

## ФУНКЦИЯ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Рассматриваются различные подходы к выделению функций менеджмента, анализируются функции предприятия и управления им. Выделяется рационализаторская функция, которая отражает процесс преобразований интенсивного характера на предприятии и совершенствование процесса управления. Анализируется соотношение между функцией и структурой организации.

Функции управления, как известно, характеризуют ту или иную активность взаимодействия объекта и субъекта системы управления (преимущественно воздействия субъекта на объект). Они занимают одно из центральных мест в управленческой деятельности. На протяжении истории управление деятельностью переходило от интуитивного, полусознательного обеспечения условий хозяйствования к научно обоснованному управлению.

Научная обоснованность не внесла ясность в набор функций, их содержание и взаимосвязь. Напротив, проблема исследования функций управления в современных условиях является наиболее актуальной, противоречивой и трудоемкой [2].

Специалисты по теории управления выделяют различные функции, более того, различные классификации функций. Например, выделяют следующие функции, классифицируя их по объективному содержанию: 1) планирование, 2) прогнозирование, 3) регулирование, 4) организация, 5) контроль, 6) учет, 7) анализ, отмечая, что помимо этих общих функций имеются и специализированные функции органов управления, например материально-технического снабжения, маркетинга, транспорта, кадрового обеспечения [10].

Авторский коллектив под руководством Ф.М. Русинова и М.Л. Разу [11] придерживается той точки зрения, что основные функции менеджмента можно представить в виде шести блоков взаимосвязанных и взаимодополняющих функций. Каждая функция – отдельный процесс управления по выработке методов активизации и средств воздействия на персонал и его деятельность. Блоки выглядят следующим образом: целеполагание и стратегепологание; планирование и регулирование; организация и координация; мотивация, активизация и стимулирование; гуманизация и обеспечение корпоративности; контроль и оценка.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури отмечают, что большинство экспертов в области управления принимают следующее определение

управления – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации [12].

В.И. Кнорринг отмечает, что функции управления весьма многогранны: организация производства, планирование (прогнозирование, моделирование, программирование), координация, мотивация, контроль и учет выполнения поставленных задач. Он считает, что существует и более детализированная классификация функций управления. Можно выделить как самостоятельные многие производственные функции, такие, как маркетинг, бухгалтерский учет, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, материально-техническое снабжение, управление кадрами и качеством продукции. Любая классификация не является абсолютной, всегда в ней могут существовать смыкающиеся и даже перекрывающиеся друг друга элементы [8].

Достаточно часто, на наш взгляд, имеет место смешение функций предприятия с функциями управления предприятием. *Функция предприятия* – вид специализированной деятельности, выделившийся в процессе взаимодействия предприятия с внешней средой. Такая точка зрения достаточно устойчива в экономической литературе. Например, Г. Клейнер [6] анализирует функции предприятия с позиций двух подходов: теоретического и эмпирического. В рамках теоретического подхода им выделены: неоклассическая теория, определяющая по степени значимости такие функции, как производственную, ценообразовательную, спросовую, которую собирательно можно именовать маркетингово-реализационной; институциональная теория, определяющая в качестве главной функции предприятия контрактную; эволюционная теория, признающая одну функцию – выбор решений.

В рамках эмпирического подхода анализируются следующие точки зрения: «точка зрения потребителя» – предприятие имеет единственную функцию – эффективное производство про-

дукции; «точка зрения собственника» – главная задача предприятия – приносить деньги собственнику (акционеру, инвестору и т.п.).

Вывод Г. Клейнера относительно функций предприятия сводится к тому, что предприятие по своей природе полифункционально. Следует отметить, что функции предприятия, исследуемые Клейнером, – это функции назначения предприятия, вытекающие из его миссии и обозначающие его социальную ответственность и роль предприятия как социального института.

