

Федоров Владимир Анатольевич

канд. экон. наук, доцент

НИУ «Высшая школа экономики»

г. Москва

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ, ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ И АНАЛИЗА

Аннотация: в данной статье рассматривается проблема анализа и изменения организационной структуры предприятия, необходимых в современных рыночных условиях для успешного функционирования организации. Автором дается определение термину «организационная структура», изучается имеющаяся практико-теоретическая база. В работе анализируются связи, как определяющее звено структуры.

Ключевые слова: структура организации, организационная структура управления, функции управления, уровни, связи.

Структура организаций является основным механизмом управления и позволяет наиболее эффективно достигать целей бизнеса. *Анализ и изменение организационной структуры необходимы в современных рыночных условиях для успешного функционирования любого предприятия.*

Начиная с теоретиков классической административной школы управления, практически все исследования в области теории управления способствовали развитию методологии проектирования организационных структур. Каждая новая фундаментальная концепция в управлении, даже если она не ставила своей целью исследование организационных структур, давала толчок созданию новых ее типов. Впервые за изучение организационной структуры в бизнесе взялся Анри Файоль, глава одного из крупнейших в Европе производств – горно-металлургической компании. Это произошло примерно на рубеже веков во Франции. («Общее и промышленное управление» 1916 год). Приблизительно в то же время в Соединенных Штатах Америки вопросами организации заинтересовались практики: Джон Рокфеллер-старший (1839–1937), Дж. П. Морган (1838–1913) и

особенно Эндрю Карнеги (1835–1919, труды которого по-прежнему заслуживают внимания и пользуются весьма серьезным авторитетом). Причиной интереса к организационным структурам послужило то, что на стадии машинного производства произошло полное обосабление функций управления. Появились полностью освобожденные от производственных функций руководители. Возник опосредованный контроль с помощью ведомостей, отчетов, докладов. Все это способствовало быстрому развитию организационных структур управления. Процесс совершенствования организационных структур не завершен и в настоящее время, чему способствует внедрение таких современных концепций, как ренジниринг бизнес процессов или аутсорсинг, которые в свою очередь ведут к радикальным изменениям структуры управления организацией.

Однако, в научной литературе довольно часто встречается мнение, что организационная структура – это нечто вторичное, не очень существенное, что она не проектируется, а скорее стихийно складывается, трансформируется под влиянием противоборствующих сил, и поэтому не может всерьез рассматриваться как объект для совершенствования. Можно даже предположить, что преобладание этой точки зрения, привело к тому, что со временем первой публикации в 1983 году уже классической «Структуры в кулаке» Г. Минцберга не наблюдаются какие-либо серьезные подвижки в теории проектирования (совершенствования) организационных структур. Сейчас имеется весьма ограниченное количество научных и практических публикаций по данной тематике. Подготовка специалистов по организационному проектированию в российских вузах сейчас практически не осуществляется. И это несмотря на то, что по прогнозам ведущих консалтинговых компаний, через несколько лет архитектура организации превратится в одно из главных средств управления изменениями на предприятии.

Сразу оговоримся, что какого-либо *устойчивого стандарта организационной структуры не существует*. Организационная структура конкретного предприятия постоянно корректируется под воздействием производственно-экономической конъюнктуры, научно-технического прогресса и социально-экономи-

ческих процессов. Учение об иерархии и ее необходимости в организации свидетельствует о том, что *поиск оптимальной организационной структуры бесконечен априори*.

Основной целью исследования, которому посвящена настоящая статья, является анализ понятия организационной структуры управления и разработка практических рекомендаций организационно-методического характера по анализу и проектированию организационных структур управления организациями.

Для анализа понятия организационной структуры начнем с базовых определений, составляющих это понятие – понятий организации и структуры. *Организация* (от лат. *organizo* – «придаю стройный вид») – *форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры*. Это открытая система взаимодействующих и управляемых частей (подразделений, людей и т. д.), работающая с определенной целью, смыслом, миссией и имеющая в своем распоряжении ресурсы: финансовые, материальные (оборудование и т. п.), человеческие, информационные, временные.

