

ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ И МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ (МЕНЕДЖМЕНТА) ОРГАНИЗАЦИЯМИ В ИХ ИСТОРИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ

Введение. Процесс управления хозяйствующими субъектами или организациями любой экономической системы возник с начала совместной деятельности отдельных индивидуумов или их групп много тысячелетий тому назад. Свидетельством этого утверждения являются отдельные, сохранившиеся до наших дней древние строительные объекты (Великая китайская стена, пирамиды Египта и Мексики, а также остатки многих древних городов, открываемых в разных частях нашей планеты и др.), сооружение которых не могло осуществляться без направляющей роли отдельных людей, выполняющих функции организации, руководства и контроля совместной деятельности десятков тысяч людей, занятых их строительством. Однако письменных свидетельств обобщения практики управления (менеджмента) сооружений таких объектов в древние времена не сохранилось. Поэтому методический анализ практики управления совместной деятельностью людей, становление теории менеджмента организаций и преподавание его основ¹ началось в конце XIX столетия, в период интенсивного развития технологического уклада индустриальной экономики или второй промышленной революции. Однако общепринятой универсальной теории менеджмента не существует в мире и в настоящее время, несмотря на то, что многие его теоретические и методические положения формировались и практически использовались на протяжении XX столетия и успешно применяются в настоящее время. Ниже приводится краткий обзор предложенных теоретических

¹ В конце 19-го столетия преподавание основ менеджмента началось в трех университетах США – Пенсильванском, Чикагском и Калифорнийском.

положений и методологических основ известных в научной литературе теорий менеджмента организаций в их историческом развитии.

1. Классическая теория управления организациями. Среди первых предложенных методов менеджмента наибольшую известность получили методы, основанные на **классической теории управления** организациями, среди которых выделяются методы научного, операционного (функционального) и властного (административного) менеджмента.

Основателем **научного метода** менеджмента считают Фредерика Тейлора² который предложил применять научные положения к организации труда рабочих, нахождения рациональных путей взаимодействия менеджеров с подчиненным, а также к оценке их результативности и производительности. Ключевыми факторами высокой производительности труда рабочей силы, занятой в организациях, по мнению Ф. Тейлора должны быть специализация и мотивация труда рабочих; кооперация между менеджерами и работающими; исключение конфликтов между занятыми; оценка производительности труда и его соответствующая оплата, а также развитие квалификации персонала и нахождение оптимальных путей его использования [1]. На рубеже XIX и XX столетий, когда ощущался дефицит квалифицированной рабочей силы вследствие интенсивного промышленного развития стран в эпоху индустриальной экономики, научный метод менеджмента оказался весьма эффективным, однако в настоящее время его применение имеет узкие границы, поскольку высокая результативность и производительность труда работающих в современных организациях зависит не только от денежного вознаграждения, но и от многих других факторов, в частности, от физиологических и социологических аспектов деятельности людей.

² Примерно в это время в России, а в последствие и в СССР научные методы управления организациями разрабатывались и успешно применялись многими их руководителями, которые позже были обобщены и развиты в трудах Богданова А.А., Гастева А.К., Керженцева П.М. и др.

Операционный или функциональный метод менеджмента формировался также в начале 20-го века на основе предложенных Генри Файолем классификаций основных видов деятельности организаций и функций их эффективного менеджмента [2]. Г. Файоль выделил 6 основных видов или категорий деятельности организаций, которые, в той или иной степени присущи всем их видам, а именно: 1) **техническую**, к которой он отнес производство товаров и их обработку; 2) **коммерческую** (купля – продажа товаров и ресурсов); 3) **финансовую**; 4) **безопасную** (защита собственности и людей); 5) **учетную**, и 6) **управленческую** (планирование, организации, руководства, координации и контроля), а также предложил 14 универсальных принципов, (специализация работы, адекватная оплата, порядок, единоначалие и др.), которыми должны руководствоваться менеджеры при решении возникающих проблем в процессе управления организациями, и при выполнении своих функциональных обязанностей (планирования, организация, руководство, координация и контроль). Однако основатель операционного (функционального) менеджмента считал, что степень использования предложенных принципов менеджерами организаций должна соизмеряться с конкретными условиями их деятельности.