Функции предприятия можно подразделить на общие и специфические, особенные для данного предприятия в соответствии с его миссией. Общие функции определяются поведением предприятия как субъекта хозяйствования, определенным деловым обычаем и действующим законодательством. О. Виханский и А. Наумов [1] в качестве общих функций современного предприятия выделяют планирование, маркетинг, предпринимательство, финансы, организацию, производство, инновацию, информацию и социальное развитие. В качестве функций администрирования как видов трудовой деятельности по управлению предприятием эти авторы выделяют: установление целей, разработку стратегии, планирование работы, проектирование работы, координацию работы, учет и оценку работы, контроль работы и обратную связь. Как видно, некоторые из общих функций предприятия и функций управления предприятием повторяются, например планирование. Однако данная функция в управлении предприятием не тождественна по содержанию функции предприятия, поскольку от нее отпочковались в самостоятельные функции установления целей и функция разработки стратегии.

Чтобы отличать функции предприятия от функций управления предприятием, следует уточнить понятие функции управления (менеджмента). *Функции управления* – это обособившиеся в результате специализации виды управленческой деятельности, обеспечивающие решение различных задач взаимодействия между подразделениями и работниками для осуществления комплекса мероприятий при достижении целей организации.

Исследователи теории менеджмента, включая классиков, по-разному подходили к понятию «функция», порой называя этим словом другие составляющие или же, наоборот, принося в функции другие термины. Традицион-

но при функциональном анализе происходит подмена функций системы ее свойствами, действиями, целями, даже принципами или смешение этих разнокачественных категорий. Базовые понятия (родовые понятия, посредством которых различные специалисты определяют содержание функции) можно представить следующими относительно однородными, но «конкурирующими» между собой списками: функция системы – это: Ф1: (роль, задание, назначение, цель, «ожидания» потребителя); Ф2: (процесс, работа, действие, воздействие, исполнение, проявление свойств); Ф3: (способность к целесообразной деятельности, действию); Ф4: (свойство, потребительское свойство, состояние); Ф5: (отношение) [9].

Нетождественность базовых понятий привела к большому разнообразию описания функций предприятия. Например, Х. Эмерсон в качестве таковых называл: 1) четкую формулировку идеалов и поставленных целей; 2) здравый смысл; 3) метод оптимизированной производственной технологии (компетентная консультация); 4) дисциплину; 5) честное ведение дела менеджерами; 6) ведение точного, адекватного и постоянного учета; 7) диспетчеризацию; 8) применение стандартов и графиков (норм и расписания); 9) ориентирование на стандартные условия (нормирование условий); 10) стандартизацию операций (нормирование операций), регламентирование времени; 11) стандартные практические инструкции, зафиксированные в письменной форме; 12) вознаграждение за эффективный труд. Как видно, некоторые из принципов Эмерсона в настоящее время считаются функциями, например, учет, инструктирование, вознаграждение за труд и др.

А. Файоль предложил уже не принципы, а элементы: 1) предвидение; 2) организация; 3) распорядительство; 4) координация; 5) контроль.

П. Керженцев дал следующую классификацию основных элементов организации: 1) цель; 2) тип организации; 3) методы; 4) люди; 5) материальные средства; 6) время; 7) контроль.

Нет смысла перечислять далее различного рода классификации, поскольку они проистекают из разных подходов, имеют порой неодинаковую целевую направленность, но, тем не менее, имеют некоторые общие элементы, описывают, иногда предвосхищают современные интерпретации организации и ее деятельности. Так, у Керженцева классификация весьма пол-

но характеризует составляющие внутренней среды организации.

Некоторые авторы полагают, что функции менеджмента можно представить в форме цикла с непрерывным движением. Чаще всего функцию планирования считают начальной фазой цикла, так как без него невозможно осуществление других функций в силу целеполагания в рамках планирования.

Точки зрения, что существует определенная логика взаимодействия функций, обусловленная логической последовательностью процесса управления, придерживается, например, В. Керимов [7]. Он считает целесообразным выделять четыре стадии этого процесса. На первой стадии ставится цель функционирования управляемого объекта, определяются количественные характеристики развития; на второй – организуются необходимые условия для его функционирования, на третьей – ведется учет и контроль состояния объекта с точки зрения промежуточных или конечных результатов, которыми оценивается степень достижения целей; на четвертой – осуществляется регулирование отклонений, возникающих в ходе реализации целей, а также стимулирование. Каждая из стадий предполагает осуществление функций. На первой стадии реализуются экономический анализ, прогнозирование, принятие решений и планирование. На второй стадии осуществляются координация функций и формирование структур управления, что в целом означает организацию. Третья стадия предполагает учет и контроль. Четвертая стадия – регулирование и стимулирование.