Тогда *структура организации* – это *разделение организации (как экономического объекта) на подразделения, отделы, участки, цеха, группы с целью упорядочения управления, налаживания взаимодействия звеньев; установление подчиненности и соподчиненности, ответственности*. Структура организации – это взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. *Оптимальная структура организации* – это *структура, наилучшим образом удовлетворяющая достижению цели организации с минимальными издержками производственных ресурсов*. То есть такая структура, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности своих клиентов и достигать целей с высокой эффективностью. По сути дела, организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации.

Сравнительный анализ существующих определений «организационная структура», «организационной структуры управления», приведенный в таблице 1, свидетельствует об их значительном разнообразии.

Таблица 1

Сравнительный анализ определений «организационной структуры»
и «организационной структуры управления»

Определение	Автор (ры)
«Структура есть форма распределения задач и полномочий на принятие решения между лицами и группами лиц (структурными подразделениями), которые составляют данный административный ансамбль» [1].	Б. Гурней
«Главным содержанием организационной структуры является распределение задач и полномочий. Организационная структура – это весь пакет взаимных договоренностей о распределении задач и полномочий внутри предприятия» [2].	К.А. Волкова, И.П. Дежкина, Ф.К., Казакова, И.А. Сергеева
«В структуре организации выделяются управляемая и управляющая подсистемы. Под управляемой системой понимается совокупность производственного оборудования, производственных операций, подсистемы организации производства, которая обеспечивает рациональное использование рабочей силы, оборудования и предметов труда, подсистемы общественного труда и экономической подсистемы» [3].	К. Кашир
«Организационная структура управления – это внутреннее строение любой производственно-хозяйственной системы» [4].	А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд
«Организационная структура – это логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей» [5].	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури
«Структура управления отражает состав и соподчиненность элементов, звеньев и ступеней управления, функционирующих для достижения определенной цели» [6].	Т. Щекин

Как следует из приведенных в таблице определений структуры организации и структуры управления зарубежных и отечественных авторов, практически одинаковые определения, даются разным объектам: *структуре управления* и *структуре аппарата управления*.

Кроме того, в некоторых определениях речь идет об организационной структуре, а в некоторых об организационной структуре управления. То есть, в

случае, когда речь идет об организационной структуре управления, ее авторы считают, что речь идет только об управлении структурными подразделениями организации, или об установленном распределении полномочий и ответственности между организационными центрами компетенций, а в организационной структуре отражены вся штатная численность организации *и она понимается как иерархически упорядоченный набор подразделений и должностей*.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. *Организационная структура предприятия определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. Исходя из определений организационная структура и организационная структура управления организацией понятия равнозначные.* Только понятие организационная структура управления усиливает цель создания организационной структуры-управление.

Организационная структура описывается как посредством графических схем организационной структуры (органиграмм), так и посредством регламентирующей документации. Графических схема – это структурные подразделения и вертикальные управляющие связи (субординацию). Горизонтальные управляющие связи указывают для матричных и сетевых структур.

В основе формирования организационной структуры лежит выделение функций управления, необходимых для организации и поддержания нормальной деятельности объекта управления. Все остальные элементы системы управления являются средством, необходимым для своевременной реализации той или иной функции. Функции управления имеют сквозной характер и присущи любой ступени управления. Содержание основных функций на каждой ступени выражается через конкретные, специфические функции.

Уровни, на которых концентрируется та или иная часть каждой из всех функций управления, определяют иерархию управления.

Определяющим звеном структуры выступают связи – отношения, имеющие многогранное и многоаспектное содержание.

Выделяют следующие связи:

1) функциональные связи (вертикальные и горизонтальные). Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управлеченческих решений по тем или иным функциям управления. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления;

2) линейные (отношения руководства и подчинения) – отражают движение управлеченческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений;

3) формальные (регламентированные) и неформальные (доверительные).

