
ЭКОНОМИКА, СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

КОНЦЕПЦИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЫЛОМ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

**Т.В. Данилова, кандидат педагогических наук.
Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России.**

Г.В. Гюев, кандидат военных наук, доцент;

**В.М. Шкварок, кандидат экономических наук, доцент.
Санкт-Петербургский университет МВД России**

Рассматриваются актуальные вопросы разработки концепции оптимальной структуры управления тылом органов внутренних дел. Раскрываются универсальные принципы управления, определяющие направление оценки и совершенствования типовых организационных структур. Приведены особенности функционирования тыловых структур. Дается развернутая характеристика исходных требований к формированию перспективных структур тылового обеспечения органов внутренних дел.

Ключевые слова: концепция, организационная структура, тыловое обеспечение, управление тылом, системогенетический подход, преемственность

THE CONCEPT AN OPTIMAL STRUCTURE CONTROL OF THE REAR THE POLICE DEPARTMENT

T.V. Danilova. Saint-Petersburg university of State fire service of EMERCOM of Russia.

G.V. Gioev; V.M. Shkvarok.

Saint-Petersburg university of the Ministry of Internal Affairs of Russia

The article deals with topical issues of development of the concept of the optimal structure of logistics of the police Department. Reveals the universal, principles of management, defining the direction of the evaluation and improvement of typical organizational structures. The peculiarities of functioning of logistics system. Given the detailed characteristic of initial requirements for the formation of prospective structures of logistic support of the police Department.

Keywords: concept, organizational structure, logistics, managing rear, systems and genetics approach, continuity

Приступая к разработке оптимальной структуры управления тылом, следует отдавать себе отчет в том, что идеальной структурной модели, как и любой идеальной модели объекта или процесса в природе (на практике), не существует. Имеется ряд объективных факторов, препятствующих её формированию и функционированию: лимиты коммуникаций и свойства людей как элементов системы [1], а также неустойчивость и неопределенность внешней среды, регулярно бросающей вызов и осложняющей нормальный режим протекания управленческих процессов внутри действующей структуры управления тыла.

Следовательно, каждая сложившаяся структура, более-менее успешно реализующая свои функции, есть некий компромисс между идеальной структурой и фактически

существующей. Такая конструкция складывается в результате признания положенных в её основу методических принципов управления [2]. Перечислим их.

Во-первых, для государственных структур, построенных в соответствие с правилами «рациональной бюрократии» М. Вебера, иерархичность властных уровней – замковый камень управления;

Во-вторых, целеполагание, фокус которого направлен на решение задач снабжения органов внутренних дел (ОВД);

В-третьих, соответствие объема властных полномочий и ответственности работников, с одной стороны, уровню квалификации и компетенций – с другой;

В-четвертых, специализация с разделением труда и полномочий между уровнями управления и руководителями;

В-пятых, лимитирование полномочий должностных лиц требованиями законодательства, целями и задачами тыла, факторами внешней среды, уровнем культуры, традициями и нормами;

В-шестых, адаптация, предполагающая скорую и гибкую реакцию на внешние и внутренние вызовы и принятие решений, адекватных сложившейся обстановке.

Вышеперечисленные принципы дают общее направление оценки и совершенствования организационных структур и не учитывают особенности тыловых организаций.

Рассмотрим ряд основных особенностей, присущих тыловым структурам:

– двойственное положение тыла, функционирующего не только в рамках внутренних административно-правовых регламентов ОВД, но и под влиянием внешних политико-экономических факторов;

– преобладание логистики крупных финансовых и материальных потоков;

– дефицит тыловых кадровых ресурсов (профессионального, квалификационного уровня и компетенций сотрудников и работников тыла) преимущественно низшего звена управления в связи с отсутствием собственных учебных заведений тылового профиля.