Несмотря на четкую логику такого подхода на основе управленческого цикла, определенная алогичность здесь имеет место. Керимов отдельно вводит на первой стадии функцию принятия решений, тем самым дистанцируя принятие решений от контроля, планирования, стимулирования и других функций, которые либо лишаются целевой меры своего осуществления, передавая выбор методов и способов осуществления (равно как и их корректировки) исключительно принятию решений, либо выбор механизма осуществления всех функций – это не принятие по ним решений. В любом случае деятельность в рамках всех функций, следующих за принятием решений в управленческом цикле, предстает как преимущественно исполнительская.

А. Злобин [5], рассматривая цепочку управленческих функций, исходным моментом определяет учет, за которым следуют анализ, син-

тез, планирование, регулирование, и замыкает этот процесс контроль. Цикл общих функций управления, таким образом, замыкается связью «контроль – учет». Он особо отмечает отсутствие необходимости выделять функцию целеполагания, поскольку цель присутствует в каждой из шести функций, не допуская их бесцельности.

Если исходить из наличия наиболее распространено называемых функций: планирование, организовывание, мотивация, контроль – или близких к этой классификаций, то, на наш взгляд, цикличность не столь значима, и нетрудно разделить цикл на фазы. Цикл означает прежде всего последовательность, а не одновременность. И, тем не менее, сам подход со стороны цикла, процесса весьма продуктивен и перспективен. Начало такому подходу, согласно проведенному автором исследованию, было положено Ф. Дунаевским [4]. Он весьма оригинально выделял функции именно как фазы организационного процесса. Его схема основана на последовательности и при этом представлена как замкнутая, охватывающая весь хозяйственный комплекс (предприятие) в целом с содержанием функций, образующих весь организационный процесс в динамике.

Дунаевский различал три основные фазы организационного процесса. Фаза починная (инициации) – протекает от первого замысла организации до реального формирования аппарата организации. Фаза устроительная (ординации) – протекает от самого начала формирования организации до начала ее текущей деятельности. Фаза распорядительная (администрации) – протекает в сложившемся аппарате и по определенным руслу как текущее руководство всей деятельности организации.

Каждая из этих фаз может быть расчленена на звенья, более или менее сходные для всех фаз, и предполагает осуществление определенных функций.

I. Починные функции (инициации): 1. Установление задач организации. 2. Определение способов решения задачи. 3. Обеспечение осуществительной силы.

II. Устроительные функции (ординации): 1. Установление состава потребных активностей. 2. Определение состава исполнителей. 3. Обеспечение стимуляции исполнителей

III. Распорядительные функции (администрации): 1. Установление оснований распоряжений. 2. Определение содержания распо-

ряжений. 3. Обеспечение исполнения распоряжений.

Выделение такого рода функций интересно не столько набором функций, отличающихся от других классификаций, сколько последовательностью, полнотой и замкнутостью цикла. По сути, это соответствует лингвистическому представлению дерева решений, содержащего в себя постановку задач и определение механизма их достижения. Дунаевский значение своей схемы видел в том, что она может явиться остовом для обоснования замкнутой целостной системы рационализаторских мероприятий [5]. Действительно, современная концепция управления проектами предполагает, что проект есть совокупность групп процессов, которые представляют собой замкнутый цикл. Группы процессов и подпроцессов управления проектами в большой мере соответствуют классификации (фазам организационного процесса) Дунаевского.

Интересным представляется подход, предложенный в свое время О. Дейнеко [3]. Во-первых, он рассматривает управление как ряд последовательных циклов с набором функций: исследовательских, проектных, нормативных, плановых, организационных, обеспечивающих, сбытовых, учетных, контрольных, аналитических. Во-вторых, технология управления, по мнению Дейнеко, осуществляется в рамках трех основных последовательных циклов: 1) информационного цикла; 2) логико-мыслительного цикла – выработки и принятия управленческих решений; 3) организационного цикла – организационного воздействия на объект управления для реализации решения.