В зависимости от числа уровней управления *организационная структура может быть вертикальной и горизонтальной*. Следует отметить, что горизонтальная организационная структура управления имеет ряд преимуществ перед вертикальной: она экономична, дает возможность установления более тесной связи с менеджерами высшего уровня. Эффективность вертикальных структур снижается по мере увеличения уровней управления.

Носителями ответственности и полномочий выступают организационные единицы: подразделения (участки, сектора, цеха, отделы, управления, представляемые их руководителями) и отдельные должностные позиции. Организационные единицы призваны не только обеспечивать исполнение необходимых работ, но и накапливать соответствующие компетенции.

Организационная структура характеризуется следующими показателями:

– состав и соотношение линейного, функционального и целевого управления;

- количество и состав управлеченческих подразделений на разных иерархических уровнях, тип существующей структуры управления, число уровней управления;
- численность и соотношение различных категорий руководителей, специалистов и технических исполнителей в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;
- объем перерабатываемой информации в целом по системе управления и по отдельным подразделениям; – количество и соотношение по важности числа решений различных видов, подготавливаемых и принимаемых в различных подразделениях и на различных уровнях аппарата управления;
- число связей соподчинения, число связей между подразделениями, соответствие важности решаемых задач уровню линейного руководства.

Ключевые объекты управления (КОУ) – это то, без чего организация существовать не может, что является основой основ ее успешного функционирования. Примеры таких ключевых объектов: персонал, производственные активы, услуги и продукты, потребители, технологии, финансовые ресурсы, стратегия, система регламентации, информационная система. КОУ, в силу своей объективной значимости, должны неизбежно фигурировать в стратегии организации. Если какой-либо важный объект присутствует в стратегии, но при этом не проявился в структуре, могут появиться серьезные проблемы на стадии реализации: соответствующую область деятельности некому будет отстаивать, развивать и отслеживать.

Например, коммерческая организация разработала стратегию, согласно которой она должна переориентироваться на продажи через Интернет. Соответственно, на верхнем уровне должна появиться организационная единица, ответственная за управление сайтом или порталом. Ориентация при формировании структуры на ключевые объекты управления, конечно же, вносит некоторую ясность, но все же не позволяет в полной мере решить задачу организационного проектирования. В соответствии с указанной тенденцией предлагается использовать в качестве элементарного структурного компонента организационную

роль. Организационная роль – это некий определенный образ действий, подход, который непосредственно вытекает из необходимости управления определенным объектом.

Методы формирования организационных структур управления многообразны. В практике последних лет получили распространение метод аналогов, экспертный, экономико-математического и информационно-организационного моделирования.

Для построения организационной структуры необходимо выполнение следующих общих принципов:

- закрепленные функции структурных подразделений полностью покрывают потребности управления хозяйственными процессами, осуществляемыми на предприятии;
- закрепленные функции подразделений совпадают с фактическими;
- функции, закрепленные за каждым подразделением, не приходят во взаимное противоречие при оценке результатов деятельности;
- дублирование функций различных подразделений сведено к минимуму;
- функции каждого подразделения обеспечены в ресурсном отношении (включая административный ресурс);
- функции каждого подразделения обеспечены в информационном отношении;
- разработаны и действуют процедуры контроля.

Существует два типа структур управления современной организации: иерархический и органический.

Иерархический тип организационной структуры управления исторически сформировался первым. Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии. Она содержала следующие принципиальные положения:

- 1) четкое разделение труда;

- 2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- 3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- 4) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Иерархический тип организационных структур управления имеет разновидности, среди которых можно выделить наиболее часто встречающиеся: линейную, функциональную, линейно-функциональную, линейно-штабную, дивизиональную структуры управления организацией.

Неопределенность внешней среды, многообразие действующих факторов, определяющих внутреннюю структуру организации, обуславливает возникновение уникальных ситуаций, которые не могут быть решены в рамках иерархической организации управления. Органическим называется такой тип структуры управления, который характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Он отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ и формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы. Структуры данного типа ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. Как правило, они формируются на временной основе.