Основная проблема тыла – отсутствие динамического равновесия между стратегическим развитием и повседневной деятельностью тыла с уклоном в пользу последнего, следствием чего является невысокая эффективность управления ресурсами, безинициативность обеспечивающих подразделений, низкое качество в первую очередь информационных технологий, применяемых в управлении тыловым обеспечением.

Для решения указанных проблем необходима разработка новой стратегии управления тылом. Механизмом её реализации могут стать перспективные структуры тылового обеспечения, исходные требования к которым представлены ниже:

1. Переход к самообучающемуся типу организации тыла (Питер Сенге), строение структуры которой актуальное сегодня, отвечающее также требованиям ближайшей перспективы, способное к постоянному развитию без коренной перестройки на стратегическую глубину. Известные к настоящему времени теории и концепции в рамках школы организационного развития, а именно: теория обучения умению учиться (Г. Бэтсон); теория самообновления (Дж. Гарднер); теория организационного обновления (Г. Липпит); концепция обучающихся систем (Д. Шон); теория организационного обучения (К. Арджирис) и др. имеют положительные отзывы, но они требуют адаптации к особенностям бюрократической системы управления.

Примерной моделью оптимальной структуры тыла самообучающегося типа в бюрократической системе управления может стать модель бюрократии, разработанная Р. Мертоном [3, 4]. Согласно данной модели введение контроля над системой стимулирования работников имеет цель не допустить подмену законных требований исполнения служебной дисциплины и должностных требований пустым формализмом. Действующие правила и требования к работникам не должны стать «всеобщими и окончательными, а их соблюдение – основной задачей и результатом, вместо того чтобы заставить эти правила и нормы работать на результат» [3, 4]. В связи с этим, например, такое

требование, как повышение квалификации в форме дополнительного профессионального образования в установленные нормативами сроки, например, один раз в пять лет, не должно служить формальным препятствием к организации самообучения, дообучения и переобучения сотрудников как внутри организации, так и за её пределами с необходимой для сотрудников периодичностью.

2. Ориентированность каждого подразделения и организации в целом на конечный результат в ходе повседневной деятельности, так и при выполнении служебно-боевых задач. Сущностью данного требования является проведение комплекса организационно-плановых мероприятий, в ходе которых разрабатываются, принимаются, оцениваются и контролируются персональные (коллективные) показатели достижения, снижения или поддержания уровней обеспеченности на складах (базах) в довольствуемых подразделениях и у отдельных сотрудников приоритетных материальных и нематериальных ресурсов.

Единицами измерения уровней обеспеченности следует считать единственно натуральные показатели; стоимостные показатели здесь имеют второстепенное дополнительное значение.

3. Сбалансированная комбинация инвариантных (атрибутивных) элементов и процессов с конъюнктурными (временными) элементами.

Как показывает практика, внутри любой существующей организационной структуры в ходе становления и функционирования организма объективно выделяется ядро элементов и процессов, которое определяет существо, качество и перспективы его развития. Если представить такое ядро в виде сплава инвариантных качеств или атрибутов, то это должно свидетельствовать о наличии в структуре незаменимых и неотъемлемых частей, укрепление которых ведет к усилению потенциала структуры, а ослабление – к разрушению не только ядра, но в последующем и всей структуры в целом.

В процессе жизнедеятельности организма-структуры происходит естественное наращивание не только качеств имеющихся функций, но и их количественных показателей. Часто это полезные и необходимые функции, реже - случайные и конъюнктурные образования. В любом случае реальная структура – это набор, комбинация как незаменимых, так и временно-актуальных элементов и процессов, находящаяся в постоянном изменении: реформировании, перестройке, модернизации.

Проблема заключается в нахождении оптимального соотношения между содержанием и числом инвариантных (атрибутивных) элементов (процессов) и конъюнктурных (временных) элементов (процессов). Так, если разбить функции тылового обеспечения на элементы 1-й, 2-й и 3-й необходимости, то можно утверждать, что функции из элементов 1-й необходимости составляют ядро из инвариантных качеств или атрибутов, а именно: питание (котловое, сухой паёк), экипировка, стирка, помывка, предоставление служебного (собственного) жилья, лечение сотрудников и предупреждение – тушение пожаров. Элементы функций 2-й и 3-й необходимости (перевозка, заправка, лечение и др.), являясь, безусловно, также важными и актуальными, тем не менее, можно передать структурам, которые носят переменный временной характер.

