

Дударь А.П. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

Человек осуществляет свою деятельность сознательно: ставит перед собой ту или иную цель и прилагает определенные усилия для ее достижения. При индивидуальном труде целеполагание и его реализация слиты воедино, то есть представляют собой неразделимый процесс, в котором управленческий аспект заключен непосредственно в самом труде, выступает как его важнейший неотъемлемый элемент.

В условиях общественно разделенного труда совместная деятельность людей осуществляется посредством специализации и кооперации. Здесь совместимость цели и средств ее достижения достигается посредством определенного вида труда – управления. Управление устанавливает согласованность между индивидуальными работами и обеспечивает слаженную работу всего производственного организма. Следовательно, управление представляет собой объективный процесс соединения, обеспечения согласования или совместимости различных трудовых действий людей для достижения намеченной общей цели.

Управление – важнейшая функция собственника, владельца материальных условий производства, ибо последний, в силу своего социального статуса, определяет что, как и сколько производить, каким образом расходовать материальные, финансовые и трудовые ресурсы для минимизации затрат и получения максимального результата. Собственник ставит определенные цели производственно-хозяйственной деятельности, среди которых; во-первых, бережное и рачительное использование объектов собственности; во-вторых, высокое качество хозяйствования; в-третьих, забота о приумножении имущества. Достигается это посредством управления, исходным пунктом которого является целеполагание.

Управление и представляет собой определенное социально-экономическое явление в общественном производстве, в котором объективно выделяются две его стороны: производственная и социальная. Производственная характеризует процесс организации трудовой деятельности, установления согласования, гармонии между отдельными работами или операциями. Социальная же заключается в достижении общезначимых социально-экономических целей, посредством чего, в конечном счете, реализуются экономические интересы участников совместного труда.

Итак, управление неотделимо от человеческого общества. Там, где хотя бы два человека объединяются для достижения какой-либо цели, объективно возникает задача координации их совместной деятельности, решение которой кто-то из них должен обязательно взять на себя. При таких условиях один становится руководителем, т.е. управляющим, а другой – его подчиненным, т.е. управляемым.

Известно, что многие тысячелетия тому назад древние египтяне первыми признали необходимость организации целенаправленной деятельности людей, ее планирования и управления. В древнем Вавилоне *Хаммурапи* применил для нужд управления и контроля письменные документы, которые были изготовлены на глиняных табличках; признал недопустимым переключивание должностными лицами ответственности на подчиненных; законодательно установил уровень оплаты труда руководителям.

Определенный вклад в развитие управления был внесен в эпоху античности. Так за 400 лет до н. э. *Сократом* был сформулирован принцип универсальности управления. Его современник *персидский царь Кир* выдвинул идею о необходимости проведения специальных исследований причин, побуждающих людей к действию, т. е. мотивации. Немного позже в Греции стали заниматься изучением метода выполнения трудовых операций и обеспечения их ритмичности. Принцип специализации был сформулирован *Платоном*.

Первым, кто исследовал место и роль человека в общественном производстве был шотландский экономист А. Смит (1723-1790гг.)

Заслуга А. Смита состоит в том, то он попытался пояснить экономические отношения между людьми с учетом особенностей человеческой природы, личностных качеств человека. Он указал на механизм, который объединяет людей – это общественное разделение труда. В силу специализации труда человек невольно включается в систему экономических отношений по поводу производства, распределения, обмена и потребления жизненных благ.

Благодаря общественному разделению труда люди взаимодействуют между собой посредством обмена, повышая собственное благополучие и благосостояние своей страны. И если «невидимая рука рынка» регулирует экономические отношения в интересах отдельных людей, их групп или общества в целом, то перед участниками этого процесса объективно возникает проблема организации и координации этих отношений, их стимулирования и социальной направленности.