Органический тип в отличие от иерархического представляет собой децентрализованную организацию управления, для которой характерны: отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений, слабое или умеренное использование формальных правил и процедур, сокращение числа иерархических уровней, высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом, широко определяемая ответственность в работе, гибкость структуры власти, ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информирован-

ность и самодисциплину. Органический тип организационных структур при таком подходе обеспечивает естественное развитие организации, уникальность которой определяется возрастающим взаимодействием с окружающей средой и необходимостью решения возникающих, подчас новых проблем. Разновидностями органического типа управления являются проектные, матричные, бригадные и целевые организационной структуры.

Сравнение иерархического и органического типов структур управления обычно производится по нескольким параметрам, наиболее значимые из которых представлены в таблице 2.

Таблица 2
Сравнительная характеристика структур управления
иерархического и органического типа

<i>Параметр сравнения</i>	<i>Иерархический тип</i>	<i>Органический тип</i>
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников

На современном этапе развития менеджмента представление о компании как о жесткой структуре и отлаженном механизме входит в противоречие с объективной реальностью. Жесткая структура и строгие процессы тормозят креативность. Сейчас, компании нуждаются в гибких и динамических организационных структурах, способных воспринимать, аккумулировать, развивать, использовать и продуцировать новые идеи, своих работников. Инновационная экономика требует разумного взвешенного сочетания креативности и структурированности.

Следует отметить, что *моделирование архитектуры предприятий является инженерной дисциплиной*, требующей комбинированного использования программных сред, языков и методологий моделирования. Все блоки надо было согласовывать, испытывать и стыковать в один комплекс.

Организационная структура организации должна быть управляема, для этого необходимо выдерживать следующие рекомендуемые, определенные эмпирическим путем соотношения: – количество подчиненных функциональных руководителей (заместителей директора) у директора должно быть в пределах 3–5; – количество структурных подразделений у заместителя директора – 6–8; – число непосредственно подчиненных лиц у руководителя (начальника) структурного подразделения – не более 10. Однако не всегда вышеназванные показатели могут выдерживаться. Современные возможности управления, расширяет этот диапазон в два и более раза: 7–11 на верхних уровнях управления и до 30 на уровне рядовых сотрудников. Это связано и с суровой необходимостью – при малом диапазоне управления большое число уровней иерархии, что существенно снижает возможности предприятия своевременно влиять на изменение внешней и внутренней ситуации, а так же с созданием и внедрением современных информационных систем, позволяющих снизить нагрузку руководителей, с развитием организационной культуры коллектива направляющей коллектив на достижение целей организации – координацией деятельности и самоуправление, что позволяет широко применять делегирование и децентрализацию управления, с формированием требуемого организационного порядка – формальных положений и регламентов деятельности направленных на достижение целей предприятия и реально принятых в организации, что резко снижает число обращений к руководителям за разъяснениями и указаниями.

Штатные расписания составляются с учетом численности рабочих на предприятии, объема выпускаемой продукции и других показателей, отражающих масштабы производства. Однако при одинаковых объемных показателях производства структура может быть различной. Каждая категория работающих выполняет свою роль в процессе производственно-хозяйственной деятельности

