власністю: організацією, плануванням, мотивуванням та контролем);
- відповідальність керівників підрозділів за своєчасність виконання узгоджених рішень;
- об'єктивність (всебічна оцінка результатів координаційних заходів);
- ефективність (передбачає, що у результаті координаційних заходів використання ІВ принесе максимальні економічні результати);
- зворотний зв'язок (передбачає необхідність корегування координаційних заходів під впливом внутрішніх чинників).

Сьогодні на підприємствах застосовуються різні форми координації. Для більшого розуміння доцільно, на наш погляд, розглянути найбільш поширені підходи. Так, Г. Мінцберг виділив п'ять основних координаційних механізмів за допомогою яких підприємства координують свою діяльність. До них відносяться:

- *взаємна узгодженість* сприяє координації праці внаслідок простого процесу неформальних комунікацій;
- *прямий контроль* сприяє координації, оскільки відповідальність за працю інших працівників, визначення завдань для них та контроль за їх діяльністю здійснює один фахівець;
- *стандартизація робочих процесів* передбачає точне визначення (специфікацію) або програмування змісту праці. Стандартизація поширена на багатьох як великих, так і на малих підприємствах;
- *стандартизація випуску* спрямована на специфікацію результатів праці (параметри виробу, норма виробітку, тощо);
- *стандартизація навичок та знань (кваліфікації)* передбачає точне визначення необхідного рівня підготовки працівників (особливо доцільна, коли неможливо стандартизувати виробничий процес та його результати) [10, с. 10 - 11].

Як далі зазначає автор, на практиці підприємство, як правило, застосовує (комбінує) усі п'ять механізмів координації. Це пов'язано з постійною необхідністю у застосуванні певної долі прямого

контролю та взаємного регулювання, внаслідок виникнення час від часу непередбачуваних ситуацій на виробництві, що порушує заплановані графіки та процеси [10, с. 11].

Б. З. Мільнер вказує, що для реалізації координування на підприємстві може бути використаний один або декілька наступних координаційних механізмів:

- *неформальна непрограмована координація*, що здійснюється добровільно, неформально, без попереднього планування, яка застосовується у випадках, коли неможливо передбачити, запрограмувати та взаємо узгодити всю діяльність. Така координація будується на взаєморозумінні, загальних установках та психологічних стереотипах, спрямованих на необхідність узгоджених дій;

- *програмована безособиста координація*, яка застосовується у випадках збільшення розміру підприємства та суттєвій зміні кадрового складу. Цей механізм координації передбачає визначення процедури (способу) вирішення координаційних проблем, які часто повторюються;

- *індивідуальна координація* використовується внаслідок неоднозначного розуміння різними працівниками завдань та напрямків праці. Така координація може здійснюватися по-перше, керівником декількох підрозділів в рамках своїх повноважень. По-друге, координація може здійснюватися спеціально обраним координатором (керівником проекту, представником замовника, тощо);

- *групова координація*, яка здійснюється шляхом проведення обговорень та прийняття узгоджених рішень на нарадах координаційних груп або комітетів [5, с. 261-265].

Аналіз розглянутих вище механізмів показує, що незважаючи на дещо різні підходи, автори вказують на доцільність застосування як неформальних (простих), так і більш формалізованих (складних) механізмів координування на підприємствах в залежності від поставлених завдань. Особливо актуальними (справедливими) є, на нашу думку, такі підходи стосовно координування процесів створення та координування ІВ підприємства.