Что касается численного соотношения между данными группами, то, ввиду сложности и разнообразия тыловых процессов, указать на однозначное количественное соотношение между ними не представляется возможным.

4. Учет влияния «триггерных эффектов» при формировании и расстановке кадров управления тылом.

Под «триггерным эффектом» понимается такие подбор, комплектование и организация повседневной деятельности сотрудников тыла, при которых достигается максимальный эффект при минимальных затратах и потерях ресурсов. При выполнении данного требования происходит значительный рост производительности управленческого труда сотрудников, а «триггерный эффект», по существу, представляет собой беззатратную технологию повышения эффективности работы организации в целом.

5. Формирование центров финансовой, управленческой, исполнительской и другой ответственности.

Требование предполагает включение в состав структуры тыла на постоянной основе нескольких крупных штабных модулей, привязанных к тому или иному направлению деятельности органа управления тылом. В состав модуля включают разделенные по иерархическому принципу подразделения, связанные друг с другом отношениями однородного или близкого к нему вида деятельности. Модуль возглавляет его руководитель, одновременно являющийся и заместителем начальника тыла по данному направлению. Внешне такое построение напоминает классическую линейно-штабную структуру. Кардинальным её отличием от классической является определяемый нормативно-правовыми документами новый статус центра ответственности. Согласно новому статусу все ключевые документы, подготовленные в недрах модульного образования, заверяются подписями конкретных разработчиков, подписываются заместителем начальника и оформляются в форме Проекта приказа, за исполнение которого несут ответственность наряду с руководителем тыла и непосредственные разработчики документа.

6. Фрактальный или модульный, стандартизованный, унифицированный характер построения соподчиненных подразделений, обладающих сходными (серийными) признаками.

Многообразие наблюдаемых форм построения связей между элементами организационных структур тыла, тем не менее, подчиняется определенным закономерностям, является нескончаемой вариацией единой нормы, которая обеспечивает устойчивость и выживание её носителя - организации. Как и любой природный организм, организация тыла стремится содержать только такое количество подразделений тыла, которое необходимо и достаточно для решения общих и специальных задач. Динамика изменений количества подразделений тыла в отдельные периоды развития отражает тенденцию на развертывание, укрупнение сил и средств, в другие периоды развития – на их свертывание и сокращение. При этом изменения касаются только формальных основ деятельности тыла: объема выполняемых работ, величины привлекаемых ресурсов, масштаба хозяйственных операций. Содержательная же сторона деятельности тыла носит инвариантный характер – функционал тыла на любом уровне управления является величиной постоянной (constant).

Следовательно, переходя на язык аксиоматики, можно утверждать, что организационные структуры тыла, построенные по иерархическому принципу, составляют единый организм фрактального типа, в основу которого положен модульный, стандартизованный, унифицированный механизм образования, передачи и развития наследственного инварианта.

7. Универсализация, независимость и единство производственной, ремонтной и снабженческой функций (региональный уровень).

Проводником финансово-экономической политики центрального аппарата тыла - Департамента тыла в регионах служит такая структура, как окружное управление материально-технического снабжения (УМТС). Согласно установочному Приказу министра МВД России «целью деятельности окружного управления является обеспечение материально-техническими ресурсами подразделений МВД России в соответствии с возложенными на них задачами и в пределах утвержденных смет и выделенных ассигнований» [5, 6]. По существу данная структура тыла на региональном уровне выполняет узловую роль в вопросе удовлетворения довольствуемых ОВД, частей и подразделений внутренних войск в материальных средствах в пределах установленных норм потребностей. Централизованное подчинение, широкие полномочия от права размещения заказов до осуществления контрольных функций за расходованием средств довольствуемыми подразделениями, а также статус юридического лица позволяет данной структуре выполнять не только функции простого распределения ресурсов. Являясь в регионе единственным центром материально-технического обеспечения, обладая

