

вание работников в ходе процесса. Любые вещи, предназначенные для такого использования, являются капиталом».

Особую ценность для понимания категории капитала и механизма его создания представляет позиция А.Смита. Он считал, что, соотношение между капиталом и доходом регулируется соотношением между трудолюбием и праздностью. Там, где преобладает капитал, господствуют трудолюбие, где преобладает доход, там господствует праздность. Поэтому всякое увеличение или уменьшение капитала естественно ведет к увеличению или уменьшению промышленной деятельности, количества производительных рабочих, а, следовательно, и меновой стоимости годового продукта земли и труда страны, реального богатства и дохода всех жителей.

Капиталы возрастают в результате бережливости. Все, что какое-либо лицо сберегает из своего дохода, оно добавляет к своему капиталу; оно или затрачивает это сбережение на содержание добавочного количества производительных рабочих, или дает возможность сделать это кому-нибудь другому, ссужая ему это сбережение под проценты, т.е. за долю прибыли. Подобно тому как капитал отдельного лица может увеличиваться только на ту сумму, какую она сберегает из годового дохода или прибыли, так и капитал всего общества, который равен общему капиталу всех личностей, может быть увеличен только таким путем.

«Бережливость, а не трудолюбие, является непосредственной причиной возрастания капитала» [2, с.313].

К. Маркс в своих научных исследованиях, приходит к выводу, что историческими предпосылками возникновения капитала являются товарное производство и развитое товарное обращение, торговля. Товарное обращение есть исходный пункт капитала. Мировая торговля и мировой рынок открывают в 16 столетии новую историю капитала [3, с. 157].

К. Маркс делает важное заключение, что каждый новый капитал при своем первом появлении на сцене, т.е. на товарном рынке, рынке труда или денежном рынке, неизменно является в виде денег. В процессе производства и реализации товара деньги представляют конечный продукт товарного обращения капитала [3, 157].

Деньги как деньги и деньги как капитал сначала отличаются друг от друга лишь неодинаковой формой обращения [3, с.157].

Когда покупают какую-либо вещь с целью перепродажи, то употребленная при этом сумма называется авансированными деньгами (или капиталом – прим. автора): если же вещь покупается не для перепродажи, то можно сказать, что деньги были истрачены (на собственное потребление – прим. автора) [3, с. 159].

В Капитале К.Маркс делает интересный вывод на основе цитирования «Quarterly Reviewer»: «Капитал избегает шума и брани и отличается боязливой натурой. Это правда, но это еще не вся правда. Капитал боится отсутствия прибыли или слишком маленькой прибыли, как природа боится пустоты.

Но раз имеется в наличии достаточная прибыль, капитал становится смелым. Обеспечьте 10%, и капитал согласен на всякое применение, при 20% он становится оживленным, при 50% продолжительно готов сломать себе голову, при 100% он попирает все человеческие законы, при 300% нет такого преступления, на которое он не рискнул бы, хотя бы под страхом виселицы. Если шум и брань приносят прибыль, капитал станет способствовать тому и другому. Доказательство: контрабанда и торговля рабами» [3, 770].

Маркс показывает в этом фрагменте важнейшие характеристики капитала.

1. Капитал требует от владельца обеспечения для него (капитала) постоянного движения.
2. Капитал действует тайно, и чем выше норма прибыли, тем более скрытно действует капитал. Ни один собственник капитала, имеющий норму прибыли в несколько раз выше, чем средняя, не будет этим хвастаться.
3. Самую высокую норму прибыли имеют запрещенные виды деятельности капитала. Дороже всего собственник капитала ценит собственную безопасность. Но особенность, что все-таки собственная безопасность для владельца капитала имеет цену, выраженную в каждом конкретном случае в денежном измерителе или в норме прибыли.
4. Капитал боится конкуренции, так как конкуренция уравнивает норму прибыли в сторону снижения в связи со снижением рыночных цен.

Подводя итог по рассматриваемой проблеме, отметим следующее.