предприятия. В рамках каждого предприятия выделяют основных и вспомогательных рабочих, которые группируются по профессиям, а в каждой профессии – по уровню квалификации. Требования к профессиям и квалификации рабочих отражены в ЕТКС [7]. Нормирование труда данной категории работников осуществляется по типовым нормам и зависит от объемов производства и сложности выполняемых работ. В свою очередь деятельность руководителей, специалистов и служащих также определена [8; 9], при этом их можно разделить на следующие группы: – функциональные руководители и руководители структурных подразделений, осуществляющие общее руководство предприятием; – специалисты, осуществляющие инженерно-техническое обеспечение производства; – специалисты, осуществляющие экономические функции (технико-экономическое планирование, организация производства, труда и управления, материально-техническое обеспечение и сбыт, финансовая деятельность); – служащие и технический персонал, занятые делопроизводством, информационным и хозяйственным обслуживанием производства. Для расчета потребности в административно-управленческом персонале возможно применение метода Розенкранца. Потребность предприятия в специалистах и служащих можно определять на основе расчетно-аналитического метода поэлементного планирования. С его помощью на основе нормативов времени на отдельные элементы трудового процесса и рационального алгоритма выполнения конкретных работ определяется ее нормативная трудоемкость. Норму времени на отдельные виды работ, выполняемых специалистами и служащими, используют для установления необходимой их численности или загрузки конкретных исполнителей и рассчитывают по следующей формуле:

$$H\vartheta = T_{пз} + T_0 + T_{в} + T_{ом\delta},$$

где: Тпз – затраты подготовительно-заключительного времени (связаны с общим осмыслением выполняемой работы, изучением в случае необходимости методических указаний или инструкций, подготовкой и уборкой рабочего места, сдачей законченной работы); То – затраты основного времени (связаны с преобразова-

нием определенной информации); Тв – затраты вспомогательного времени (связаны с самоконтролем процесса преобразования информации); Тотд – затраты времени (связаны с согласованием полученных результатов в своем или в других подразделениях предприятия).

Работа по нормированию труда работников предприятия начинается с установления полного перечня задач, подлежащих решению в подразделениях в соответствии с целями конкретной функции управления [10]

Факторы, влияющие на изменение организационной структуры:

1. Чем старше организация, тем более формализована её структура.
2. Чем крупнее организация, тем сложнее её структура.
3. Чем динамичнее окружение, тем органичнее структура.
4. Чем сложнее внешняя среда, тем более децентрализованной является структура.
5. Чем жёстче внешний контроль над организацией, тем более централизованной и формализованной является структура.
6. Стремление к власти членов организации приводит к излишней централизации структуры.
7. Мода обуславливает принятие структуры своего времени, иногда даже вразрез с интересами организации.

Процесс выбора или изменения организационной структуры строится по следующей схеме:

- определяется, какие из задач и функций, выполняемых в организации, имеют критическое значение для осуществления стратегии и насколько эти задачи и функции для своего воплощения требуют нового и специфического подхода;
- устанавливается связь между выделенными стратегическими задачами и функциями и повседневными (рутинными) функциями, выполняемыми на предприятии (при этом задача состоит не в том, чтобы установить связи между подразделениями, а в том, чтобы установить связи между отдельными частями стратегии);

- формируются структурные единицы предприятия, в основе которых лежат стратегически важные задачи и функции; – определяется степень самостоятельности каждой структурной единицы в принятии решений и уровни в иерархии, на которых происходит принятие решения относительно деятельности структурных единиц бизнеса;
- устанавливаются организационные связи между единицами бизнеса, что предполагает константу их мест в организационной иерархии, определение форм и способов коммуникации руководителей различных уровней управления.

Анализ и изменение организационной структуры необходимы в современных рыночных условиях для успешного функционирования любого предприятия. Правильное распределение функций между подразделениями и сотрудниками предприятия представляет собой основу для достижения поставленных целей. При анализе организационной структуры прежде всего необходимо выявить несоответствия структурных параметров требованиям внешней среды функционирования. Нестабильная среда требует постоянного отслеживания изменений внутренних и внешних факторов и оценку их воздействия на организационную структуру управления предприятия. Анализ организационной структуры предприятия с позиций процесса выполнения стратегии направлен на получение ответа на два следующих вопроса: в какой мере существующая организационная структура может способствовать или мешать реализации поставленных задач и на каких уровнях в организационной структуре должно осуществляться решение определенных задач в процессе осуществления стратегии? [11]. Необходимо проанализировать основные факторы, вызывающие снижение эффективности управляющих воздействий. Для чего необходимо провести анализ численности и соотношения различных категорий руководителей, специалистов и технических исполнителей в целом по системе управления и по отдельным подразделениям, распределение ответственности, координацию взаимодействия между

подразделениями, разделение обязанностей среди сотрудников, то есть проверить соответствие регламентов, на основе которых строилась организационная структура.

