

MINISTÈRE UKRAINIEN DE L'ÉDUCATION ET DES SCIENCES

UNIVERSITÉ TECHNIQUE NATIONALE

«INSTITUT POLYTECHNIQUE DE KHARKOV»

I.A. Yurieva

MANAGEMENT IV

Lignes directrices méthodologiques pour le travail indépendant et control
(pour les étudiants à temps plein et à temps partiel dans les domaines de
formation Spécialité 073 "Management. Commerce international")

Kharkiv 2020

I.A. Yurieva. Management IV: Lignes directrices méthodologiques pour le travail indépendant: résumé des cours (pour les étudiants à temps plein et à temps partiel dans les domaines de formation Spécialité 073 "Management. Commerce international")

Vue.1, augmentée. - Kharkiv : NTU "KhPI", 2020 – 18 p.

Réviseur : Yakimenko-Tereschenko N.V.

1 Tâches pratiques

Recherches en Sciences de Gestion

1 – Introduction

Cette communication fait part d'une recherche développée par des membres du Réseau international de chercheurs en PME intégrée par des Universités de l'Amérique Latine (Faedpyme [\[1\]](#)). Actuellement, ce réseau applique des instruments homogènes de mesure pour connaître les caractéristiques des PMI dans leurs pays pour effectuer des études comparatives.

La planification stratégique est un sujet clé dans les sciences de gestion dès les années 60. Néanmoins, on trouve des résultats contrastantes entre la planification et la performance de l'entreprise (Pearce *et al.*, 1987; Mintzberg, 1994; Kraus *et al.*, 2006). Des auteurs ont identifié que le développement du processus de réflexion stratégique dans l'entreprise a un effet important sur sa performance. Hart et Banbury (1994) ont conclu que le développement des compétences dans différents processus stratégiques (planification, décision, décentralisation) génère une performance pour l'entreprise. O'Regan, Sims et Ghobadian (2005) ont observé une augmentation de la performance organisationnelle à partir des processus de décentralisation et du développement des compétences. Néanmoins, la réalité organisationnelle des PMI donne des évidences d'une stratégie généralement informelle, intuitive (Julien, 1997) et réactive avec des outils de planification peu structurés et sporadiques (Goy, Paturel, 2004).

L'objectif de ce travail est d'observer les caractéristiques des entreprises qui planifient (la taille, l'âge, le secteur, la formation du dirigeant, les entreprises familiales, l'innovation, la position technologique et les systèmes de contrôle de gestion) sur un échantillon de 1,170 PMI espagnoles. D'abord, nous effectuons une révision du cadre conceptuel sur la planification dans la PMI. Ensuite, l'échantillon, l'instrument de mesure et les variables de recherche sélectionnées

sont décrits. Postérieurement, les résultats obtenus dans l'analyse des variables sont présentés pour prendre fin avec les conclusions de l'étude.

2 – Cadre conceptuel et les hypothèses de recherche

2.1 – La planification dans les PME et sa temporalité

Goy et Paturel (2004) ont identifié qu'en général la PME ne planifie pas ou qu'elle se fait de façon informelle et sporadique du fait de la nature non structurée de leurs activités. Montoya et Rendon (1999) expliquent que la planification stratégique est un aspect non significatif dans la gestion des petites structures. Selon Calori *et al.* (1997), 30 % des PME ont recours à la planification stratégique à partir des processus organisés et structurés. De son côté, Waalewijn et Segaar (1993) ont conclu que 80 % des PME n'effectuent pas de plans à long terme et que la plupart font seulement une planification financière. Par ailleurs, Schuman, Shaw et Sussman (1985) ont observé que les seules PME qui planifient, emploient un processus formel, structuré et participatif orienté à court terme, opérationnel et mis à jour régulièrement.