Действительно сегодня управление как вид человеческой деятельности, выполняет ряд функций, первичными из которых являются планирование, организация, мотивация и контроль. Взаимодействие данных функций обеспечивается посредством связующих процессов – принятием решений и коммуникаций.

Представляется, что в основе перехода к управлению человеческими ресурсами лежит экономический интерес. Это движущий фактор развития системы отношений в условиях рынка. Ведь он реализуется посредством отношений обмена, когда происходит эквивалентное возмещение затрат предпринимателя на производимые товары или услуги и присвоение прибыли в денежной форме.

Именно в сфере обмена обеспечивается реализация экономического интереса посредством определенного механизма, которым необходимо управлять.[1]

Управление осуществляется через соответствующие управленческие структуры, которые должны, во-первых, отражать уровни управления; во-вторых, обеспечивать не только гибкость, то есть способность своевременно реагировать на изменяющиеся условия и реорганизовываться, но и минимальное время прохождения команд, распоряжений, простоту и минимизацию ступеней иерархической лестницы; в-третьих, обеспечивать максимальную степень самостоятельности и инициативы, а вместе с тем и ответственности каждого уровня управления.

Анализ деятельности крупных организаций в древнем мире показывает, что они имели формальную структуру, в которой можно выделить уровни управления. Висячие сады Вавилона, инкский город Мачу Пикчу и пирамиды Египта могли появиться только благодаря скоординированным организационным усилиям труда управленцев. Задолго до рождения Христа существовали и крупные политические организации. *Македония при Александре Великом*, Персия, а позже и Рим простирались от Азии до Европы. Руководили такими организациями короли и генералы. Однако в них были также и лейтенанты, и хранители житниц, были погонщики и надсмотрщики работ, губернаторы территорий и казначеи, которые обеспечивали функционирование этих организаций.

Постепенно управление становилось все более четким и слаженным, а организации более сильными и устойчивыми. Например, *Римская империя*, просуществовавшая сотни лет. Римские легионы с четкой структурой управления, состоящей из генералов и офицеров, подразделением армий на дивизии, планированием и дисциплиной, шли победным маршем через плохо организованные европейские страны, государства Среднего Востока. Завоеванные территории отдавались под управление губернаторов, подчинявшихся Риму, строились дороги для ускорения связи между Римом и другими городами в решении различных вопросов.

Формы почти всех видов современного управления можно проследить в этих огромных процветающих организациях древности. Однако структура и уровни управления отличались от современных. К примеру, соотношение между руководителями и подчиненными было гораздо меньшим, нежели сегодня; было меньше и руководителей среднего звена. Древние организации стремились иметь малочисленную группу руководителей высшего звена, которые сами принимали все важные решения. Очень часто руководство осуществлялось одним человеком. Если лицо на верхнем уровне управления - хороший лидер, как *Гай Юлий Цезарь*, тогда развитие организации шло более или менее гладко. Когда же к власти приходил неумелый руководитель, каковым был, например, Нерон, жизнь организации погружалась во мрак. Известные ученые *Мескон М.Х.*, *Альберт М.*, *Хедоури Ф.* провели сравнение древней и современной организации, которое отобразено в таблице 1.1

Таблица 1.1. Сравнение древней и современной организации. [2]

Древняя организация	Современная организация
1. Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций	Большое количество чрезвычайно мощных крупных организаций, как коммерческих, так и не коммерческих
2. Относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена	Большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена
3. Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности	Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от неуправленческой деятельности
4. Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву рождения или путем захвата силой	Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности и порядка
5. Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения	Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения
6. Упор на приказ и интуицию	Упор на коллективную работу и рациональность

Изучение методических проблем управления в условиях развернувшейся конкурентной борьбы началось в XIX столетии. В частности, разделение, кооперация и организация труда на предприятии и их соответствие уровню концентрации производства стали предметом внимания английского математика Ч. Бэббиджа (Бэббиджа) (1792-1871 гг.), автора первой в мире схемы вычислительной машины.