Сбор информации для проведения анализа включает в себя: – изучение внутренней информации на основе штатного расписания, организационной структуры, положений о структурных подразделениях и должностных положений и инструкций, приказов и распоряжений, внутреннего распорядка предприятия, документации, регламентирующей управленческие процессы; – интервьюирование сотрудников; – наблюдение, в том числе за организацией рабочих мест, условиями труда, организацией труда, оснащением рабочих мест.

Оценка эффективности организационной структуры управления до сих пор остается одной из самых сложных как в отечественной, так и в зарубежной практике. Практически отсутствует и система показателей, объективно и достаточно полно описывающих состояние системы управления в целом и организационной структуры в частности. В отечественной научной литературе и практике неоднократно предпринимались попытки обосновать универсальный критерий эффективности, объединяющий как показатели эффективности производства, так и системы управления. Эффективность последней в принципе не может быть оценена вне связи с эффективностью функционирования производственной системы.

Подводя итоги исследования принципов построения и анализа организационных структур организаций, можно сделать следующие выводы:

1. Организационная основа системы управления – это ее структура, определяющая состав подразделений, входящих в систему управления, их соподчиненности и взаимосвязи, форму разделения управленческих решений по уровням, а, следовательно, и само число уровней управления. Организационная структура является скелетом, который обусловливает практически всю деятельность субъекта хозяйственной деятельности.

2. Структуру организации определяют процессы. Способы выполнения работы (бизнес-процессы), определяют характер должности, а также группировку и организацию исполнителей работ (должности и структуру)

3. По нашему мнению, не существует некоего единственно правильного типа организации. Необходимо изучать и использовать структуры «смешанного типа» – вместо того, чтобы заниматься поисками единственно правильного типа организационной структуры.

4. Каждый тип структуры применяется в определенных ситуациях и отвечает различным потребностям, служит инструментом, помогающим менеджерам сделать организацию более эффективной.

5. Организационная структура фирмы и её управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями

6. Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления:

- установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования;
- распределение ответственности между руководителями;
- выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений;
- организация информационных потоков.

Список литературы

1. Гурней Б. Введение в науку управление / Б. Гурней. – М: Прогресс, 2001. – 360 с

2. Волкова К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова [и др.]. – М.: Экономика; Норма, 2007. – 526 с.

3. Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур / М. Райсс // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №5. – С. 18.

4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации / А.А. Томпсон, А.Дж. Стриклэнд; пер с англ. – М.: Инфра-М, 2002. – 412 с.
5. Хант Дж.У. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера / Дж.У. Хант. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 419 с.
6. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом: Учеб. пособие / Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 2002. – 256 с.
7. Справочник кадровика: профессии рабочих, квалификационные характеристики, тарифные разряды (ОКПДТР, ЕТКС, ОКЗ). – М.: Инфра-М, 2002. – 624 с.
8. Справочник кадровика: должности руководителей и служащих, квалификационные характеристики, тарифные разряды. – М.: Инфра-М, 2002. – 688 с.
9. Сборник должностных инструкций. Более 350 образцов / Авт.-сост. С.М. Грачев. – М.: Велби; Проспект, 2003. – 832 с.
10. Головачев А.С. Организация, нормирование и оплата труда / А.С. Головачев [и др.]; под ред. А.С. Головачева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Новое знание, 2005. 539 с.
11. Скамай Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. – М.: Инфра-М, 2007. – 296 с.
12. Кузнецов В. Моделирование процесса реализации стратегии / В. Кузнецов // Управление компанией. – 2003. – №2 (21). – С. 74–79.