Однако в 70-х годах прошлого столетия Генри Минтцберг [3] подверг критике функциональную теорию менеджмента, назвав ее нереалистической. С его точки зрения функции не полностью отражают действительное содержание работы менеджеров и, в лучшем случае, они лишь указывают на цели их деятельности, характеризующейся фрагментарностью и вербальным характером коммуникаций. По Г. Минтцбергу более продуктивный подход к пониманию характера деятельности менеджеров должен быть направлен на оценку сути выполняемых ими **ключевых ролей** в процессе управления. Используя предложенный им метод «структурной оценки», отражающей результаты деятельности менеджеров, и проведя соответствующий анализ работы пяти их

иерархических уровней, Минтцберг выделил десять ролей (рис. 1), которые, по его мнению, являются общими для всех менеджеров.

Эти роли Г. Минтцберг разделил на три более крупные категории, отражающие основные направления деятельности менеджеров, а именно, межличностные, информационные и распорядительные. Обладая официальной властью и имея статус руководителей в организации, менеджеры вовлечены в постоянные **межличностные контакты**, в частности, с подчиненными и другими менеджерами, выполняя роли официальных руководителей, лидеров и связных. Поскольку информация является жизненно необходимой для организации, менеджеры являются ее хранителями и распространителями, осуществляя и **информационные роли**. Поскольку в организациях существуют интересы разных групп и их конкуренция, то менеджеры обязаны выполнять и **распорядительные роли**, необходимые для принятия решений, проведения переговоров с заинтересованными сторонами, разработки стратегий деятельности организаций, а также для их практической реализации.

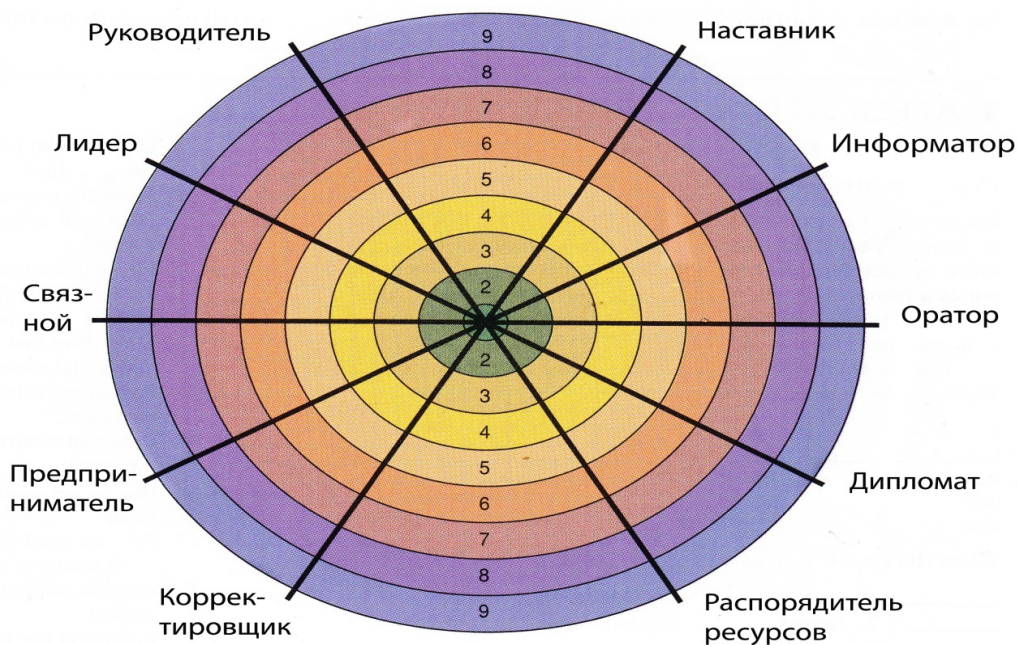


Рис.1. Роли, выполняемые менеджерами в процессе управления организациями.