Современный процесс управления является сложным, требующим не только огромного массива разнообразной информации для принятия управленческих решений, но и квалифицированного анализа информации, координации действий всех, порой многочисленных, субъектов управленческих решений и их исполнителей. Поэтому происходит в определенной степени трансформация функций, их естественная интеграция, принимающая иное качество и назначение. Функции организации так же системны, как и сами организации. Объединение функций в совокупность формирует целое с новым качеством. Так, системность и интегрированность отличают такие функции, как контроллинг и рационализация (постоянная функция управления).

Как видно, результатом функционального анализа порой являются неоднозначные классификации и формулировки функций, сделанные разными специалистами для одной и той же системы. Если суммировать все точки зрения и классификации функций, то, как представляется, их можно свести к следующим группам функций.

> Функции назначения предприятия: определяют его роль как экономического субъекта.

> Функции предприятия: определяют направления его действий по реализации функций назначения. В свою очередь функции предприятия можно подразделить на общие (выполняемые всеми без исключения предприятиями: учет и др.) и особенные функции (выполняемые конкретным предприятием в соответствии с его назначением, масштабом, организационно-правовой формой, целями и пр.).

> Функции управления предприятием: определяют виды воздействия на элементы предприятия, необходимые для реализации функций назначения. Поскольку любое управленческое воздействие – это результат управленческих решений, целесообразный отклик на действия внутренних и внешних для предприятия контрагентов, «родовая» функция управления – принятие решений – нуждается в инфраструктуре. Поэтому данные функции подразделяются на собственно функции управления и функции поддержки управления.

Данную группу функций можно также подразделить на:

– специализированные (характеризующие содержание действий одного вида);

– операционные (характеризующие основные «видовые» операции управления);

– интегрированные (характеризующие определенную совокупность специализированных функций, имеющих общую целевую направленность);

– содержательные (отражающие содержание действий);

– процессные (определяющие логическую последовательность, необходимый алгоритм действий);

– институционализированные (предполагающие возможность создания специализированных организационных подразделений);

– неинституционализированные (не пригодные или мало пригодные для институционализации).

Функции с точки зрения их взаимоотношения – иерархичны. Так, функции управления

производны от функций предприятия, которые производны от функций назначения.

Представленная классификация видов функций – это видение автора, хотя такой системный подход не нов. Разброс точек зрения относительно видов функций управления отражает сложность и системность этой фундаментальной категории в системе управления, невозможность найти единый, универсальный принцип классификации.

По мнению Виханского и Наумова, для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный процесс ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление. Эти характеристики составляют критерии функций. К ним относятся содержание, процесс и структура. Содержание функции отвечает на вопрос, какие действия осуществляются в рамках данной функции, процесс реализации функции – какова логическая последовательность осуществляемых в рамках функции действий, что за чем должно следовать, чтобы функция выполнялась, структура функции – каким образом формально связаны между собой действия, составляющие данную функцию. Содержание, процесс и структура являются теми направлениями, по которым проводится ее анализ. Результаты этого анализа могут служить основой для развития функции: выделение из нее новой функции или изъятие за ненадобностью данной функции из организации.

Попробуем, используя эти критерии, подойти к рационализации деятельности предприятия как управлению процессом рациональных преобразований интенсивного характера системы «предприятие» и ее составляющих.

История свидетельствует, что генезис рационализации в России сопровождался формированием различного рода организационных форм рационализации в виде структурных образований на предприятиях в виде бюро, групп, лабораторий рационализации и даже целых служб. Это связано с господствующим в теории и практике управления функциональным подходом, предполагающим закрепление какой-либо деятельности (функции) предприятия за его структурным элементом.

В 70-е годы было выдвинуто предложение о сосредоточении линейного и методического руководства рационализацией управления в

рамках одного специализированного подразделения аппарата управления.