Concernant son application, Glaister et Falshaw (1999) considèrent que la planification stratégique dans la PME peut être dysfonctionnelle s'il est rigide, ce qui devient un désavantage pour la PME caractérisée pour son structure flexible (Quinn, 1980; Mintzberg, 1994; Julien, 1997). Par ailleurs, Naffziger et Kuratko (2001) ont trouvé que 83 % des directeurs des PME planifient et que 70 % ont un horizon temporel de 1 à 3 ans. Cependant, la réalité de la planification dans la PME se fait sans le soutien des instruments de planification et en général de façon intuitive et informelle (Estrada *et al.*, 2009).

2.2 – Caractéristiques des PME que planifient

Des diverses études font référence aux caractéristiques des PME que réalisent de la planification, desquelles on peut mentionner: la taille, l'âge, le secteur auquel l'entreprise appartient, la formation du dirigeant, l'innovation entre autres.

La taille. Berry (1998) a expliqué qu'à mesure que l'entreprise passait d'une étape de croissance à l'autre les niveaux de formalité dans la planification augmentaient. Glaister *et al.* (2008) ont affirmé que la taille est une variable contingente

importante qui doit être considéré au moment de dessiner des systèmes efficaces de planification stratégique. Au Mexique, une étude de 406 PME a validé qu'à mesure que l'entreprise s'accroît, elle formalise sa planification (Martínez *et al.*, 2008).

L'âge de l'entreprise. Longenecker *et al.* (2001), montrent que le niveau de planification est lié au degré de développement de l'entreprise et que cette activité va évoluer et être plus sophistiquée selon son cycle de vie.

Le secteur. O'Regan *et al.* (2002), ont conclu que les PMI qui grandissent sont ceux qui donnent une plus grande attention aux variables externes. Claver *et al.* (2000), exposent que certains secteurs sont plus productifs que d'autres, ce qui devienne un facteur compétitif pour l'entreprise.

La formation du dirigeant. Berry (1998), expose que la PMI de haut niveau technologique obtiendrait de plus grands bénéfices après avoir équilibré ses connaissances techniques avec d'autres domaines-clé tels que la planification et le marketing.

L'entreprise familiale. Une grande quantité d'études sur ce sujet considèrent que les entreprises familiales présentent une meilleure rentabilité que les entreprises non familiales (McConaughy *et al.* 2001) du fait d'un usage plus rationnel et efficient de leurs ressources.

L'innovation. L'innovation est devenue un facteur capital pour la survivance de l'entreprise. De ce fait, il est important d'établir les mécanismes que portent à l'innovation, non seulement dans les produits et les processus mais aussi dans la gestion (Koc, Bozdog, 2007; McEvily, Eisenhart, Prescott, 2004). Carayannis *et al.*(2006) ont trouvé que les technologies d'information et de communication ont un rôle déterminant dans le développement de connaissances techniques et de gestion. Par ailleurs, Carrión (2007) a souligné que la construction et le renouvellement d'activités de gestion encourage l'innovation, car on ne peut pas continuer de dépendre des mêmes façons de faire par toujours, en plusieurs cas inutilisables.

La position technologique de l'entreprise. L'innovation peut contribuer d'une manière importante à la compétitivité des entreprises (McEvily *et al.* 2004). Le

travail de Poutziouris *et al.* (2002) analyse de petites entreprises de base technologique et signale la nécessité de considérer le niveau technologique du secteur, car ils trouvent que les entreprises qui acquièrent une technologie plus avancée ont les plus grandes opportunités de rivaliser dans un environnement plus complexe.

Les systèmes de contrôle de gestion. Les Systèmes de Contrôle de Gestion (SCG) sont employés par les dirigeants pour mettre en application, d'une manière plus efficace, la stratégie dans son organisation (Khanti, 2007 ; Simons, 1990). Il existe aussi l'évidence que les SCG facilitent la formulation et l'exécution de la planification (Atkinson, 2006). Par exemple, Rue et Ibrahim (1998) ont trouvé que les entreprises qui emploient des outils stratégiques ont une plus grande efficacité dans l'exécution de la planification. Dans son analyse sur Balance Score Card, Atkinson (2006) a conclu que cet instrument contribue à éliminer certains des problèmes principaux dans l'implémentation de la planification.