Основателем **властного или административного** метода управления организациями был Макс Вебер [4], предложивший теорию административной бюрократической структуры их менеджмента, основанной на разделении «формальной власти» по вертикальной иерархии управления. М. Вебер полагал, что «бюрократическая» организация является доминирующим институтом в обществе вследствие своей высокой эффективности. Четкость, скорость, определенность, последовательность, сплоченность и жесткая субординация являются результатами бюрократической системы управления. По М. Веберу административный менеджмент должен основываться на формальной организационной структуре с целой совокупностью четких правил и регулирующих стандартов специализации труда работающих и менеджеров, а также на продуманной системе отбора, поддержки и контроля их результативности.

Существенный вклад **классической теории управления** заключается в идентификации менеджмента в качестве важного элемента организованного общества. Адвокаты классической теории верили, что менеджмент подобно закону, медицине и другим видам деятельности должен осуществляться в соответствии с основополагающими принципами, которые менеджеры обязаны знать и выполнять, чтобы конкурировать в современном мире.

2. Поведенческая теория управления организациями. Практикующие менеджеры организаций стали осознавать, что идеи классической теории управления не всегда обеспечивают гармоничные отношения между работающими в организациях и, соответственно, высокую эффективность их деятельности. Поэтому возникла потребность в новой теории менеджмента, позволяющая более системно решать проблемы организаций, связанные с результативностью их деятельности. Ответом на эту потребность стала новая теория менеджмента, основанная на изучении динамики группового поведения людей в организациях. **Поведенческая теория менеджмента** делится на две школы: на школу человеческих

отношений и школу поведенческих наук. **Школа человеческих отношений** фокусируется на взаимоотношениях работающих менеджеров в группах: их индивидуальных нуждах, целях и ожиданиях. В развитие школы человеческих отношений большой вклад внесли многие ученые и практики, среди которых наиболее известными являются Хьюго Мюнстерберг, Мэри Фоллет и Элтон Мэйо. Хьюго Мюнстерберг предложил рассматривать классическую теорию менеджмента и с позиций человеческих отношений в организациях, а также разработал методы определения требований к работающим, менеджерам и их профессиональному отбору [5, с. 50]. Мэри Фоллет впервые обратила внимание на изучение динамики отношений людей в группах и причин конфликтных ситуаций, а также предложила распределять полномочия в группах для повышения результативности деятельности организаций [5, с. 50]. Важный вклад в развитие поведенческой теории управления внес и Дуглас Макгрегор [6], который рассматривал работающих в организациях как энергичных и творческих людей, способных достигать высоких результатов работы на основе самоуправления и своих способностей. Он предложил совокупность определенных предпосылок, обеспечивающих достижение успешных действий людей в виде новой теории Y, ныне широко известной, которая существенно отличалась от традиционной теории X, рассматриваемой Макгрегором как пессимистической, не мотивирующей и устаревшей. Он также подчеркивал важность демократизации отношений людей в коллективах и развития лидерства.

Однако наибольший вклад в формирование школы человеческих отношений внес Элтон Мэйо, основатель двух школ человеческих отношений и промышленной социологии [7]. Его работы позволили глубже понять роль человеческого фактора в деятельности организаций и, в частности, роль неформальных групп как важного фактора мотивации труда работающих. Исследования Элтона Мэйо и его последователей показали и важность межличностных отношений между людьми в группах, особенно таких

их факторов, как сплоченность и дружба, определяющих результативность работы в бо́льшей степени, чем действие экономических факторов. **Школа поведенческих наук** рассматривала, в первую очередь, природу самой работы и в какой степени она позволяет удовлетворять потребности работающих в зависимости от их возможностей и квалификации. Последователи школы поведенческих наук полагали [8, 9], что «работающий – есть более сложное понятие, чем «экономический индивидуум», как это представлялось в классической теории менеджмента, или «социальный индивидуум», как он рассматривался школой человеческих отношений. Поэтому результативность деятельности индивидуума зависит от множества мотивирующих факторов, а не только от финансовых и социальных, как это рекомендовалось в рассмотренных выше теориях менеджмента, в числе которых представители школы поведенческих наук выделяли факторы, обусловленные развитием сплоченности в группах, единством цели, организационной структурой, степенью контроля, типом и стилем менеджеров, а также используемых технологий и др.