Наука об организации и управлении возникла в отраслях промышленного производства. Одним из основоположников ее является Фредерик У. Тейлор. В своих основных работах 1896 и 1911 года Ф. Тейлор высказал мнение о том, что когда в прошлом в решении вопросов организации и управления на первом месте стоял организатор, то ныне – выступает система: «человек-машина». Однако в своей теории Тейлор упустил из виду один очень важный момент: одна часть этой системы имеет особенность, чего нет в машине – психологию человека.

Огромный вклад в развитие теории менеджмента внес француз А. Файоль, который в своей работе «Общая и промышленная администрация» в 1916 году попытался ввести принципы Ф. Тейлора о функциональной организации предприятия в административное управление. Новым здесь было расчленение процесса управления на отдельные фазы. А. Файоль, как и Ф. Тейлор, стремился к достижению гармонии между производством и управлением, развивая корпоративный дух, как один из важнейших принципов

руководства предприятием. Особое значение А. Файоль придавал человеческому фактору, как участнику и организатору производственного процесса.

Примерно тогда же независимо от Тейлора и Файоля научный подход к управлению применил К. Адамецкий (1866 – 1933) в России (конкретно в Украине). [3]

Это, однако, не означает, что отдельных элементов научного управления ранее не существовало. Так, уже Т. Гоббс (1588 – 1679) касается проблемы мотивов, мотивации поведения человека; А. Смит (1723 – 1790) фактически создал не только экономическую теорию как основу научного управления, но разрабатывал и конкретные аспекты научного управления, в частности концепцию контроля и расчета труда (задолго до Ф. Тейлора, Ф. Джилберта и Г. Ганта). Э. Уитни (1765 – 1825) разработал и применил важнейший элемент ранней дотейлоровской организации производства, известный как «принципы взаимозаменяемости» (в машиностроении). В России граф П.И. Шувалов (1710 – 1762) использовал названные принципы ещё раньше, они были подробно изложены в специальной инструкции по производству ружей на Тульском оружейном заводе; Р. Оуэн (1771 – 1858) в Англии воплотил многие управленческие идеи на практике, реализовав такие типично управленческие процедуры, как мотивация и воспитание. Известны и другие авторы, теоретики и практики отдельных фрагментов научного управления. [4]

И все же именно Тейлор и его соратники впервые разработали целостную и всеобъемлющую систему научного управления, положив начало науке управления. Необходимо отметить, что данные «... термины не синонимичны...» [5], а понятия – не тождественны. Наука управления – это сфера, область теории; научное управление – практика управления, использующая достижения различных наук, в том числе науки управления. Внедрение достижений, рекомендаций, выводов науки управления в практику управления действительно можно считать началом научного управления.

Смещению понятий «наука управления» и «научное управление» способствует не только то обстоятельство, что они появились одновременно, но и то, что их возникновение связано с деятельностью одного и того же человека – Ф.У. Тейлора, хотя определенный вклад в формирование данных понятий внесли А. Файоль, и К. Адамецкий, и Г. Эмерсон и др. [6] Ф.У. Тейлор не только положил начало науке управления, но и сразу же реализовал на практике её достижения. В свою очередь практика научного управления способствовала развитию, уточнению предмета науки управления, разработке её методов.

Анализ теории Ф.У. Тейлора показывает, что исходным в «тейлоризме» является положение о том, что каждая конкретная задача в производственном процессе должна быть детально разложена на составные части. При таком подходе легче установить, каким именно сотрудником данная конкретная задача может быть выполнена наиболее профессионально. Для того чтобы получить наилучшие результаты, необходимо тщательно подбирать людей для решения каждой задачи и обеспечивать им квалифицированную подготовку. Следствием такого подхода было введение конвейера, с помощью которого при тщательном разделении задач достигалась большая эффективность за счет более детализированной и специализированной организации труда.