- Капитал – это продукт развития общественного производства.
- Он возник, когда производительность человеческого труда превысила потребности человека в средствах потребления.
- К капиталу можно отнести ту часть излишков (запасов, ресурсов), которая может быть сохранена или обменена на другой товар, который может быть сохранен для использования в будущем.
- К капиталу можно отнести те товары и блага, в которых имеется (и будет иметься в будущем) потребность у других людей. То, что не нужно никому, кроме самого владельца, не может быть капиталом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Д. Рикардо. Принципы экономической науки., т.1. Пер. с англ. – М., Издательская группа «Прогресс», 1993 – 26 л. (Экономическая мысль Запада). Для научных библиотек.
2. Принципы экономической науки., т.3. Пер. с англ. – М., Издательская группа «Прогресс», 1993 – 22 л. (Экономическая мысль Запада). Для научных библиотек.
3. Маркс, Карл. Капитал. Критика политической экономии. Т.1.к.1, Процесс производства капитала, 1969.VIII.

УДК 65:338.242

Мешайкина Е.И.

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ БЕЛАРУСИ

Многие экономисты, анализируя изменения, проводимые в последние годы в рамках экономических реформ в Беларуси, приходят к выводу, что они не дали ожидаемых результатов [1, 2, 3, 18]. Причины такой неблагоприятной ситуации следует искать на макро- и микроуровне. Системная трансформация в Беларуси и других странах СНГ затрудняется

рядом факторов, которые не имели места в других странах ЦВЕ:

- более долгий период существования социалистического строя и планово-экономической системы, что привело к полному забвению рыночных инструментов и ментально-психологической неготовности народа к их внедрению;

Мешайкина Елена Ивановна, д.э.н., доцент каф. менеджмента Брестского государственного технического университета. Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