крупными складскими мощностями и транспортными возможностями, окружное УМТС при дополнительном развертывании производственной и ремонтной базы способно трансформироваться в независимую самодостаточную универсальную структуру, несущую неограниченную ответственность за степень обеспеченности ОВД и подразделений внутренних войск качественными ресурсами в пределах своей территории деятельности.

Таким образом, потенциал окружного УМТС позволяет не только организовать полное и всестороннее обеспечение ОВД, частей и подразделений внутренних войск практически по всей установленной номенклатуре материальных средств, но и осуществлять операционно-сервисную деятельность (производство и обслуживание) и ремонтные работы (капитальный и средний ремонт) военно-транспортной техники и имущества.

8. Проведение организационных изменений эволюционными методами с переносом необходимой энергии и знаний из прошлого через настоящее в будущее.

Необходимость проведения организационных изменений служит обоснованием для принятия решения на улучшение ключевых свойств системы тыла, повышение отдачи от её функционирования, но не обязывает форсировать процесс изменений или игнорировать логическую последовательность и длительность прохождения его этапов.

Принятию решения предшествует анализ и диагностика действующей структуры управления. Анализ действующей структуры управления призван установить соотношение результатов работы управленческих звеньев к числу и степени важности обнаруженных проблем. Другая часть работы – диагностика – дает оценку структурам управления с качественной стороны, обосновывая переход к разработке вариантов локализации проблем и принятию решения на устранение выявленных отклонений.

В зависимости от количества и зрелости обнаруженных структурных проблем проведение организационных изменений может проводиться с различной скоростью: 1) или поэтапно, «снимая» проблему одну за другой, не форсируя и не перескакивая через них; 2) или в сжатые сроки, устраняя наиболее опасные барьеры, возводя иерархию из новых структурных элементов, налаживая взаимосвязи по ходу их рабочего функционирования.

В первом случае, эффект достигается за счет сохранения потенциала структуры, экономии ресурсов, передачи энергии, информации, ценностных установок практически без потерь от «родителя» к «потомству», создавая базу дальнейшего роста и усложнения системы управления.

Во втором случае, эффект также возможен, но его характеристики будут значительно отставать от заданных ввиду образования необученной, неопытной и потерявшей связь с «родителем» структуры управления и отсутствия слаженности функционирования новых непритертых друг другу звеньев. Потребуется значительное время для «сколачивания» вновь образованных подразделений и обеспечения нужного уровня взаимодействия между ними.

И в первом, и во втором случае изменения носят объективный характер; и в первом, и во втором случае наблюдается широко распространенная практика реформирования структурных подразделения тыла; и первый, и второй случай вполне приемлем для дальнейшего использования в качестве механизма совершенствования структурных связей внутри системы тыла.

Тем не менее предпочтительным направлением совершенствования организационных структур следует считать их поэтапное реформирование. Данный тезис имеет следующее обоснование. Каждый развивающийся объект – это комплекс взаимозависимых частей, в силу своей природы обладающих неодинаковым потенциалом. Соответственно, и темпы развития частей объекта не могут быть одинаковыми и обеспечивать идеальное сопряжение друг с другом. Налицо известный закон неравномерного развития частей системы, являющейся одной из форм проявления всеобщего диалектического закона единства и борьбы противоречий. Тогда в один и тот же момент времени будет иметь место разноуровневое распределение значений потенциалов организационных структур от приемлемых до критических. Следовательно, во взятом единичном временном срезе под необходимость изменений подпадет либо одна, либо незначительное количество

организационных структур критического состояния, что не потребует мобилизации значительных ресурсов и не окажет негативного влияния на результаты повседневной деятельности организации.