Les arguments antérieurs génèrent les hypothèses suivantes :

H1 : les entreprises qui font de la planification stratégique sont d'une plus grande taille.

H2 : les entreprises qui font de la planification stratégique sont d'un plus grand âge.

H3 : les entreprises qui font de la planification stratégique appartiennent aux secteurs d'haut niveau technologique.

H4 : les entreprises qui font de la planification stratégique ont un dirigeant avec une formation universitaire.

H5 : les entreprises qui font de la planification stratégique ont une structure organisationnelle non familiale.

H6 : les entreprises qui font de la planification stratégique sont innovantes dans sa gestion.

H7 : les entreprises qui font de la planification stratégique possèdent une position technologique supérieure.

H8 : les entreprises qui font de la planification stratégique utilisent des systèmes de contrôle de gestion.

3 – Méthodologie de recherche

3.1 – L'échantillon

L'échantillon utilisé dans cette recherche est intégré par 1,170 PMI industrielles espagnoles entre 10 et 250 salariés et provient de la base de données du projet "la Stratégie et l'innovation de la PMI industrielle en Espagne" réalisé par AECA (2005). Le système d'envoi et de collecte d'information a été réalisé par fax avec un suivi téléphonique à l'aide d'un questionnaire auto-administré au dirigeant de l'entreprise. La distribution d'entreprises dans la population est estimée à partir du Directoire Central d'Entreprises édité par l'Institut National de la Statistique (DIRCE, 2003). L'échantillon a été choisi sur la base de données SABI de l'entreprise INFORMA S.A.

Le travail de champ a été réalisé entre le 20 février et le 10 mai 2004. Au total, 9,337 contacts ont été effectués (par fax et par contact téléphonique). Les réponses obtenues ont été de 1,201 ce qui suppose un taux de réponse de 12.9 %. 31 entreprises ont été éliminées car le nombre de salariés étaient supérieur à 250. Concernant la précision de l'échantillon final, le cas le plus défavorable où la fréquence relative de réponse est un *item* spécifique est de $p=0,5$ caractérisé par une erreur maximale de 2.8 points en pourcentage avec un niveau de confiance de 95 %.

3.2 – Les variables de recherche

4 – Les résultats de recherche

Nous déterminons trois régressions pour voir les caractéristiques de la PMI qui planifient : (1) les entreprises qui ne réalisent pas de planification par rapport aux entreprises qui le réalisent à court terme; (2) les entreprises qui ne réalisent pas de planification face aux entreprises qui le réalisent à long terme ; et (3) les entreprises que planifient à court terme face aux entreprises que planifient à long

terme. Pour déterminer la validité des modèles on utilise le test de la raison de vraisemblance, la mesure de Hosmer et Lemeshow d'ajustement global et le pourcentage global de réussite dans la classification. En ce qui concerne la bonté de l'ajustement du modèle nous présentons les statistiques R² alternatifs de Cox et Snell et de Nagelkerke.

Dans la table 2, s'observent les caractéristiques de la PMI que ne planifient pas en relation avec celles qui planifient à court terme. Les résultats montrent des valeurs positives et significatives dans l'innovation (B= 0,346 ; significatif à 0,000), le secteur (B= 0,350 ; significatif à 0,055), et la formation du dirigeant (B= 0,271 ; significatif à 0,068). Ces résultats sont pertinents avec la littérature à ce sujet qui considère que l'innovation est une caractéristique distinctive des entreprises qui planifient et qu'elle est primordial pour obtenir une meilleure performance. Par ailleurs, les résultats indiquent que le secteur et la formation du dirigeant différencient les entreprises qui planifient par rapport à celles que le font pas. Les coefficients remarquent que les entreprises les plus innovatrices, qui appartiennent au secteur de haute technologie et avec un dirigeant avec des études universitaires ont une plus grande probabilité de réaliser planification à court terme.