Основной вклад поведенческой теории менеджмента в развитие управленческой мысли заключался в рассмотрении организаций **как социальных систем** с формальными и неформальными структурами власти и коммуникаций, в которых занятые и их профессиональные навыки и умения являются ключевыми элементами успешного менеджмента.

3. Информационно-математическая теория менеджмента.

Информационно-математическая теория (ИМТ) менеджмента была направлена, в первую очередь, на решение технических, а не поведенческих проблем реального производства. Принципиальной особенностью ИМТ-менеджмента является процесс принятия решений с использованием математических и статистических методов и информационных систем в качестве инструментов для снятия возникающих производственных и операционных проблем. Впервые методология ИМТ - менеджмента была применена в Великобритании

во время Второй мировой войны для разработки стратегии противодействия германским подводным лодкам, а позже стала использоваться для решения проблем конкретных организаций. Герберт Саймен [5, с. 53] предложил рассматривать менеджмент как процесс принятия решений в организациях, направленный на изучение его сути и поиска эффективных путей его достижения. Он разделял процесс принятия решений на следующие **три стадии**: 1) поиск ситуаций, требующих принятия решения (интеллектуальные решения); 2) установление, развитие и анализ возможных путей действий (проект плана); 3) выбор курса действий.

Вместо экономически рационального лица, принимающего решения (ЛПР), Г. Саймен предложил понятие «удовлетворительного» ЛПР, который может принимать удовлетворительные или «достаточно хорошие» решения, то есть, находить их, не из условия максимизации дохода, а приемлемого дохода организаций. Он предлагал рассматривать весь спектр возможных решений, включающих как программируемые или рутинные, так и непрограммируемые и недостаточно структурированные их виды.

Информационно-управленческая теория управления получила широкое распространение в сферах производственного и операционного менеджмента и информационных систем. **Производственный менеджмент** фокусируется на оптимизации технологических процессов и материальных потоков, решая проблемы календарного планирования производства, улучшения качества продукции и услуг, бюджетирования, управления запасами товаров и экономических ресурсов и др. **Операционный менеджмент** подобен производственному менеджменту, однако направлен на решение более широкого круга проблем (бюджетирования, логистики и др.) нематериального характера, с которыми сталкиваются организации преимущественно сектора услуг: банки, больницы, транспортные компании и др. **Информационные системы** по мере их развития стали рассматриваться в качестве важного средства сбора и обработки

информации, используемой менеджерами для принятия более эффективных решений на всех стадиях управленческого процесса.

Однако информационно-математическая теория менеджмента обладает и недостатком, так как не уделяет должного внимания процессу использования важной информации конкретными людьми, работающими в организациях, от действий которых зависит достижение их успеха.

4. Системная теория менеджмента. Системная теория менеджмента (СТМ) стала рассматривать организацию как единую открытую систему, взаимодействующую с окружающей средой, в которой отдельные ее элементы находятся в тесном и динамичном взаимодействии друг с другом, что принципиально отличает СТМ от рассмотренных выше теорий менеджмента, в которых основное внимание уделялось управлению только отдельными элементами организационной структуры: социальным отношениям в поведенческой теории или техническим подсистемам в информационно-управленческой теории.

Основатель СТМ Честер Бернارد [10] рассматривал организацию как совокупность отдельных частей, сотрудничающих друг с другом и координирующих свои усилия. Он первым ввел понятие «система координации», следствием которой является получение скоординированной системой бóльших свойств, чем просто совокупность их отдельных частей, а также подчеркивал важность готовности людей сотрудничать в координированной системе для достижения общего успеха.

Системная теория менеджмента позволила менеджерам организаций понять, что их успехи зависят, во-первых, от согласованных действий их отдельных подсистем, во-вторых, от меняющихся условий окружающей среды, а в третьих, от важности находить компромисс в реализации целей подсистем ради достижения общих целей организаций. Однако оппоненты СТМ считают, что она абстрактна и не очень практична, поскольку эта теория конкретно не

показывает, какие факторы окружающей среды важны и как они влияют на результативность деятельности организаций.