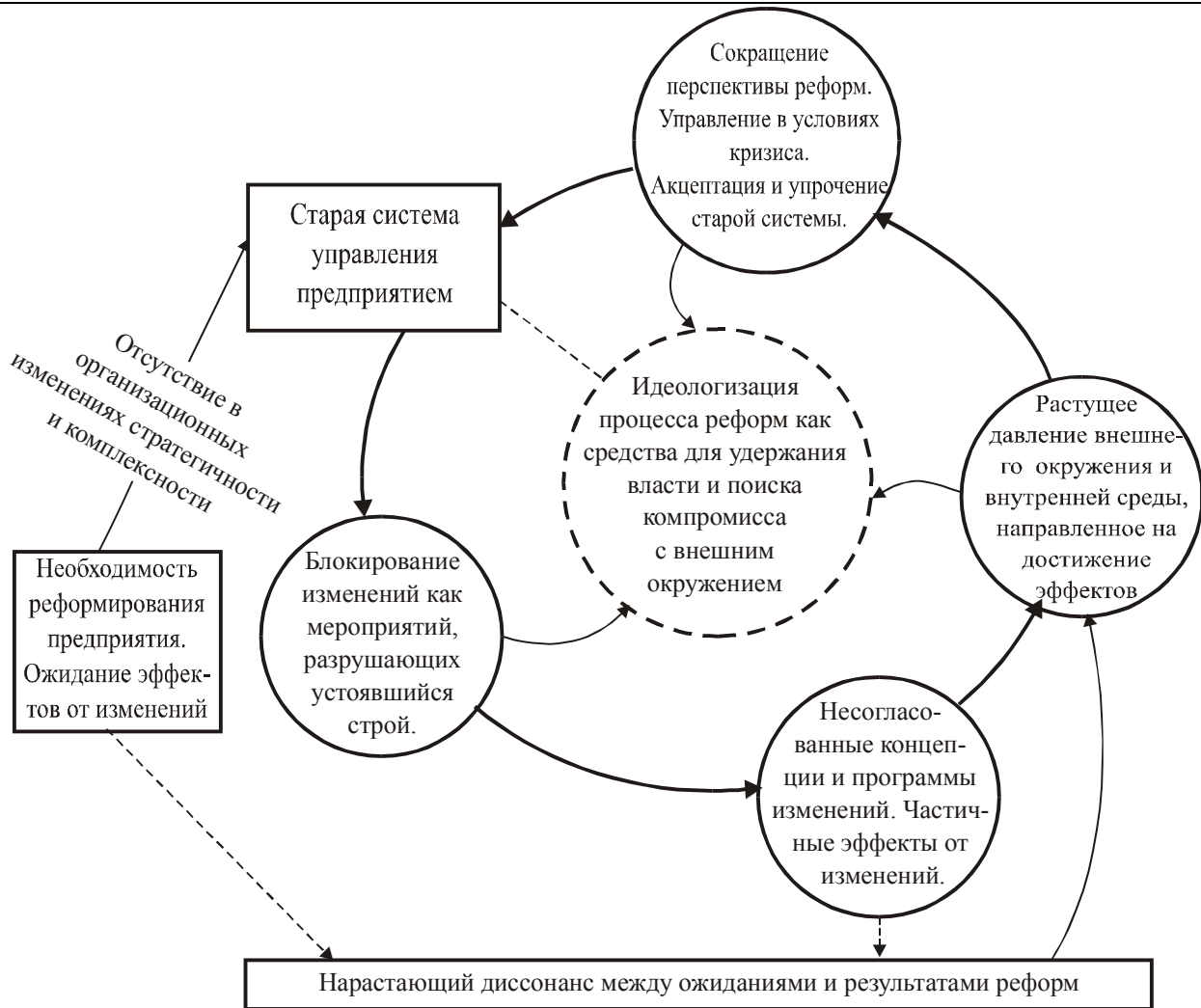


Рис. 1. Механизм искажения логики изменений в процессе реформирования предприятий.

Источник: Собственная разработка.

- реформы проводились при стремительном распаде единого государства, общего экономического пространства, разрыве хозяйственных связей, что затруднило переход к рыночной экономике в каждой бывшей республике СССР;
- в начале преобразований серьезным бременем являлась большая доля в экономике военно-промышленного комплекса (в сопоставлении с остальными странами ЦВЕ), что потребовало существенных затрат на конверсию милитаризованного производства.

Эти объективные трудности в значительной мере усугублялись отсутствием четкой и последовательной стратегии реформ. Основой любых преобразований должны являться следующие направления, которые сформированы логикой развития цивилизации:

- развитие науки и образования, расходы на которые правильно считаются наиболее эффективными инвестициями;
- структурные преобразования экономики, направленные на снижение энерго- и материалоемкости;
- динамизация инновационных процессов;
- экономное использование сырья и охрана окружающей среды.

В «Основных направлениях социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2010 г.» на ближайшие пять лет в качестве приоритетных определены такие цели, как наращивание экспорта товаров и услуг, развитие

агропромышленного комплекса и сопряженных отраслей, развитие транспорта, коммуникаций и соответствующей инфраструктуры, активизация инвестиционной и инновационной деятельности, дальнейшее развитие жилищного строительства, формирование эффективной системы здравоохранения [7]. Их невозможно реализовать без развития науки и образования. Максимальное использование интеллектуальных ресурсов страны предусматривается, но их развитие не входит в число основных задач. В то же время, в странах Центральной и Восточной Европы не случайным является сопряжение положительной хозяйственной динамики с относительно крупными расходами государства на образование и науку. Например, в Венгрии, Чехии и Польше удалось сохранить прежний удельный вес ассигнований на образование в ВВП. В Беларуси объемы финансирования образования в целом отражают мировые тенденции для большинства развитых стран (около 5–6% к ВВП), однако стоимость выполненных научных исследований и разработок в процентах к ВВП резко снижается. Это может вызвать все большее отставание нашей страны в научно-технической сфере, затруднить ее вхождение в европейскую и мировую экономические системы и развитие внешнеэкономических связей.

Среди причин неэффективности процесса реструктуризации можно назвать следующие ошибки методологического характера [4, 8]:

- отсутствие четко сформулированного стратегического видения отраслей, что не позволяло однозначно определить их роль в народном хозяйстве страны, направления изменений, оптимальную структуру. Реформы хозяйствующих субъектов носят временный, непоследовательный, часто выжидательный характер. Трудно выявить дальнейшие перспективы развития и сопоставить нынешние изменения с будущим состоянием отрасли;
- недостаточная координация реструктуризационных действий в масштабе отдельных отраслей на основе единой программы;
- несистемный подход к реформированию отраслей, когда изменения не охватили формирования выгодных для них системных связей с внешним окружением;
- низкая эластичность и слабая способность к изменениям. К этому можно добавить ряд иных причин, таких как:
- недостаточная убежденность участников реформ в возможности и необходимости стратегической ориентации отраслей;
- негативное отношение к реструктуризации из-за неудачных или малоэффективных реформ;
- проведение ряда показательных мероприятий, внедряющих мало существенные изменения, но дающих их реализаторам чувство комфорта и т.п.