Table 2

**Caractéristiques des PMI qu'effectuent une planification stratégique.
Régression logistique: entreprises que ne planifient pas versus entreprises que planifient à court terme**

Notes: B: coefficients logistiques: Ils sont en réalité des mesures des changements dans le ratio de probabilités, appelé aussi *odds ratio*. Un coefficient positif augmente la probabilité, tandis qu'une valeur négative diminue la probabilité prédit. E.T.: erreur typique. Wald: Wald-statistique. Sig.: niveau de signification. Exp(B): coefficient exponentiel. La signification statistique du modèle a été déterminé en utilisant la mesure de Hosmer Lemeshow d'ajustement global où il s'obtienne un contraste statistique que montre l'absence de différences statistiques significatives entre les classifications observées et prédites car la valeur de Chi-

carré n'est pas significatif (Chi-carré: 9,595, sig.: 0,295). Comme mesure de qualité d'ajustement on obtient un pourcentage global de succès du 64.5% si on emploie le modèle avec fonction de classement. Résumé du modèle: -2 log de la vraisemblance: 1059,850. R^2 de Cox y Snell: 0,061. R^2 de Nagelkerke: 0,083

Concernant la régression logistique des entreprises qui ne planifient pas en relation avec celles qui planifient sur le long terme (table 3), il est possible d'observer des valeurs positives et significatives dans les variables de taille (B= 0,000), la formation du dirigeant (B= 0,763), et l'innovation (B=0,362) ; tous significatifs à 0,000. Nous observons aussi une signification dans les variables de position technologique (B=0,268 ; significatif 0,015) ; entreprise familiale (B=0,403 ; significatif à 0,033) ; et le secteur (B= 0,415 ; significatif à 0,040). Ces résultats suggèrent un plus grand nombre de caractéristiques distinctives entre les entreprises qui ne planifient pas et celles que planifient avec un horizon temporel sur le long terme, en comparaison des résultats de la table 2. Il est possible que les entreprises que planifient sur le long terme obtiennent quelques avantages par rapport auxquelles que ne le font pas, tels que l'identification de nécessités de ressources dans une phase précoce, et une meilleure réponse aux opportunités et les menaces de l'environnement. Concernant les signes des coefficients, ceux-ci indiquent que les entreprises qui ont une plus grande probabilité de planifier sur le long terme en comparaison de celles qui ne planifient pas, sont caractérisées pour avoir une plus grande taille, une structure de la propriété non familiale et pour appartenir à un secteur d'haute technologie. De plus, elles comptent avec un dirigeant d'études universitaires, tendent à innover et possèdent une position technologique supérieure.

Table 3

**Caractéristiques des PMI qu'effectuent une planification stratégique.
Régression logistique: entreprises que ne planifient pas versus entreprises que planifient à long terme**

Notes: B: coefficients logistiques: Ils sont en réalité des mesures des changements dans le ratio de probabilités, appelé aussi *odds ratio*. Un coefficient positif augmente la probabilité, tandis qu'une valeur négative diminue la probabilité prédit. E.T.: erreur typique. Wald: Wald-statistique. Sig.: niveau de signification. Exp(B): coefficient exponentiel. La signification statistique du modèle a été déterminé en utilisant la mesure de Hosmer Lemeshow d'ajustement global où il s'obtienne un contraste statistique que montre l'absence de différences statistiques significatives entre les classifications observées et prédites car la valeur de Chi-carré n'est pas significatif (Chi-carré: 9,595, sig.: 0,295). Comme mesure de qualité d'ajustement on obtient un pourcentage global de succès du 64.5% si on emploie le modèle avec fonction de classement. Résumé du modèle: -2 log de la vraisemblance: 1059,850. R² de Cox y Snell: 0,061. R² de Nagelkerke: 0,083