5. Вероятностная (ситуативная) теория менеджмента.

В отличие от системной вероятностная (ситуационная) теория направлена на выявление наиболее влиятельных факторов или переменных как внутри организации, так и за ее пределами, определяющих ее эффективность в различных ситуациях. Основным механизмом выявления влияющих факторов, как и оценки степени их влияния в ситуационной теории менеджмента, является **способ мышления менеджера** при анализе ситуаций и принятия управленческих решений. Наиболее важным элементом принятия решений в вероятностной теории менеджмента является определение существенных вероятностных факторов (переменных) в каждой ситуации и оценки их влияния [11]. Разные авторы предлагают разные совокупности (наборы) существенных факторов, но многие из них предлагают ограничить их число не более десяти, группируя факторы на две группы: внутренние и внешние. К **внутренним** факторам организаций предлагается включать *цели, структуры, задачи, технологии и людей*, а к **внешним** – наиболее значимые факторы внешней окружающей среды (экономические, социальные, технологические и др.).

Основное значение вероятностной (ситуационной) теории в развитии менеджмента заключается в понимании изменчивой природы организаций и окружающей среды и, соответственно, в разнообразии используемых методов управления в зависимости от специфических условий их деятельности.

6. Современные тенденции в эволюции менеджмента организаций. Рассмотренные выше теории менеджмента организаций позволили создать методологическую основу **классического менеджмента**, соответствующего относительно устойчивым условиям их деятельности в технологическом укладе индустриальной экономики, доминирующей в мире практически до 80-х годов XX-го столетия. Однако с появлением новых быстро меняющихся условий

зарождающегося технологического уклада информационной или постиндустриальной экономики³ практикующие менеджеры, в первую очередь, и эксперты стали осознавать, что методологию классического менеджмента следует совершенствовать с учетом существующей практики работы самых успешных организаций. Впервые на это обратили внимание Том Петерс и Роберт Уотерман [12], которые показали, что деятельности успешных компаний США присущи управленческие принципы, представленные в таблице 1.

Вклад Тома Петерса и его соавторов в развитие управленческой теории заключается в том, что они стимулируют менеджеров, исследователей и теоретиков осмысливать более серьезно организации, понимать цели и задачи менеджеров и работающих и находить верные механизмы улучшения их деятельности. Однако и до появления исследований Т. Петерса и Р. Уотермана многие эксперты и практикующие менеджеры анализировали факторы и предлагали принципы, определяющие успешную деятельность организаций. В частности, будет справедливо упомянуть в этой связи совокупность принципов (долгосрочный найм работников, их продвижение, коллективное принятие решений и др.), предложенных профессором Вильямом Оучи [5, с. 50], полученных им на основе анализа деятельности высокоуспешных компаний США и Японии, известных в литературе как теория Z. В. Оучи рассматривал теорию Z как совокупность наиболее предпочтительных принципов менеджмента организаций, используемых высокоуспешными компаниями США и Японии. Однако теория Z, как показало время, не способна эффективно работать во всех ситуациях, с которыми встречаются организации, но воодушевляет их менеджеров использовать различные комбинации подходов, методов и механизмов для достижения успеха организаций.

³ В настоящее время нет общепринятого понятия технологического уклада современной экономики, поэтому оба термина широко используются в научной литературе.

Таблица 1.

Управленческие принципы деятельности успешных компаний США.