Таким образом, реформирование предприятий можно назвать процессом пассивных изменений, когда в каждом периоде стратегия их проведения эволюционным образом приспособляется к актуальной ситуации, без разработки и последовательной реализации единого долговременного видения. Причиной этого является также низкий стратегический потенциал внешнего окружения, которое не только не модифицирует системных условий для проведения рыночных изменений, но и усиливает зависимость организаций от внешних субъектов (банков, транспорта, энергетики). Кроме этого, причины неудач следует искать в системе управления как отдельными хозяйствующими субъектами, так и народным хозяйством в целом. На рис. 1 представлен механизм искажения логики изменений в процессе реформирования предприятий.

Результатом его действия является отсутствие стратегического видения преобразований, замедление их темпа и прогрессирующая утрата мотивации к их проведению, следовательно, усиление старого организационного порядка. Поэтому можно утверждать, что происходит нарастание главного противоречия между потребностью децентрализации управления предприятиями, диверсификации их деятельности, переориентации ценностей организационной культуры в направлении акцептации и активизации изменений, и практикой централизации и бюрократизации власти, развитием нежелания и неприятия изменений. Способом преодоления этой негативной тенденции может быть разработка точной и логически связанной программы преобразований, основанной на стратегическом подходе, как для отдельных предприятий, так и для всего народного хозяйства. Она должна быть основана на трех главных требованиях:

- 1) основательная и комплексная перестройка системы управления, ее стратегическая переориентация;
- 2) использование стратегического потенциала внешнего окружения предприятий, что позволит получить усиливающие эффекты;
- 3) последовательное формирование взаимоотношений между предприятиями и внешними субъектами на рыночных принципах.

Нельзя ожидать, что предприятия смогут эффективно функционировать, пассивно приспосабливаясь к внешнему окружению. Проблемой является не столько их адаптация к нынешней ситуации, сколько умение действовать в условиях динамических изменений. Для этого необходимо провести ра-

дикальное организационно-управленческое преобразование хозяйствующих субъектов.

Изменения на предприятии можно определять с точки зрения трех подходов:

- 1) *статичного* – как разницу между конечным и начальным состояниями организационных параметров;
- 2) *динамичного* – как процесс преобразований и переоценки, которым подвержена организация;
- 3) *бихевиорального* – как процесс участия в них сотрудников (руководителей) и достижения ими результатов.

Выбор модели реализации зависит от их вида и способа восприятия проблем управляющими кадрами. В [12] представлены основные из них:

- *модель активных действий*, основанная на трех положениях – эффективность процесса изменений, обучение, понимание их необходимости;
- *модель трех шагов* – предполагает, что условием сохранения изменения является внедрение и поддержание новых образцов поведения. Управление изменениями – это процесс “размораживания” организационной культуры, осуществления перемен и “замораживания” новой культуры [13];
- *многофазная модель планового изменения* – основана на раз- деле этапов и применяемых методов проведения изменений.

С уверенностью можно утверждать, что приведенная систематизация не является полной и свидетельствует о недостаточности разработок в области исследований природы организационных изменений. Неоднозначность типологии указывает на часто поверхностное и одностороннее понимание их логики как пространственно-временной структуры действий, а контекст культуры не дает менеджерам эмпирический указаний о том, как необходимо поступать, чтобы справиться с изменениями. Поэтому в исследованиях их природы следует перенести анализ на более высокий логический уровень. В [19] предлагается три концепции рассмотрения изменений в организации:

- 1) *изменение как процесс саморазвития системы* – предприятие воспринимает внешнее окружение и отношения с ним как проекцию собственного “я”, которое пробует сохранить. Подобная замкнутость (предприятие взаимодействует не с реальным окружением, а с собственным восприятием последнего) свидетельствует о эгоцентризме, преодоление которого представляет серьезное препятствие для развития и является ключевым измерением логики изменений. В этой ситуации преобразование предприятия должно быть процессом увеличения открытости его “я” к более широким связям с внешним миром, использования его системных знаний, что позволит лучше его понять и формировать свое будущее в гармонии с ним;
- 2) *изменение как процесс вмешательства в сложную структуру взаимосвязей с внешним окружением* – предприятие должно глубоко изучать свои взаимоотношения с ним и связи между другими его субъектами, их силу, направления и длительность. Они также непостоянны, т.к. непрерывно адаптируются к обязующим в каждом периоде времени операционным нормам. В процессе преобразований следует распознавать системные архетипы из сети связей и использовать их при построении стратегии изменений и управления ними;
- 3) *изменение как процесс преодоления и генерирования диалектического противоречия*. Такой подход может быть особенно полезен отечественным предприятиям, где сегодня без преувеличения нельзя говорить о проведении организационных изменениях, хотя бы поверхностных. Можно утверждать, что:

Таблица 1. Целевое состояние подсистем системы управления предприятием.