Dans la table 4, qui compare les entreprises qui planifient à court terme en relation avec celles qui planifient à long terme, des différences positives et significatives ont été trouvées en ce qui concerne: la taille (B = 0,000 ; significatif à 0,000), la formation du dirigeant (B= 0,639 ; significatif à 0,000), et la position technologique (B = 0,203 ; significatif à 0,066). On peut dire que les découvertes sont congruentes avec la littérature et l'évidence empirique à ce sujet. Quelques auteurs pensent qu'à mesure que les entreprises grandissent, en passant d'une étape à l'autre, leurs processus de planification deviennent plus spécifiques, formels et longitudinales. Les signes des coefficients montrent que les entreprises de plus grande taille, avec un dirigeant d'études universitaires et avec une position technologique supérieure ont une plus grande probabilité de réaliser planification à long terme que celles qui l'effectuent à court terme.

Caractéristiques des PMI qu'effectuent une planification stratégique. Régression logistique: entreprises que planifient à court terme versus entreprises que planifient à long terme

Notes: B: coefficients logistiques: Ils sont en réalité des mesures des changements dans le ratio de probabilités, appelé aussi *odds ratio*. Un coefficient positif augmente la probabilité, tandis qu'une valeur négative diminue la

probabilité prédit. E.T.: erreur typique. Wald: Wald-statistique. Sig.: niveau de signification. Exp(B): coefficient exponentiel. La signification statistique du modèle a été déterminé en utilisant la mesure de Hosmer Lemeshow d'ajustement global où il s'obtient un contraste statistique que montre l'absence de différences statistiques significatives entre les classifications observées et prédites car la valeur de Chi-carré n'est pas significatif (Chi-carré: 9,595, sig.: 0,295). Comme mesure de qualité d'ajustement on obtient un pourcentage global de succès du 64.5% si on emploie le modèle avec fonction de classement. Résumé du modèle: -2 log de la vraisemblance: 1059,850. R² de Cox y Snell: 0,061. R² de Nagelkerke: 0,083

5 – Conclusion

L'objet de ce travail a été d'analyser les caractéristiques principales des PMI qui réalisent une planification stratégique à travers d'une étude empirique sur 1,170 PMI en Espagne. Les questions de recherche ont permis de vérifier si des facteurs tels que la taille, l'âge, la formation du gérant, la structure de la propriété, le degré d'innovation et la position technologique de la PME, ont un lien direct sur le développement des systèmes de planification stratégique. Ce travail apporte une nouvelle évidence à la littérature sur la planification stratégique sur la base de la Théorie des Ressources et des Capacités, en montrant la nécessité qui a la PMI d'établir des mécanismes de planification et un contrôle de sa gestion pour obtenir un équilibre correct de sa croissance et sa rentabilité.

Les résultats obtenus dans cette recherche sont significatifs. Les variables qui expliquent dans une plus grande mesure l'implantation de la planification stratégique par la PMI sont principalement : son attitude innovatrice et la formation du gérant. Les entreprises les plus innovatrices et avec un gérant avec formation universitaire ont une plus grande probabilité de projeter stratégiquement les activités de son entreprise.

En ce qui concerne les différences entre les entreprises qui planifient à court terme et à long terme l'étude empirique montre que les PMI de plus grande taille, avec des dirigeants qui ont des études universitaires et une position technologique favorable ont une plus grande probabilité de planifier sur le long terme. Adopter

une perspective de long terme peut aider la PMI à mieux répondre aux opportunités et aux menaces de l'environnement et par conséquent obtenir une meilleure performance.

Bref, nous considérons que les implications de ce travail sont importantes. Les résultats peuvent être utiles pour les gouvernements afin de développer d'initiatives pour soutenir la planification stratégique chez les PMI. Ces politiques peuvent consolider la permanence, le développement et la compétitivité de ces entreprises. Ils peuvent aussi être utiles aux cadres de la PMI pour dessiner et employer des plans stratégiques qui leur permettent d'orienter les activités de l'entreprise et d'atteindre ses objectifs.