Окрім застосування зазначених механізмів координування ми вважаємо необхідним визначення основних чинників, що впливають на формування ефективної системи координування у досліджуваній сфері діяльності. На наш погляд, до основних чинників, які визначають дієвість функціонування на вітчизняних підприємствах системи координування процесів створення та використання ІВ відносяться:

- безпосередня підтримка керівництва підприємства процесів створення та ефективного використання об'єктів ІВ (реалізація складних, слабкопрогнозованих та високоризикових процесів створення та використання ІВ можлива тільки за умови зацікавленості адміністрації підприємства);

- побудова органічної організаційної структури підприємства (створення та ефективне використання ІВ потребує наявності гнучкої організаційної структури, в якій відсутня жорстка централізація прийняття рішень та чітка ієрархія управлінських рівнів, яка базується на більш неформальних відносинах);

- формування ефективної системи управління ІВ підприємства (результативність координаційних дій напряму, на наш погляд, залежить від ефективності інших складових управління ІВ: організації, планування, мотивації, контролю);

- забезпечення гнучкості системи управління ІВ (передбачає процес постійного коректування (узгодження) подальших дій під впливом змін внутрішнього та зовнішнього середовища);

- залучення висококваліфікованих фахівців до процесів створення та використання ІВ (ця сфера діяльності, як жодна інша, залежить від наявності творчого потенціалу на підприємстві);

- створення сучасної інформаційної системи на підприємстві (ефективність координаційних дій базується сьогодні на повноті інформації щодо об'єкту координування);

- формування системи оцінки ефективності використання об'єктів ІВ підприємства (відсутність належної системи оцінки не дозволяє проаналізувати результати управлінських дій, в тому числі і зусилля щодо координації процесів використання ІВ);

- забезпечення зворотного зв'язку за результатами координаційних дій (ефективне координування передбачає врахування конкретних умов та можливостей підприємства (його підрозділів) і пропозицій нижніх ланок управління).

Важливо також, на нашу думку, чітко визначити основні етапи побудови ефективної системи координування. Ми вважаємо, що до основних етапів створення системи координування процесами використання ІВ відноситься:

1. Формування координуючого центру (певні посадові особи, підрозділ, тощо) та наділення його відповідними повноваженнями.

2. Розподіл функціональних обов'язків між окремими підрозділами підприємства щодо створення та використання об'єктів ІВ.

3. Визначення процедури узгодженості проведення координаційних заходів (затвердження планів щодо створення та використання об'єктів ІВ усіма задіяними підрозділами).

4. Створення інформаційної системи забезпечення процесів ІВ.

5. Формування системи критеріїв та оцінки ефективності використання ІВ.

6. Визначення форми проведення координаційних заходів та їх періодичності (наради, «круглі столи», тощо).

7. Формування Положення про координаційну діяльність, з розподілом функціональних обов'язків підрозділів підприємства та процедури координаційних заходів.

Дієва система координування процесів створення та використання ІВ підприємства повинна, на наш погляд, задовольняти наступним вимогам:

- сприяти процесам створення та використання ІВ як в тактичному періоді, так і в стратегічній перспективі;
- здійснювати розподіл планових завдань щодо створення та використання об'єктів ІВ між задіяними підрозділами відповідно до їх спеціалізації та вмінь і навичок працівників підрозділів;
- створювати творчу атмосферу, спрямовану на активізацію процесів створення та ефективного використання ІВ;
- інтегрувати зусилля та дії окремих підрозділів та фахівців щодо планування, організації, мотивації та контролю використання ІВ на підприємстві;
- своєчасно коректувати дії окремих підрозділів на основі результатів контрольних заходів;
- сприяти активізації процесів раціоналізаторства та винахідництва у підрозділах підприємства;
- залучати до процесів створення об'єктів ІВ усі підрозділи та усіх працівників підприємства;
- сприяти застосуванню творчих методів вирішення виробничих проблем;
- сприяти впровадженню передового досвіду інших підприємств;
- залучати фахівців з питань використання ІВ;
- забезпечувати визначення чітких критеріїв та методичних підходів щодо оцінки ефективності використання ІВ;
- сприяти процесам підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- забезпечувати проведення спільних координаційних заходів, спрямованих на виявлення недоліків та усунення їх причин в процесі створення та використання ІВ;
- сприяти дотриманню принципу зворотного зв'язку в процесі використання ІВ;
- забезпечувати визначення шляхів удосконалення системи координування відповідно до стратегічних перспектив розвитку підприємства.