Влияние	Подсистемы системы управления			
	Стратегия	Структура	Решения	Культура
Стратегия		Развитие маркетинга, рациональность, экономичность структур, индивидуальное соответствие стратегическим программам	Усиление критериев эффективности, открытости к изменениям при принятии управленческих решений	Рыночная ориентация, формирование кадровой политики
Структура	Создание условий для развития рынка и обеспечения финансовой безопасности предприятия		Развитие компетентности для постановки проблем, принятия решений и реализации сложных заданий	Развитие у сотрудников потребности в открытости, активности, разумном риске, работе в группах
Решения	Мобилизация кадров для достижения долгосрочной эффективности, обучение работе в условиях изменений	Децентрализация, рационализация передачи информации, борьба с бюрократией и формализмом		Побуждение сотрудников к инициативе, творчеству, обоснованному риску
Культура	Развитие осознания потребности быть эффективным и конкурентоспособным на рынке	Построение профессиональных карьер, систем продвижения на основе знаний, управленческих способностей	Ожидаемая эффективность как основа принятия решений	

Источник: Собственная разработка.

- предприятия – это сильно эгоцентричные организации, а их внешнее окружение (как система) не способствует и не требует изменения этой ситуации;
- при решении организационных проблем доминирует лиnearизация, а результаты такого мышления в виде технических проектов являются непригодными, поскольку не учитывают эффекта обратных связей, культурных обусловленностей и последствий имплементации;
- предприятие полно противоречий (например, между долгосрочным характером стратегического планирования и высокой изменчивостью условий деятельности; целями и эффективностью использования производственных факторов; централизованной системой управления производственными процессами и техническими и кадровыми возможностями децентрализации; интенсификацией производства и растущими требованиями по охране окружающей среды; развитием научно-исследовательских работ и низкой эффективностью внедрения достижений и т.п.), для преодоления которых недостаточны простые реформаторские рецепты в виде снижения занятости или модернизационных инвестиций. Регулирование на “выходе” системы следует заменить вмешательством “вглубь” нее.

Процесс изменений на предприятии необходимо рассматривать как процесс принятия решений. Принятие решений – это наименее видимая сторона его политики. Однако это главный движущий механизм, поскольку именно благодаря ему идеи, эмоции и амбиции личностей преобразуются в стратегические решения. Он обеспечивает формирование:

- а) материальных условий деятельности (распределение ресурсов в результате сокращения производственного потенциала и модернизационных инвестиций);
- б) организационных решений (структур, систем и процедур действий);
- в) психо-социальных условий (отношений власти, мотивации, поведения и вовлеченности персонала);
- г) интеллектуального развития персонала, особенно руководящих кадров (их ориентация, критерии оценки при принятии решений, компетентность).

Выполнение указанных задач требует принятия стратегических решений организационного характера, выражающих

способ мышления, убеждения и амбиции реформаторов, интерпретирующих ожидания внешнего окружения. Тогда процесс изменений можно рассматривать как среднее звено в следующей триаде:

- *стратегия* (цели изменений) – выбор опций преобразований в соответствии с принятой парадигмой;
- *решения* (процесс изменений) – способ реализации преобразований в соответствии с определенной политикой изменений;
- *организационные структура и культура* (ограничители изменений) – организационные и социальные условия, влияющие на протекание процесса изменений и являющиеся их предметом.

В более широком (системном) понимании, процесс изменений является трансформацией системы управления предприятием (определенной моделью пирамиды управления) из текущего состояния в новое, ожидаемое, которое иллюстрирует таблица.

Это новое состояние определяется гипотетически, его следует понимать как целевой образ организационной системы, который гарантировал бы достижение эффективности предприятия в условиях рынка, поэтому не является нормой, а только определяет позитивное направление трансформации. Взаимосвязи и взаимное соответствие подсистем системы управления предприятием (стратегии, организационной структуры, принятия решений и организационной культуры) обеспечивает относительно прочное внутреннее равновесие хозяйствующего субъекта [15]. Настолько прочное, чтобы:

- а) с одной стороны, поддерживать стабильность хозяйствующего субъекта, его способность к эффективной хозяйственной деятельности,
- б) с другой стороны, поддерживать и сохранять способности персонала (и особенно менеджеров) к осуществлению перемен.