Cette étude a quelques limitations qui suggèrent des futures lignes de recherche. Tout d'abord, nous n'avons pas les critères d'efficacité de l'implantation de la planification stratégique. Par ailleurs, des facteurs de type stratégique et culturel peuvent avoir une influence sur la relation planification-contrôle. Ces aspects n'ont pas été aussi repris dans ce travail de recherche. Finalement, la relation entre planification stratégique et performance n'a pas été vérifiée, ce qui devient l'élément qui permettrait aux gérants de la PMI de démontrer son utilité.

Sujets d'amélioration personnelle

1. Le travail de gestion dans le cadre des activités de gestion. Bases objectives d'occurrence, essence, sujet, objet et moyens de l'organisation du travail du gestionnaire.
2. Contenu du travail du gestionnaire et sa classification. Rôles de manager pour Mintzberg.
3. Fonctions du directeur d'A.Fayol.
4. Habitude de la tête pour R. Katz.
5. Le temps comme ressource : signification, caractéristiques, structure et normes.
6. l'histoire de la gestion du temps.
7. Le système de gestion du temps de Benjamin Franklin.

- 8 Matrice D.Eisenhower. Matrice S.Kovi. Planification du temps de travail des cadres.
9. Rôles de gestionnaire pour Mintzberg.
10. Fonctions du directeur d'A.Fayol.
11. Les habitudes du manager pour R.Katz.
- 12.Le système de gestion du temps de Benjamin Franklin.
- 13.Principes de base de la gestion du temps de Lothar Zivert.
- 14 Les méthodes de planification du travail personnel du gestionnaire.
- 15.Modèles nationaux de gestion du temps.
- 16.Outils de planification du travail personnel du gestionnaire .La position de vie d'une personne.
- 17.Les principes clés de la détermination des objectifs personnels du manager.
- 18.Matrice D.D. Eisenhower. Matrix S. Kovi.
- 19.Photographie de l'heure timide
20. Les méthodes d'autorégulation
21. Les professionnels et les carnivores.
22. Les projets du chef d'entreprise
- 23 Activités organisationnelles et administratives.
- 24 Principaux types de distribution et de coopération du travail dans l'entreprise.
- 25 Déterminer la fonction des adjoints et le niveau de contrôle centralisé.
26. La délégation des tâches, des activités, des compétences et de la responsabilité fonctionnelle en tant que forme de division du travail de gestion
- 27 Répartition et coopération des travaux de gestion.
- 28 Concevoir la répartition et la coopération des travaux et établir la proportionnalité des types de travaux.
- Déterminer la fonction des adjoints et le niveau de gestion centralisée. 2.
- 29 Délégation .
- 30 L'essence de l'organisation du lieu de travail du manager.
- 31 Exigences relatives à l'organisation des lieux de travail :
- 32 La planification schématique des emplois...

33. Utilisation des outils de gestion technique
- 34 Des règles visant à créer des conditions de travail rationnelles.
- 35 Schématiquement, le plan pour le timide moscou...
- 36 Gestion de la Vicoristannya tekhnichnikh zasobivaniya
- 37 Les règles pour l'établissement des esprits régionaux.
- 38 Protocole et technologie pour la préparation et la conduite des réunions et des rencontres
- 39 Conduite de réunions. Image d'influence sur le comportement des participants à la réunion
- 40 Les formes de réunions non traditionnelles
- 41 Caractéristiques générales des processus de travail des bureaux : réception, enregistrement, stockage.
- 42 Les documents, leurs fonctions et leurs variétés. Fonction communicative des documents. Systèmes de documentation.
- 43 Méthodes et moyens de traitement rationnel des matériaux textuels
- 44 Les documents, leurs fonctions et leurs variétés. Fonction de communication des documents. Systèmes de documentation.
- 45 Méthodes et moyens de traitement rationnel des documents textuels.