Органы рационализации в структуре управления не обязательно носили аналогичное название и были представлены на предприятии в единственном числе. Рационализация на предприятии предполагала совершенствование организации производства, разработки и внедрение НОТ и собственно рационализацию управления. Специализированные рационализаторские органы существовали либо по этим направлениям, либо в сочетании направлений рационализаторской деятельности. Например, в ПО «КамАЗ» и «Уралэлектротяжмаш» совершенствование организации производства структурно было обособлено от НОТ и рационализации управления. Взаимоувязка содержания рационализации по главным направлениям осуществлялась в комитете по организационному развитию и АСУ. В ПО «АвтоГАЗ» и «Автомосквич» были совмещены работы по рационализации организации производства и управления, а НОТ структурно от них обособлена. В Ленинградском оптико-механическом объединении имени В.И. Ленина был создан единый координирующий рационализаторский орган в управленческой структуре – отдел научной организации труда, производства и управления (НОТПиУ) [14]. По признанию специалистов, органы рационализации вполне логично встраивались в функциональную, функционально-матричную или проектно-матричную (программно-матричную) структуру управления. При этом наиболее предпочтительной считалась проектно-матричная структура, так как в рамках такой структуры преодолевался недостаток других названных форм – устранялось двойное подчинение исполнителей, что позволяло им без помех, полностью сосредоточиться на задачах рационализации. Руководителя рационализаторской службы (если она создавалась на постоянной основе) или руководителя рабочей группы рационализации (если она создавалась как временный коллектив для реализации определенной цели) часто называли руководителем программы или проекта. Порой рационализаторский блок управленческой структуры был достаточно сложным.

Коллектив авторов [14] полагал, что следует подразделять функции рационализации управления на общие, затрагивающие весь производственный и управленческий аппарат, и локальные. В первую группу включали такие

функции, как анализ целей и выработка предложений по их корректировке; рационализация методов управления, в том числе внутреннего хозрасчета; совершенствование материального и морального стимулирования; рационализация контроля за деятельностью управляемой и управляющей систем; анализ и совершенствование организационной структуры в целом и линейных и функциональных подразделений; разработка вопросов централизации и децентрализации управления; организация оперативного управления; разработка должностных инструкций и положений о структурных подразделениях; работа с кадрами; комплексные функции. Вторую группу составляли функции специального назначения: совершенствование планирования, бухгалтерского учета и анализа хозяйственной деятельности, рационализация управления материально-техническим снабжением и сбытом, финансами, технологической и конструкторской службами и т. д. По мнению авторов данной классификации, благодаря такому разделению функций можно найти критерий для построения функционально обособленной и эффективно взаимодействующей со всем аппаратом управления и производства специализированной службы. Именно от способа разделения обязанностей по совершенствованию управления зависит конкретный вид органа рационализации управления.

Относительно первичности функции или структуры однозначного подхода нет. Питерс и Уотерман структуру считают производной от функции. В настоящее время при активном использовании системного подхода «функция первична, структура вторична» – одна из его заповедей. Однако имеются и попытки «нарушения заповедей». Так, Э. Смирнов формулирует принципы функционирования систем, разделяя их по отношению к статическим и динамическим системам или их состояниям. Для статического состояния организации наивысший приоритет должна иметь функция, для динамического – структура [13]. Не вполне можно согласиться с такой постановкой вопроса. Подобное разграничение лишает организацию целостности, а стало быть, системности. Структурный элемент не автономен, он существует исходя из цели, которая трансформирована в функции (содержание), реализующиеся посредством структурных составляющих (формы). Если исходить из прагматики (науки о действиях систем и их результативнос-

ти), то рационализация (переход системы из одного состояния в другое) исходит из того, «что должно быть» (цель), через «что нужно делать» (функцию) к «чем и как делать» (система – средство).

Возникает вопрос: всегда ли функции формализованы через структуру?

В рамках функционального подхода динамика изменений в производственной деятельности неизменно требовала структурных изменений, закрепления за каким-либо структурным элементом определенного круга задач. Традиционное промышленное предприятие было и еще остается иерархическим, централизованным, структурированным построением, что естественно при наборе стандартной эксплуатационной техники. Новый управленческий стиль сглажен, он децентрализован, имеет гибкое распределение менеджеров, которые полагаются на почти мгновенную информацию, чтобы поставлять продукты и услуги, однозначно подходящие для определенных рынков или потребителей. Новый менеджер ориентирован на неформальные обязательства и сети для установления целей управления, гибкого расположения исполнителей. Он обращается к профессионализму и знанию, чтобы гарантировать непрерывное динамичное развитие.