Проведение структурных изменений последовательно одного за другим подразделений, достигших критического состояния, в таком случае будет напоминать движение по типу змеинового движения «гармошкой» с переносом необходимой энергии и знаний из прошлого состояния через настоящее в будущее реформируемых подразделений.

9. Соответствие формы и содержания структурных подразделений занимаемому этапу жизненного цикла организации.

Из теории жизненного цикла известно, что продуктивность работы системы (организации, подразделения, структуры) находится в сильной зависимости от возраста и этапа прохождения цикла. Из этого следует, что нахождение системы на том или ином этапе цикла с высокой долей вероятности может свидетельствовать о степени продуктивности её работы. Справедливо и наоборот, когда степень продуктивности работы системы есть свидетельство прохождения определенного этапа жизненного цикла.

Следовательно, анализ структуры и идентификация этапа, на котором в настоящий момент находится рассматриваемая структура, позволяет получать важную информацию не только о состоянии системы в данный момент времени, но и о динамике её будущего развития.

Однако в отличие от существующих теоретических моделей жизненного цикла (Г. Липпитт и У. Шмидт, Б. Скотт, Л. Грейнер, У. Торберт, Ф. Лиден, И. Адизес, Р. Куинн и К. Камерон, Р. Дафт, Е. Емельянов и С. Поварницына, Г. Широкова и др.) жизненный цикл, например, структуры тыла в составе органа исполнительной власти (МВД) имеет ряд существенных особенностей. Во-первых, жизненный цикл тыла ОВД не имеет как таковых характерных моментов от зарождения структуры до её «смерти», как это принято рассматривать у большинства бизнес-структур (рис. 1); во-вторых, стадии роста и старения, образуемые у всех организаций, в тыле ОВД можно наблюдать в рамках его подциклов (рис. 2), в этом случае данные стадии целесообразнее обозначить как «активности» и «усталости»; в-третьих, границы подциклов тыла ОВД, как правило, совпадают с назначением главой структуры нового руководителя, реализация решений которого служит запуском нового и конца старого подцикла системы (рис. 3).

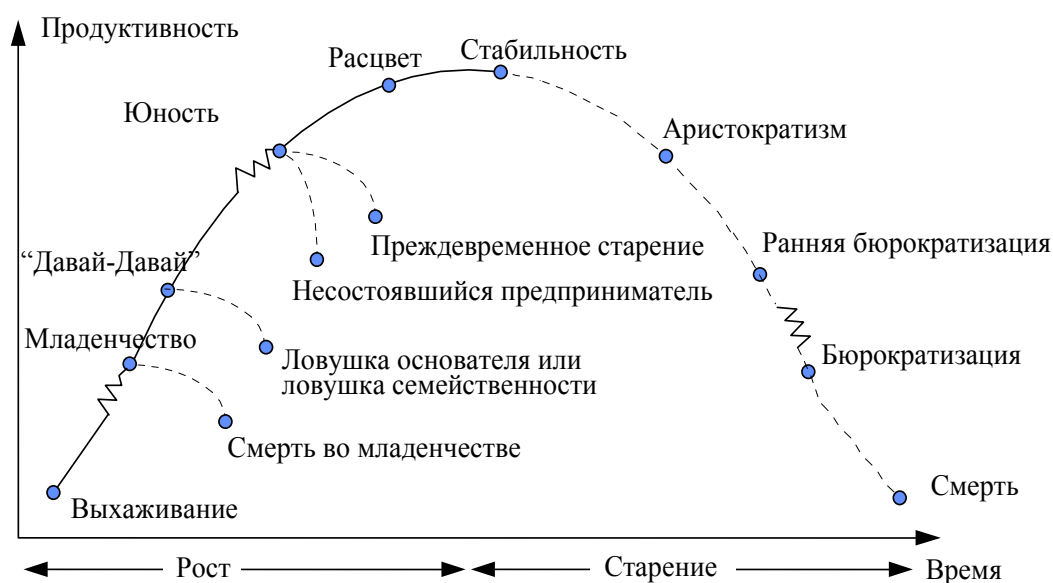


Рис. 1. Кривая жизненного цикла организации по И. Адизесу [7]