SOUTIEN À LA FORMATION

DISCIPLINE ACADÉMIQUE

1. Plan de cours du cours "Management 4".
2. Présentations des conférences du cours "Management 4".

Gestion : Manuel / N.S. Krasnokutsk, O.Yu. Lin'kova, O.M. Nashchekina etc. - Kharkov : NTU "KHPI", 2019. - 223 c.

LITTÉRATURE RECOMMANDÉE

1. Alexei Mas : "Supreme Time Management"
<http://lifehacker.ru/2012/04/09/mas/>.

2. V.M. Babayev Culture organisationnelle du chef : Manuel / V.M. Babayev, N.V. Sharonova ; NTU "Kharkiv Polytechnic Institute. in-t". - X. NTU "HPI", 2005. - 260 c
3. Benjamin Franklin. Le temps, c'est de l'argent. <http://www.livelib.ru/book/1000722105>.
4. Mécanismes temporels de Vasilchenko Y.L. Gestion du temps : théorie, pratique. - K. : Notre culture et notre science, 2001. - 220 c.
5. Gastev, A.K. How one should work. - Moscou : Économie, 1966. - 478 c.
6. Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, Victor A. Thompson. Management in Organizations : Per. from English. M. : Economics, 1995.
7. Gluschik S.V. Modern business papers : Introduction Guide / S.V. Gluschik, O.V. Diak, S.V. Shevchuk. - 4 - ce genre, détaillé et supplémentaire - K. K. : A.S.K., 2005. - 400 c
8. E.S. Grove, gestionnaire très efficace : Per. de l'Ing. - M. : Maison d'édition "Filin", 1996. - 280 c.
9. Dougan L.É. Travail de gestionnaire, ou gestion pratique. - C. : Ex about, 2002. - 384 c.
10. Zyvert L. Votre temps est entre vos mains : (Conseils aux cadres sur la manière d'utiliser efficacement le temps de travail) : Per. avec lui. - Moscou : Economie, 1990. - 232 c.
11. Zyvert L. Your Time is in Your Hands : (Conseils aux managers sur la manière d'utiliser efficacement le temps de travail) : Igor P. avec lui. - Moscou : Economie, 1990. - 232 c.
12. Zudina L.N. Organisation du travail des cadres. - M. : INFRA- M., 1997.
13. Ivanova I.V. Sociologie et psychologie du travail. - K. : Kiev, Derzh.trekh.-ekon. un-t, 1993.
14. Comment réussir. Conseils pratiques aux hommes d'affaires. -M. : République, 1992.
15. Kerzhentsev, P.M. Principes d'organisation. - Moscou : économie, 1968. - 464 c.

16. Kovys.G. The First One Waits for Totally / Per. de l'ingénieur N. Grineva ; entreprise "Kolibri", 2003.-284s.
17. Constitution de l'Ukraine (Loi fondamentale)// Voix de l'Ukraine -1996.
18. Kuritsin A.N. Organisation de la gestion et formation du personnel dans les entreprises japonaises. - K. : KDTEU, 1995.
- 19) Ladanov N.D. Practical management : Manual for managers and enterprises. - Moscou : Société commerciale Yaika, 1992.
20. Levitas A. Gestion du temps par la méthode Franklin. <http://www.levitas.ru/franklin.htm>.
21. Lothar Zivert. Si vous êtes pressé, prenez votre temps http://www.koob.ru/seiwert/esli_speshish_ne_toropis.
22. Lukashevich N. P. L 84 Theory and practice of self-management : Textbook. - 2-e ed., pp. - K. : MAUP, 2002. - 360 c.
23. Lewis D. Stress-Manager : Per. de l'anglais - M. : Izd VO "Relf-Book", Firm AST Publishing House, 2000. - 240 c.
24. Matrice des priorités d'Eisenhower <http://constructorus.ru/uspex/matrice-rhythotica-ejzenxauera.html>
25. Molovanova M.I., Sidorova G.M. Modern business document, -K : Technique, 1992.
26. Moshek G.Є. Organization of Manager's Work - K : KDTEU, 1995.
27. Nissen J., Voutilainen E. Temps du gestionnaire : Efficacité de l'utilisation : Sokr. per. s Fin. - Moscou : Économie, 1988. - 192 c.
28. Ponomar L.M., Karavets G.M. Langue des documents commerciaux. - K. : Lybid, 1994.
29. Panasyuk A.Y. Communication managériale. - Moscou : Economie, 1990.
30. Parkinson S.N. Laws of Parkinson. - Moscou : Progrès, 1989.
31. Gestion personnelle / S.D. Reznik, E.D. Udalov, S.N. Sokolov et al. - M. : INFRA-M, 2004. - 622 c.