Ф. Тейлор так же советовал ставить оплату труда в зависимости от его производительности. Это означало установление прямой заинтересованности всего персонала, начиная от рядовых сотрудников и заканчивая руководящим звеном, включая менеджеров, в выполнении производственного плана (выпуска продукции, оказания услуг и т.д.).

Научный менеджмент, или «тейлоризм», был существенным нововведением в организации труда. Однако этот метод не всегда обеспечивал успех, поскольку из-за высокой степени механизации и узкой специализации труда произошла его деградация. Ремесленная работа и высококвалифицированный труд свелись к низкоквалифицированной работе, не требующей больших знаний, а лишь приобретения простого опыта. Простор для деятельности оставался не у непосредственных производителей, а у высшего руководства и руководителей отделов планирования труда. Ещё одной проблемой оказалось и то, что качество продукта как бы оставалось в стороне. С течением времени требования потребителей к качеству продукции возросли, а при сдельно-поштучной оплате труда стимулировать качество оказалось довольно сложно. [7]

Автором принципа, что в действительности производительность человеческого труда в конечном итоге обуславливает не машина, а человеческая психология, является американский психолог и социолог Э. Мэйо, который создал так называемую «теорию человеческих отношений». Он приводил такой пример, что если на предприятии работает женщина-мать, у которой заболел ребенок, то она уже думает не о работе, а о том, как вылечить ребенка. Естественно, производительность труда у такой работницы падает. Следовательно, руководителю предприятия, управленцам необходимо заботиться не только о рациональной организации труда в самом производстве, но и социально-бытовых условиях своих работников, о психологическом климате в коллективе.

В 1927 году Э. Мэйо провел эксперимент в американской корпорации в штате Висконсин в небольшом городе Хоторн в подтверждение правильности своей теории. В частности, в бригаде работников он не только изучал взаимоотношения между ними, но и между руководителем бригады и каждым ее членом. Одновременно он проводил «психологическую обработку», «тренировку», формирование необходимых социальных отношений между работниками и их начальником. В результате, несмотря на то, что и техника, и технология, и заработная плата оставались неизменными, производительность труда стала расти.

На предприятии «Вестерн электрик компани», где производство продукции не ладилось, несмотря на

внедрение тейлоровских методов, Э. Мэйо также исследовал эффект лучшего освещения, воздействие на персонал оформления интерьера зала и музыки во время работы, чередуя условия от лучших к худшим. Производительность труда стала возрастать. Причиной тому послужило обнаружившееся в ходе исследования обстоятельство, что стимул к работе и, соответственно, к увеличению производительности труда появляется у персонала тогда, когда люди чувствуют внимание к себе и уважение к своему труду. На основании этого открытия и возникла модель «человеческие отношения».

Последователи данной научной школы управления в Европе после окончания второй мировой войны исходили из той основной мысли, что производственная организация – это трудовая община, где наличие социальной гармонии и благоприятной рабочей атмосферы в какой-то степени само может привести к положительным результатам труда.

Хоторнский эксперимент привел к рождению в Массачусетском технологическом институте в США специального отдела по изучению психологии труда. Этому примеру последовали другие учебные заведения. Сегодня в Америке практически каждое крупное предприятие в кадровой службе имеет социолога, который изучает психологические конфликты, разрабатывает меры по их ликвидации. С этой целью, например, один из крупнейших в мире нью-йоркский универмаг «Мэйси» еще в 1930 году пригласил в свой штат профессора психологии.

Итак, опираясь на методологический подход о логике познания объекта, как целого и его составных частей [8], представляется возможным сделать вывод о том, что в ходе эволюции общественного производства и управления выделилось два направления:

- во-первых, организационно-производственный менеджмент и
- во-вторых, менеджмент социального поведения или человеческих отношений.