Принципы	Содержание
1. Управление неопределенностью и хаосом	Неопределенность и хаос являются правилом для бизнеса, а не исключением
2. Склонность к действиям	Всегда следует действовать ради успеха
3. Ориентация на потребителя	Успешные организации должны знать потребности потребителей
4. Предпринимательство и автономность	Внутреннее предпринимательство и автономность действий есть важные факторы мотивации
5. Повышение эффективности посредством людей	Успешные организации мотивируют занятых людей эффективно выполнять работу
6. Нацеленность на прирост ценности	Успешные организации постоянно нацелены на получение ценности от каждого процесса или действия
7. Привязанность к культуре базовой отрасли	Использование культуры других отраслей может быть опасным для организации
8. Простая структура и гибкое руководство	Успешные организации имеют простые организационные структуры и гибкое руководство
9. Относительно строгий контроль	Строгий контроль сохраняется, но допускается возможность персоналу отступать от принятых норм

7. Развитие конкурентных преимуществ организации как новая стратегия результативности ее деятельности. Данная стратегия деятельности организаций обычно связывается с именем Майкла Портера, профессора Гарвардской школы бизнеса. Однако задолго до него (в конце 50-х годов прошлого века) японские менеджеры внедрили концепцию конкурентных преимуществ для проникновения собственных автомобилей на рынки США и Европы, используя в качестве конкурентных преимуществ такие их параметры, как низкие цены, более высокий пробег на литр бензина и улучшенную дилерскую

систему. Но М. Портер обосновал корпоративную стратегию в рыночных терминах, выделив четыре ее характерные конкурентные позиции: лидерство по цене; дифференциация; контроль издержек; сосредоточенная дифференциация, как способность обеспечивать уникальную или превосходную ценность для потребителя посредством повышения качества специфического продукта, улучшения его свойств или сервисных услуг при использовании продукта [13].

В зависимости от широты интересов в отрасли, организация должна выбирать ассортимент параметров продуктов, которые она намерена производить, пути их распределения, географические зоны обслуживания и совокупность отраслей, в которых организация будет конкурировать. **При широких интересах** организации основными ее конкурентными позициями являются лидерство по цене, как способность держать издержки и цены на продукты более низкими, чем у конкурентов, и дифференциация, как стремление добиться конкурентной позиции посредством производства уникальных продуктов. Наоборот, **при узких интересах** организации ее конкурентными позициями являются контроль издержек на производство продуктов и сосредоточенная дифференциация (рис.2).

Диапазон интересов в отрасли	Широкое	Лидерство цены	Дифференциация
	Узкое	Контроль издержек производства	Сосредоточенная дифференциация
		Низкие цены	Дифференциация
		Конкурентные преимущества	

Рис. 2 Характерные конкурентные стратегии организации в зависимости от диапазона ее интересов в отрасли или конкурентных преимуществ.

Уникальность теории М. Портера заключается в понимании того, что успех экономической деятельности организации определяется ее доминированием в конкретной отрасли или сфере и не зависит от ее индивидуальных характеристик и макроэкономических факторов.

М. Портер также рекомендовал переносить фокус анализа деятельности организации на отрасль, в которой она конкурирует и обеспечивает долгосрочные преимущества на конкурентном рынке, используя ту или иную конкурентную стратегию. Однако позже М. Портер скорректировал свою точку зрения, отметив в своей новой книге, что наиболее успешные организации должны не только выбирать успешные конкурентные стратегии, но и осуществлять набор «внутренне согласованных, взаимосвязанных и взаимно усиливающих друг друга» видов деятельности, тем самым создавая «цепочку ценности» (value chain). Согласно «цепочки создания ценностей» все виды деятельности организации делятся на основные (внутренняя логистика, производственные операции, внешняя логистика, маркетинг, продажи и др.) и вспомогательные (внешние закупки, развитие технологий, административная инфраструктура и др.). «Цепочка создания ценности» позволяет проводить анализ экономики организации по стратегически важным видам деятельности с целью изучения уровней издержек в каждом из них и наличия потенциальных источников конкурентной дифференциации [14].

Таблица 2.