32. Décès de L.G. Composition des papiers d'affaires. Atelier : Manuel / L.G. Pogiba, T.O. Gribinichenko, M.P. Bagan. - 2- Espèce Ge, er. - K. K. : Lybid, 2004. - 240 c
33. Psychologie de la gestion [Texte] : aide à l'enseignement / N.N. Veresov ; Ed. par D.I. Feldstein ; MPSI de l'Académie russe de l'éducation. - M. ; Voronezh : MPSI ; Voronezh : Modek, 2001. - 223 c. - (B-ca de manager). -
34. Semenova I.I. Histoire de la gestion : Manuel pour les établissements d'enseignement supérieur. - M. : UNITÉ, 1999. - 222 c.
35. Stephen R. KOVI THE FAMILY OF HIGHER ENFECTIVE PEOPLE'S NAVICES TO ETHICS Covey Leadership Center Jamestown Square Provo, Utah 84604.
36. Livre de référence universel - atelier avec des partenaires commerciaux. / Kiev, Moscou. Ici. Administration ; inscriptions langues de la NAS d'Ukraine. - K. : "Trust", UNVU "Native Language", 1997.
37. La gestion est une science et un art : A. Fayol, G. Emerson, F. Taylor, G. Ford : - M. : Republic, 1992 - 352 p.
38. Feller, M.D., Poltorak, Yu.L. Composition des documents de production de texte. Moscou : V Standardizd - In Standards, 1990.
39. Feller A.B., Dobronevskiy O.V. Technique de la tête. Navch. Manuel. - K. : Vyshaya shk. 1993.
40. Fisher R., Préparation des négociations. - Moscou : Owlin, 1996.
41. Fisher R., Jura U. The Way to Consent, or Negotiations Without Failure. - Moscou : Science, 1992.
42. Hop F.I. Gestion. - K. : Vyshaya shk. 1995.
43. Chaika G.L. L'organisation du travail du gestionnaire : les premiers secours / G.L. Chaika. - K. K. : Knowledge, 2007. - 420 c. - (L'enseignement supérieur du XXIe siècle).
44. Economie et organisation du travail [Texte] : manuel de formation / Institut polytechnique de Kharkov, Université technique nationale ; édité par : P.G. Break, NI Pogorelov, V.G. Dyuzhev. - Kharkov : NTU "KPI", 2006. - 587 c. -

45. Emerson G. Douze principes de performance. - Moscou : économie, 1972. - 223 c.

46. Ernst O. Parole donnée. - Moscou : Economie, 1998.

RESSOURCES EN LIGNE

1. La bibliothèque scientifique et technique de l'Université technique nationale "Institut polytechnique de Kharkiv". (en russe) Site web : <http://library.kpi.kharkov.ua/>.

2) Bibliothèque scientifique d'État de Korolenko Kharkov (version russe) Site web : <http://korolenko.kharkov.com/>.

3. La Bibliothèque scientifique universelle régionale de Kharkiv

Site web : <http://www.library.kharkov.ua/>

4. Bibliothèque scientifique centrale de l'Université nationale de Kharkov, nommée d'après V.N.Karazin (il existe une version russe) Site web : [http:// www-libgahu.kharkov.ua/uk](http://www-libgahu.kharkov.ua/uk)