Висновки та пропозиції. Координування процесів створення та використання інтелектуальної власності є важливою складовою системи управління ІВ підприємства. Однак, на більшості підприємств в Україні відсутня ефективна система координування використання ІВ. У статті визначено основні завдання координування в системі управління ІВ підприємства. До них, зокрема, відносяться: інтеграція дій окремих управлінських підрозділів щодо процесів створення та використання об'єктів ІВ; визначення відповідальних спеціалістів у підрозділах; обмін інформацією між підрозділами; вивчення і поширення передового досвіду інших підприємств; проведення спільних заходів, спрямованих на виявлення недоліків та усунення їх причин в процесі створення та використання ІВ та інші. Визначені основні недоліки системи координування, такі як: відсутність дієвої системи управління ІВ підприємства; недостатній рівень координації діяльності на більшості вітчизняних підприємств; недоліки організаційної структури управління підприємством; недоліки кадрового забезпечення процесів створення та використання ІВ; недосконалість інформаційної системи підприємства; відсутність системного підходу до реалізації координаційних заходів; порушення принципу зворотного зв'язку в процесі використання ІВ. В процесі дослідження визначені наступні основні принципи побудови дієвої системи координування в системі управління ІВ: законність; цілеспрямованість; науковість; рівність усіх учасників координаційної діяльності в прийнятті спільних рішень, рекомендацій та заходів; систематичність; комплексність; відповідальність керівників підрозділів за своєчасність виконання узгоджених рішень; об'єктивність; ефективність; зворотний зв'язок.

В роботі запропоновані наступні етапи створення системи координування процесами використання ІВ: формування координуючого центру та наділення його відповідними повноваженнями; розподіл функціональних обов'язків між окремими підрозділами підприємства щодо створення та використання об'єктів ІВ; визначення процедури узгодженості проведення координаційних заходів; створення інформаційної системи забезпечення процесів ІВ; формування системи критеріїв та оцінки ефективності використання ІВ; визначення форми проведення координаційних заходів та їх періодичності; формування Положення про координаційну діяльність, з розподілом функціональних обов'язків підрозділів підприємства та процедури координаційних заходів.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Цибульов П.М. Управління інтелектуальною власністю [Текст] // Цибульов П.М., Чеботарьов В.П., Зінов В.Г., Суїні Ю. / За ред. Цибульова: монографія. — К.: «К.І.С.», 2010. — 448 с.

2. Бутнік-Сіверський О. Трансформація інтелектуальної власності в інноваційний продукт [Електронний ресурс] / О. Бутнік-Сіверський // Інтелектуальний капітал. – 2003. - №5. – С. 3-12. – Режим доступу : <http://iv.org.ua/index2.php?kontent/naykdial/articles/article-2.php>
3. Ріпка Д. О. Координація управлінських і виробничих процесів на підприємстві / Д. О. Ріпка // БізнесІнформ. – Харків: 2012. - № 7. – с. 162 – 166.
4. Литвин А. Ю., Стребляньська І. А. Теоретичні аспекти системи координації управлінських потоків на промисловому підприємстві на основі рефлексивного підходу / А. Ю. Литвин, І. А. Стребляньська // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки та управління. – Чернігів: 2009. - № 3 (4). – с. 81 – 89.
5. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 848 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD) / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – Ірпінь : ВТФ Перун, 2007. – 1736 с.
7. Бухгалтерський словник. / За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир: ПП “Рута”, 2001. – 224 с.
8. Грещак М.Г., Гребешков О.М., Коцюба О.С. Внутрішній економічний механізм підприємства. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
9. Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом : монографія / О. В. Кендюхов. – Донецьк : ДонУЕП, 2008. – 363 с.
10. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.