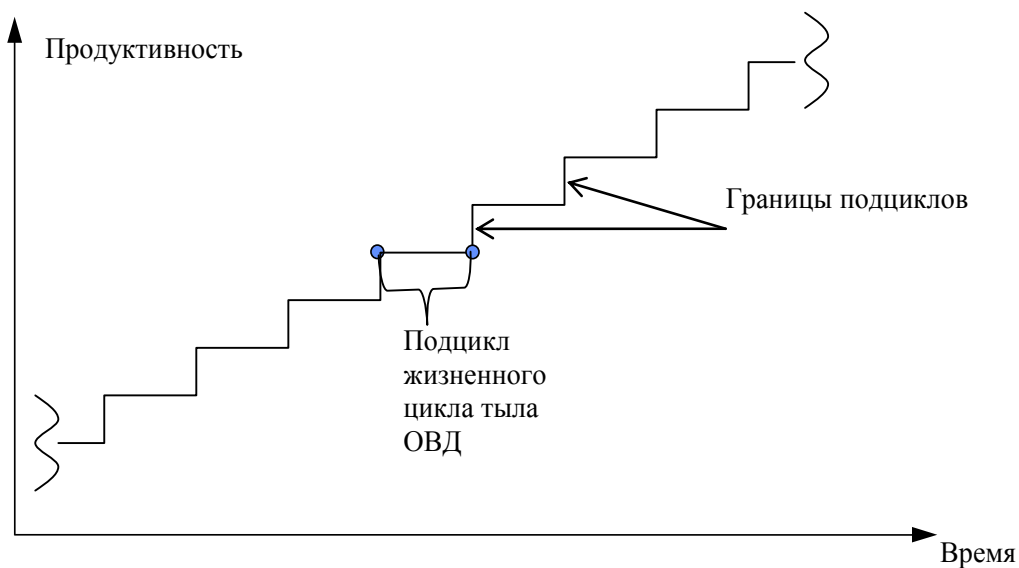


Рис. 2. Динамика жизненного цикла тыла ОВД (авторский вариант)

Подцикл жизненного цикла тыла ОВД укрупненно представлен на рис. 3.