Как мы видим, научная мысль пришла к пониманию того, что основной упор в управлении следует делать на человеческий фактор. Именно получение максимальной прибыли возможно лишь при совпадении интересов и целей владельцев предприятия с интересами исполнителей, т.е. рабочих и служащих. Именно это обстоятельство и было свидетельством того, как произошло смещение рационализма в сторону ориентации на человеческий фактор, на необходимость использования социального подхода в управлении организацией.

Представляется, что началом нового этапа развития науки и практики управления можно считать зарождение в XX столетии направления «Менеджмент человеческих ресурсов», автором которого является американский социолог Р. Майлз. [9]

В одной из своих статей Р. Майлз противопоставляет модель «человеческие отношения» модели «человеческие ресурсы». Если в первой модели основное внимание управленцев должно быть направлено на создание оптимальных условий труда для работника, то в модели «человеческие ресурсы» сотрудники рассматриваются во-первых, как источник неиспользованных резервов, во-вторых, как фактор организации рационального планирования и принятия решений на различных структурных уровнях. Здесь уже удовлетворение потребностей подчиненных не является главной задачей, а становится результатом личной заинтересованности работника.

В теории «менеджмента человеческих ресурсов» сотрудники – это, своего рода, активы предприятия, человеческий капитал. Взгляд на сотрудника как на источник расходов и затруднений, которого надо потроапливать или сдерживать, здесь отсутствует. Теперь задача управления состоит в принятии на работу, умении удержать людей посредством совершенствования и организации профессиональной подготовки компетентных и заинтересованных работников, которые эффективно и результативно помогут реализовывать цели предприятия. При этом от самого сотрудника требуется активная позиция. Являясь объектом каких-либо принимаемых к нему мер или лицом, на которого «спускают» циркуляры, он лично ответственен за результаты своего труда, успехи и достижения. Иначе говоря, сотрудник сам должен следить за тем, реализует ли он цели, которые перед собой поставил, действуя в это же время во имя достижения общих целей организации. В данном случае должны предъявляться особые требования и к структуре, и к политике предприятия в области организации труда, создания определенных условий труда. Однако и то, и другое должно оставлять место для развития личной инициативы, что позволит активным работникам не только получать за свой труд большее вознаграждение, но и быстрее продвигаться по службе.

В рамках «менеджмента человеческих ресурсов» управление персоналом превращается в активную стратегию, которую высший эшелон менеджеров интегрирует в общую стратегию предприятия. Менеджеры высшего звена на основе «менеджмента человеческих ресурсов» могут четко определить основные направления управления персоналом на предприятии: то – ли заняться переквалификацией работников, то ли привлечь новых сотрудников, то ли составить программы обучения для среднего звена.

Итак, зарождение, а затем формирование и становление науки управления связано прежде всего с практической и теоретической деятельностью классиков экономической теории и менеджмента, с появлением гипотез, концепций, теорий управления, среди которых концепции научного управления Тейлора, теории администрации Файоля, теории гармонизации Адамецкого, текстологии Богданова, кибернетики Винера и некоторые другие. Постоянно растет количество гипотез, концепций, теорий научного управления, а объем знаний об управлении становится столь значительным, что возникает необходимость в их глубоком осмыслении, научном анализе, обработке и обобщении. Такое количественное изложение идей, взглядов и предположений неизбежно привело и к качественному сдвигу – к рождению науки управления человеческими ресурсами.

Данная область знаний первоначально пошла по пути жесткого рационализма. Однако порожденные ею технократические иллюзии в управлении начали развеиваться уже в 30-е годы XX столетия. Рационализм в менеджменте, при всех его достоинствах, как оказалось, далеко не единственный, а во многих случаях и не лучший путь повышения эффективности работы персонала предприятий и организаций. В качестве реакции на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний прочно утвердилось другое научное направление – поведенческое, основанное на привлечении достижений психологии, социологии, культурной антропологии для углубленного понимания реальной сути управления в организациях, в более крупных социальных системах. На его методологической основе осуществлялась выработка методических рекомендаций по совершенствованию «человеческих отношений», мобилизации «человеческого фактора», развитию участия трудящихся в управлении, повышению эффективности лидерства. [10]