Проведение изменений на предприятии основывается на процессах принятия решений, благодаря которым должна быть реализована принятая их стратегия и сформирован социальный и организационный порядок. Способ реализации зависит от стратегических целей (принятой стратегической парадигмы), структурных и культурных ограничений и возможности



Рис. 2. Стратегические и организационные обусловленности процесса изменений.

Источник: Собственная разработка.

реформаторов, т.е. лидеров и реализаторов изменений (степень власти, психологические и интеллектуальные способности к системному мышлению и рациональным действиям). Эти возможности, в свою очередь, определяются организационными культурой и структурой, а также ситуациями принятия решений, ограничивающими поле возможных выборов. Таким образом, на способ проведения изменений совместное влияние оказывают стратегические решения, структурные и культурные ограничения. Их следует рассматривать как контекст среды, в которой реформатор будет искать оптимальный способ реализации программы изменений. Оптимальность понимается здесь как использование возможностей, которые предоставляет, с одной стороны, формальный порядок и прагматика организационных процессов (структура, системы и процедуры действий), а с другой – отношение персонала к определенным типам поведения и активности менеджеров (культура). Эти зависимости показаны на рис. 2.

Необходимость изменения состояния предприятий Беларуси можно интерпретировать в соответствии с теоретическими концепциями организации:

- следуя концепции главных сил, определяющих характер стратегического поведения организации и ее готовность к изменениям, т.е. потенциала действия и потенциала влияния Р. Акоффа [10], предприятиям необходима скорее так

называемая *ревитализация* (от лат. *vitalis* – жизненный), а не реструктуризация. Потенциал их пассивных сил (потенциал действия) значителен – сильная организационная культура, значительные материальные ресурсы, сформировавшиеся умения менеджеров, а потенциал активных сил (стремление к эффективности, инновациям, стратегическое лидерство) невелик. Процесс ревитализации, в основном, связан с изменением “мягких” элементов организации;

- предприятия не могут преодолеть хронических разрывов в развитии [5, 16] – *операционного* (недостаточное использование имеющихся ресурсов) и *стратегического* (использование возможностей, создаваемых процессами научно-технического и экономического развития). Стратегический разрыв связан с неумением приспособиться к правилам рыночной игры и конкуренции, а не со способностями к внедрению новых достижений;
- по теории поля сил К. Левина [17], силы, тормозящие изменения на предприятиях (привычки и традиции, солидарность, недоверие к окружению), доминируют над силами, стимулирующими их (ориентация на эффективность, понимание конкуренции). Если принять, что преобразования обязательно должны быть комплексными, то оказывается, что до сих пор основным их типом является *перепроектирование*. Это подтверждает практика, когда

они сводятся к программам технической и финансовой реструктуризации и поверхностным изменениям в организационных структурах. Их низкую эффективность можно рассматривать как довод отсутствия фактора активности (стратегический замысел изменений, открытость к ним в сфере организационной культуры). Его наличие дало бы основу для разработки иного типа изменений – *переориентации* предприятия;

- в соответствии с холистическим подходом, который определяет стиль реализации стратегического процесса развития как комбинацию двух ориентаций – на цели и на процессы [14], существующую практику реструктуризационных действий можно назвать *рациональным планированием* (сильная ориентация на цели, низкая – на процессы). Стиль преобразований на предприятиях должен изменяться в направлении, усиливающем ориентацию на процессы, приближаясь к стилям *логического инкрементализма* и *обучения*. Логический инкрементализм – это сложная модель принятия решений, объединяющая рациональный и формальный подходы на уровне подсистем принятия решений и политический подход на уровне интеграции этих подсистем высшим руководством [6, 9];
- для диагностики ситуации предприятия и определения направлений его развития непригодны модели развития организации, основанные на формуле жизненного цикла, такие как модель интеграции стратегии и структуры А.Д. Чандлера и Б.Р. Скотта, модель мотивации к росту А. Донуса, модель процесса эволюции и революции Л. Грейнера, модель изменения поведения и функций К. Левина, модель цикла развития социальных систем Дж.Х. Джексона и С.Р. Моргана и др. Ни одна из них не учитывает особых условий, в которые ставит предприятие системная трансформация экономики страны. Принимаемая в них непрерывность изменений структур, функций, отношений с внешним окружением, других элементов является следствием функционирования процессов экономического и социального развития, которые генерируются силами и факторами, не имеющими места в ситуации постсоциалистических стран;
- в интегрированной модели развития предприятия Квинна-Камерона [11] указывается на необходимость дополнения и совершенствования его внутренних процессов и внешней активности на этапе адаптации и обновления структур. Для интерпретации изменений в организациях из этой модели можно взять положение, что характер планируемых преобразований должен диктоваться принципом формирования надежных способностей к предотвращению патологий и кризисов.