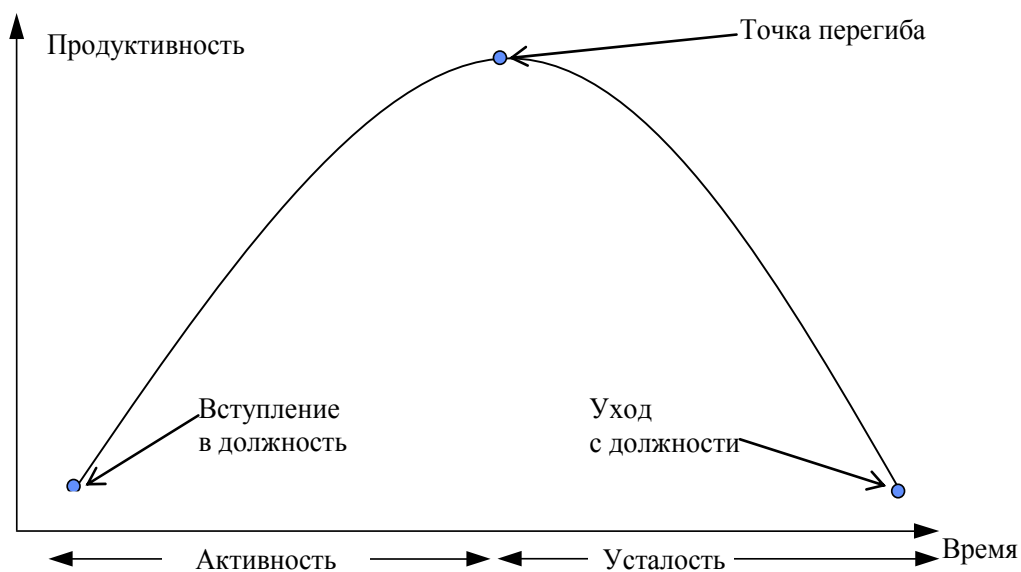


Рис. 3. Структура подцикла жизненного цикла тыла ОВД (авторский вариант)

Из графиков на рис. 2, 3 можно сделать ряд выводов:

1. Локус развития структуры тыла в подцикле жизненного цикла ОВД может располагаться как минимум в трех положениях: в точках «Вступление в должность», «Точка перегиба», «Уход с должности», а также интервалах «Вступление в должность - Точка перегиба» и «Точка перегиба - Уход с должности».

2. В случае нахождения локуса развития структуры тыла в интервале «Вступление в должность - Точка перегиба» успех структурных изменений наиболее вероятен, а риски

наоборот – принимают наименьшие значения: происходит суммирование активностей подсистемы и руководителя структуры. По обратной аналогии можно предположить, что нахождения локуса развития структуры тыла в интервале «Точка перегиба - Уход с должности» породит сопротивление руководителя процессам изменений и их торможение вплоть до полной остановки.

3. Поскольку структурные изменения происходят на фоне группы структур, в которых будут наблюдаться всевозможные комбинации «активностей» и «усталостей», правильное будет подсчитать суммой эффект от изменений в структурах тыла. Тогда, обозначив «активность» структуры символом A_k , а «усталость» структуры – U_c , можно построить математическую модель готовности структуры подцикла жизненного цикла тыла ОВД к проведению изменений:

$$O_{\Gamma} = \dots + (A_{k1} + U_{c1}) + (A_{ki} + U_{ci}) + \dots + (A_{kn} + U_{cn}) + \dots,$$

где O_{Γ} – оценка готовности подцикла тыла ОВД к изменениям структуры, (+, -); $(A_{k1} + U_{c1})$ – суммой эффект первой структуры тыла, (+, -); $(A_{kn} + U_{cn})$ – суммой эффект n структуры тыла, (+, -).

Таким образом, представленное выше описание жизненного цикла (подцикла) ОВД позволяет лучше уяснить природу структурных изменений и подготовить благоприятные условия для успешного развития современных структур тыла ОВД.

10. Оценка организационных структур по основанию преемственности (критериям энергоёмкости и цефализации).

К настоящему времени уже известно не менее восьми методических подходов к оценке эффективности организационных структур:

- через деятельность управляемого объекта;
- через соотношение результатов производства и затрат, взятых в определенной общественной форме;
- через совокупности показателей, характеризующих деятельность организации с использованием индексного и матричного методов;
- отдельно по общему критерию, объединяющему как показатели экономичности системы управления, так и показатели эффективности производства;
- по качественным критериям, таким как количество иерархических уровней структуры управления, экономия коммуникаций, количество отделов и мостов связи, профиль и однородность задач каждого отдела, способ координации и др.;
- на основании сформированной цели, которую они стремятся достичь при минимальных общих затратах;
- через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление;
- через ресурсно-потенциальный подход как функцию реализации потенциала системы [8].

Добавим к существующим методическим подходам девятый, системогенетический, основанием которого является преемственность ключевых показателей развития структур управления, в первую очередь показателей энергоёмкости (ресурсоёмкости) техносферы и цефализации кадрового потенциала.

В этом случае частные показатели энергоёмкости техносферы $Пэ$ и цефализации кадрового потенциала $Пцкп$ могут сложиться в обобщающий показатель $Ппр$, который во взаимодействии с другими показателями (восьми подходов) способен образовать комплексный или даже интегральный показатель оценки организационных структур.