Характерные параметры успешной деятельности организаций технологических укладов индустриальной и информационной экономики

№ п/п	Параметры	Особенности параметров	
		Индустриального уклада	Информационного уклада
1	2	3	4
1.	География деятельности	Ограниченная (локальная, региональная)	Глобальная
2.	Основной вид активов	Физические активы	Интеллектуальные активы
3.	Организационная структура	Самодостаточность	Взаимозависимость
4.	Стратегия управления	Сверху вниз	Снизу вверх
5.	Бизнес-операции	Вертикальная интеграция	Виртуальная интеграция

6.	Товары и услуги	Массовое производство	Индивидуализация
7.	Качество	Наилучшее доступное	Бескомпромиссное
8.	Потребительская ценность товаров и услуг	Ограниченная	Высокая
9.	Возможности и угрозы	Преимущественно внутренние	Внешние
10.	Характер возможностей и угроз	Определенный	Неопределенный
11.	Неопределенность	Источник рисков	Источник новых возможностей
12.	Структура управления	Пирамида	Сетевая
13.	Механизм достижения конкурентоспособности	Стабильность	Инновационные изменения
14.	Характер изменений	Поступательные	Революционные
15.	Персонал	Служащие	Свободные агенты
16.	Мотивация персонала	Конкурировать	Созидать на основе сотрудничества
17.	Управление персоналом	Основано на строгом подчинении	Основано на инициативе
18.	Стиль управления	Структурированный	Гибкий
19.	Ожидания от работы	Стабильная зарплата и безопасность	Личный рост и самореализация
20.	Контроль и отчетность	Периодически	В режиме реального времени
21.	Итоговый результат (источник дохода)	Прибыль	Добавленная стоимость

Однако, несмотря на данное уточнение за рамками экономической логики М. Портера остались многие другие механизмы создания устойчивых конкурентных преимуществ организаций (организационные, стратегические и др.), исследование которых было продолжено другими экспертами, результатом которого стала обобщенная совокупность их параметров, определяющих успешность деятельности организаций в интенсивно формирующемся укладе информационной экономики (табл. 2). Из табл. 2 видно, что они существенно отличаются от параметров технологического уклада

уходящей индустриальной экономики, что требует вовлечения в процесс управления ими не только успешных традиционных менеджеров, но и новых их типов – **лидеров**, способных эффективно управлять организациями в неопределенном постоянно меняющемся мире. Однако методология формирования лидеров является предметом специального исследования **нового** направления эволюции управленческой теории – лидерства (leadership), которое в настоящее время в мире находится в стадии интенсивного развития [15, 16].

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. **Taylor, Frederick**. The Principles of Scientific Management. Harper and Brothers. New York, 1911.
2. **Fayol, Henry**. General and Industrial Management (trans. Constance Stores). London; Isaac Pitman and Sons. 1949.
3. **Mintzberg, Henry**. Managerial Work: Analysis from Observation // Management Science, 18 (October 1911): B97-B110.
4. **Weber, Max**. The Theory of Social and Economic Organization. New York: Oxford University Press. 1947.
5. **Ivancevich, John, Lorenzi, Peter, Skinner, Steven**, etc. Management , Quality and Competitives. Richard D. Irwin, Inc. 1994
6. **McGregor, Douglas**. The Human Side of Enterprise. New York, Mc Graw-Hill. 1960.
7. **Mayo, Elton**. The Human Problems of an Industrial Civilization. Mass.: Harvard University Press.1933.
8. **Roethlisberger F. and Dickson W.** Management and the Worker. Cambridge. Mass.: Harvard University Press.1939.
9. **Jones St.** Worker Interdependence and Output: The Hawthorne Studies Reevaluated// American Sociological Review. April 1990. pp. 176-190.
10. **Barnard, Chester**. The Functions of the Executive. Cambridge Mass: Harvard University Press. 1938.
11. **Luthans, Fred**. The Contingency Theory of Management: A path out the Jungle// Business Horizons. June 1973, pp.63-72.
12. **Peters, Thomas and Waterman, Robert**. In Search of Excellence. New York: Harper and Row. 1982
13. **Porter, Michael**. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York. Free Press. 1985.
14. **Катькало В.С.** Эволюция стратегического управления: моногр. / В.С. Катькало.– Изд. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. – С. 546
15. **Окорочков В.Р.** Лидерство. Наука и искусство управления людьми: уч. пос. / В.Р. Окорочков, Р.В. Окорочков. – СПб.: Изд-во Политехн.ун-та. 2013.
16. **Barling, Julian**. The Science of Leadership. Lessons from Research for Organizational Leaders. Oxford University Press. 2014.