Если за основу взять критерии существования функций управления, предложенные Виханским и Наумовым, то функцию рационализации управления можно идентифицировать следующим образом.

*Содержание функции рационализации:*

- на основе целей организации определяются объекты и цели рационализации;
- исходя из установленных целей рационализации выбираются альтернативные варианты рационализации;
- производится оценка альтернатив, и осуществляется выбор проекта, характеризующего рационализацию;
- определяется содержание деятельности и задачи подразделений, ответственных за проведение рационализации;
- рационализаторские мероприятия обеспечиваются системой показателей и финансовыми ресурсами для их реализации.

*Процесс реализации функции рационализации:*

- создание рационализаторских (проектно-ориентированных) структурных образований, которые могут функционировать как на

постоянной, так и на временной (проектной) основе;

- определение меры ответственности за результаты деятельности;
- анализ объекта рационализации;
- технико-экономическое обоснование рационализаторского проекта;
- утверждение рационализаторского проекта;
- реализация проекта.

*Структура функции рационализации:* функция рационализации может выполняться рядом подразделений или даже многими подразделениями.

Действие характеризует движение, изменение состояний или проявление свойств объекта рационализации в действительности, оно отражает фактическое движение объекта рационализации и описывает, что объект «делает» в настоящее время, «делал» в прошлом или соответственно «будет делать» в будущем.

Структура функции всегда сложна. Поэтому ее удобней всего представить в виде страт.

Страта 5 – это научно-исследовательское описание рационализации, представление ее в форме моделей, позволяющих понять и раскрыть замысел. Может быть оформлена в виде структуры целей.

Страта 4 – это структура процесса рационализации в виде проектного его описания.

Страта 3 – это структура системы управления процессом рационализации.

Страта 2 – представляет собой технологию рационализации в виде структуры системы бизнес-функций и системы методов рационализации.

Страта 1 – представляет собой материальное воплощение рационализации в виде системы практических рационализаторских действий, которые означают переход объекта рационализации из одного состояния в другое.

Если переход от 1-й к 5-й страте обеспечивает лучшее понимание процесса рационализации, то переход от 5-й страты к 1-й – более детальное описание процесса рационализации. Объясняет смысл рационализации самая верхняя страта. Она всегда уникальна, потому что отражает новацию. Остальные страты могут быть более или менее стандартизированы.

Относительно связи функции рационализации и структуры следует отметить, что процесс рационализации в настоящее время осуществляется посредством управления проектами, а для управления проектами эффективно используются проектные структуры. Как правило, они являются временными, существующими на период реализации проекта. Но для крупного инновационно активного предприятия целесообразна организация постоянного структурного подразделения, инициирующего проекты и координирующего их реализацию.

#### Список использованной литературы:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
3. Дейнеко О.А. Современный организатор производства. – М.: Экономика, 1984.
4. Дунаевский Ф.Р. Комплексность в организации // Всеукраинский институт труда. Вып 2. О предпосылках рациональной организации. – Харьков, 1928.
5. Злобин А.Т. Просто о сложном: организация и управление производством. – М.: Моск. рабочий, 1987.
6. Клейнер Г. Предприятие – упущенное звено в цепи институциональных преобразований в России // Проблемы теории и практики управления. 2001. - №2.
7. Керимов В. Производственный менеджмент и управленческий учет // Консультант директора. – 2001. – №18 (150).
8. Кнорринг В.И. Искусство управления: Учебник. – М.: Изд-во БЕК, 1997.
9. Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.Ф. Организационный инжиниринг. Учебное пособие. – М.: Издательство «ПРИОР», 1999.
10. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента / Учеб. пособ. Изд. 2-е, доп. – СПб.: ИД «МиМ», 1998.
11. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1999.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.
13. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002.
14. Управление социалистической экономикой: Учебно-методическое пособие: Сборник / Под ред. В.А. Протопопова. – 3-е, перераб. и доп. изд. – М.: Моск. рабочий, 1986.