Показатель энергоёмкости техносферы $Пэ$ можно вывести через отношение уровней энергоёмкости $Уэд$ действующей структуры тыла к целевой (эталонной) $Уэц$:

$$Пэ = Уэд / Уэц.$$

Аналогично выводим показатель цефализации кадрового потенциала $Пцкп$:

$$Пцкп=Уцд/ Уцц,$$

где Уцд - уровень цефализации кадрового потенциала сравниваемого уровня; Уцц - уровень цефализации кадрового потенциала целевого (эталонного) уровня.

Тогда обобщающий показатель Ппр оценки организационных структур может быть получен следующим образом:

$$Ппр=Уэд/ Уэц*Уцд/ Уцц.$$

Данная точка зрения на оценку эффективности организационных структур позволяет: во-первых, зафиксировать объективную зависимость роста эффективности структуры с ростом энергоемкости (ресурсоемкости) техносферы в первую очередь «электронного интеллекта», хоть в форме абсолютных либо удельных показателей; во-вторых, акцентировать внимание на фактор, оказывающий всё большее влияние на конечные результаты работы структуры – фактор цефализации или повышения удельного веса образования, знаний и компетенций сотрудников тыла.

Таким образом, исходные требования к оптимальным структурам управления тылом, изложенные в статье в форме концептуальных положений, создают благоприятные возможности для повышения уровня эффективности тылового обеспечения ОВД.

Литература

1. Тысленко А.Г. Менеджмент. Организационные структуры управления: учеб.-метод. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2011. С. 35.
2. Олянич Д.Б. Теория организации: учеб. Ростов н/Д.: Феникс, 2008. 408 с.
3. Merton R. Social theory and social structure. Glencoe, 1968.
4. Фролов С.С. Социология: учеб. 3-е изд., доп. М.: Гардарики, 2000. 344 с.
5. Об организационно-штатных вопросах по органам материально-технического и военного снабжения МВД России: Приказ МВД России от 28 сент. 1998 г. № 604 (в ред. от 30 апр. 2009 г.). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. О реорганизации окружных управлений материально-технического снабжения МВД России, баз и складов хранения ресурсов МВД России: Приказ МВД России от 13 фев. 2012 г. № 93. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
7. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. / под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб.: Питер, 2007. 384 с.
8. Асаул А.Н., Асаул Н.А., Симонов А.В. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы. СПб.: ГАСУ, 2009. 258 с.

References

1. Tyslenko A.G. Menedzhment. Organizacionnyye struktury upravlenija: ucheb.-metod. posobie. M.: Al'fa-Press, 2011. S. 35.
2. Oljanich D.B. Teorija organizacii: ucheb. Rostov n/D.: Feniks, 2008. 408 s.
3. Merton R. Social theory and social structure. Glencoe, 1968.
4. Frolov S.S. Sociologija: ucheb. 3-e izd., dop. M.: Gardariki, 2000. 344 s.
5. Ob organiza-cionno-shtatnyh voprosah po organam material'no-tehnicheskogo i voennogo snabzhenija MVD Rossii: Prikaz MVD Rossii ot 28 sent. 1998 g. № 604 (v red. ot 30.04.2009 g.).
6. O reorganizacii okruzhnyh upravlenij material'no-tehnicheskogo snabzhenija MVD Rossii, baz i skladov hranenija resursov MVD Rossii: Prikaz MVD Rossii ot 13 fev. 2012 g. № 93 [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://www.consultant.ru> (data obrashhenija: 9.01.2016).
7. Adizes I. Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii: per. s angl. / pod nauch. red. A.G. Seferjana. SPb.: Piter, 2007. 384 s.
8. Asaul A.N., Asaul N.A., Simonov A.V. Formirovanie i ocenka jeffektivnosti organizacii-struktury upravlenija v kompanijah investicionno-stroitel'noj sfery. SPb.: GASU, 2009. 258 s.