Для определения лучшей модели следует обратить внимание на то, что на предприятиях доминирует сильная личность или группа (собственники, акционеры, менеджеры, клиенты и т.п.). От них зависит способ проведения преобразований (эволюция или революция). Реализация стратегий в данной ситуации происходит посредством вовлечения в этот процесс структур власти. Это исключает возможность проведения изменений как самостоятельного процесса инициирования идей и поиска консенсусов, он должен иметь свою явную логику и реализаторов.

В соответствии с теорией систем, существует множество путей, позволяющих организации реализовать поставленные цели. Каждое предприятие представляет собой систему, дей-

ствия которой сознательны и обдуманны. Это означает, что оно способно не только реализовывать цели разными способами и с разных исходных позиций, но и самостоятельно выбирать или модифицировать их. Все хозяйствующие субъекты могут добиваться подобных результатов разными способами, с помощью различных процессов и структур. Поэтому следует отказаться от механистического подхода к проведению стратегического анализа предприятия, проектированию процесса изменений, реализации программы реформ и обратиться к поиску альтернативных решений в соответствии с условиями и ситуациями, в которых реализуются цели.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гринберг Р. Итоги и уроки десятилетия системной экономической трансформации в странах ЦВЕ и в России // Росс. экон. журнал. – 2000. – № 1. – С. 67–74.
2. Иванов Ю., Рябушкин Б. Итоги развития экономики стран-членов СНГ в 2001 г. // Вопросы экономики. – 2002. – № 3. – С. 124–137.
3. Мешайкина Е.И. Управление в условиях экономической трансформации и глобализации. – Брест: Изд. БГТУ, 2002. – 157 с.
4. Мешайкина Е.И. Реформирование предприятий путем реструктуризации // Вестник БГЭУ. – 1998. – №4. – С. 76–83.
5. Мешайкина Е. Стратегические проблемы современных предприятий // Бел. экон. журнал. – 2003. – № 2. – С. 124–132.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. / Пер. с англ. под ред. Ю.И. Каптуревского. – СПб: Питер, 2000. – 336 с.
7. Основные направления социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2010 г. (краткое изложение) // Бел. экон. журнал. – 2000. – № 2. – С. 4–24.
8. Ситко В., Мешайкина Е. Реструктуризация промышленных предприятий // Бел. экон. журнал. – 1999. – № 4. – С. 76–81.
9. Шэйн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
10. Ackoff R.L. Creating the Corporate Future. – New York: John Wiley & Sons Inc., 1981. – 85 p.
11. Bower J. L. Managing the Resource Allocation Process. – Harvard: Harvard University Press, 1970. – 130 p.
12. Burnes B. Managing Change. F Strategic Approach to Organizational Development and Renewal. – London: Pitman Publishing, 1992. – 347 p.
13. Gagliardi P. The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework // Organizational Studies. – 1998. – № 2. – P. 117–134.
14. Idenberg P.J. Four Styles of Strategy Development, Long Range Planning // The Journal of the Strategic Planning Society. – 1993. – Vol. 26, No 6. – P. 130–145.
15. Koźmiński A.K., Oblój K. Zarys teorii równowagi organizacyjnej. – Warszawa: PWE, 1989. – 202 s.
16. Kreikebaum H. Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie. – Warszawa: PWN, 1996. – 351 s.
17. Machaczka J. Zarządzanie rozwojem organizacji. – Warszawa: PWN, 1998. – 332 s.
18. Mieszajkina E. Wpływ globalizacji na gospodarkę państw postsocjalistycznych // Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Zarządzanie. – 2004. – № 24. – S. 31–37.
19. Morgan G. Obrazy organizacji. – Warszawa: PWN, 1997. – 644 s.