Два научных направления – рационалистическое и поведенческое – развивались, хотя и параллельно, но часто конфликтуя между собой. В послевоенные годы развитие теории систем, кибернетики, экономико-математических методов для анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления (сделавшая с изобретением персональных компьютеров особенно мощный скачок) способствовали активному использованию системного подхода. Это привело к известному усложнению науки управления и управленческих знаний. В подобном ключе развивалось и поведенческое направление.

Весьма сильное влияние на мышление управляющих оказали в 50-60-е годы сначала идеи «постбюрократических организаций», «организационного гуманизма», а затем – представления о предприятии как об открытой системе, активно взаимодействующей со своей средой и, в конечном счёте приспособляющейся своё внутреннее строение к её «организационному контексту», то есть состоянию внешней среды предприятия, его размерам, целям и технологии деятельности, а также качественным характеристикам людей, формирующих его «человеческий капитал». [11]

На рубеже 70-х годов широкую популярность завоевали идеи «ситуационного подхода», в рамках которого доказывалась правомочность различных типов систем управления – как жестко регламентированных, так и основанных на внутренней свободе – в зависимости от конкретных характеристик «организационного контекста». Это, в известной мере, примирило тех, кто делал ставку на рациональные системы, и тех, кто видел главный источник эффективности в мобилизации потенциала, заложенного в людях.

Отношение к научному, в частности математическому инструментарию, так же как и бихевиористским приёмам манипулирования поведением людей, стало ещё более спокойным, когда в начале 80-х годов была осознана огромная важность «организационной культуры» как характеристики интегрирующей, собирающей, словно в фокусе, все особенности предприятия – и системные, и поведенческие. Маятник вновь качнулся от технократизма к гуманизму в управлении. [12]

Этапы развития менеджмента человеческих ресурсов.

Этап	Годы	Характеристика этапа	Представители теории кадрового менеджмента	Объект исследования	Предмет исследования	Цель исследования, задачи и методы их разрешения
I	1880-1920	Резкий рост численности промышленных рабочих; Малый опыт исследователей и низкий уровень их квалификации; Девиз периода – «Твои успехи зависят только от тебя самого»	Классические теории организации Ф. Тейлора и Г. Файоля	Предприятие - как жесткая иерархия в единой системе	<ul style="list-style-type: none"> производительность труда рабочего; оплата труда; роль организаторов производства 	<ul style="list-style-type: none"> упростить методы труда; повысить эффективность труда; в целом создать эффективную систему управления трудовым процессом
II	1930-1960	Создание государственных социальных программ; увеличение влияния философии человеческих ресурсов.	Работы Э. Мэйо; теории «человеческих отношений», Р. Майлз	Предприятие - государство, как взаимосвязанная система и внутри предприятия взаимосвязь между службами	Социальные отношения: а) в коллективе, б) между организацией и государством	<ul style="list-style-type: none"> оптимизация условий труда, развитие неформальных отношений в структуре организации, вовлечение работников в процесс принятия решений по производственным программам.
III	с 1960 года по настоящее время	главным является человеческий фактор; гуманизация труда, качество трудовой жизни.	неоклассические теории – Хикс, Джулет и др. научно-обоснованный менеджмент человеческих ресурсов. Г. Щекин, В. Петух, В. Травин, В. Дятлов.	Организация как сложная социально-техническая система, главное в ней – мотивы поведения человека наряду с материальными ресурсами	Отношения в организации и их мотивация	Методы управления человеческими ресурсами (мотивы, неформальная организация, коммуникация, участие в прибылях и т.п.)

В настоящее время для управленческой мысли в практическом и теоретическом плане наиболее характерны следующие тенденции:

во-первых, это – интернационализация менеджмента, – коллективное осмысление новых реальностей, порождаемых углублением международного разделения труда, возрастанием конкуренции и взаимозависимости в мировой экономике, развитием транснациональных корпораций, созданием международных систем информации, других структур интегрирующего свойства, процессами глобализации.

Во-вторых, посредством издания огромного количества работ по управлению; распространения программ обучения менеджменту, доступных миллионам людей; обобщения управленческого опыта разных стран; посредством широких международных контактов ученых-практиков управленческая мудрость все более становится достоянием всех, кто в ней нуждается.

В-третьих, менеджмент как наука во всем его многообразии постоянно развивается и имеет огромные

перспективы.

Одной из тенденций становления и развития управленческой мысли в области управления человеческими ресурсами стало изменение восприятия места и роли человека в современном общественном воспроизводстве. На наш взгляд объективно произошел переход от научной организации управления производством к научной организации управления человеческими ресурсами:

- 1) как объектом управления – фактором производства;
- 2) как субъектом управления:
 - а) отношениями между людьми в силу горизонтального и вертикального разделения труда;
 - б) отношениями между людьми как собственниками, реализующими свой экономический интерес.

Проследив развитие двух методологических подходов к управлению персоналом (классического и менеджмента человеческих ресурсов) за последние годы, можно увидеть, что стремление теоретиков концепции «человеческих ресурсов» сводится к тому, чтобы, во-первых, еще раз подчеркнуть значение персонала в современном управлении и, во-вторых, найти более эффективные пути его использования как на отдельном предприятии, в отдельной отрасли, так и во всем народном хозяйстве в целом.

Источники и литература

1. Дударь А.П. Стратегический менеджмент торговли в бизнес-система. // Вестник Дон ДУЕТ. Серия: Экономические науки. 2000, № 7 - с. 97-103.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: перевод с английского. - М.: Дело, 1992. - с. 63.
3. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. - М.: Юнити - Дана, 1999. - с. 24 - 25; Абрамова И., Ключев А. Методика сравнительной эффективности управления // Бизнес информ. 1996, № 13, с. 54 - 55.
4. Бабайлов В.Н. Наука управления: зарождение, становление и развитие// Бизнес информ. 1999, № 11 - 12, с. 143-146. Дударь А.П. Эволюция управленческой мысли. / Менеджмент: уч. пос. под ред. д.э.н. Крамаренко В.И. - Симферополь, Таврида, 2000, с. 19-30.
5. Бизнес и менеджер. / Сост. И.С. Даховский и др. - М.: Азимут-центр, 1992 - с. 105.
6. Любимова Н.Г. Менеджмент – путь к успеху. - М.: Агропромиздат, 1992 - с. 27.
7. Щекин Г.В. Теория и практики управления персоналом. - К.: МАУП, 1998.
8. Дударь А.П. О логике познания объекта «менеджмент» как экономической категории, характеризующей систему управления. // Экономические науки. Научные труды Крымского гос. агроуниверситета. - Симферополь, 2001 - вып. 67, с. 67-72.
9. Фейнхаузен М., Берт Й., Крис А. Менеджмент человеческих ресурсов. // Московский журнал - 1991, № 8/9 - с. 1-7.
10. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика: пер. с англ. - М.: «Дело», 1991, с. 5.
11. Нельсон Боб и Экономист Питер. Умение управлять для «чайников». Пер. с англ. - К.: Диалектика, 1997, с. 10.
12. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика: пер. с англ. - М.: «Дело», 1991, с. 7.
13. Федотов В.В. Рациональная организация умственного труда. - М.: Политиздат, 1996, с. 57.
14. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. - М.: Мол. гвардия, 1989 с. 11.
15. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. Учебник. - 3-е изд., переработанное и дополненное. - К.: МАУП, 1999, с.5.

Дударь А.П. – к.п.н., доцент, директор
Симферопольского техникума КНЭУ