**Эволюция и достижения мировой управленческой мысли**

Глава 7. Современные теории управления

Чтобы все граждане жили согласно, надо внушать им, что все они — братья, но не все равно способны к одним и тем же обязанностям, потому что люди по своим способностям весьма различны: одни рождены для управления, другие — для вспомоществования, а иные — для земледелия и ремесленничества.

Платон

7.1. Эволюция управления как науки

Древнейшему искусственному сооружению около 6000 лет. Изуродованное и обезображенное, оно, как ни странно, сохранилось и до наших дней. Гениальный Менеджер сотворил его всего за три дня, вот как описывается начало этих грандиозных работ в самой великой Книге: "В начале сотворил Бог небо и землю. Земля же была безвидна и пуста, и тьма над бездною; и Дух Божий носился над водою". Так появилась наша планета Земля.

И как только люди заселили землю и стали жить племенами, то сразу же появилась потребность в науке и искусстве управления. Очевидно, что для поддержания порядка в сообществе первой сформировалась потребность в политическом управлении. Совместный труд (охота, рыболовство, приготовление и распределение пищи, устройство жилищ, изготовление одежды, орудий труда и оружия), защита от врагов и диких зверей стимулировали зарождение экономического и военного управления. Грозные, необъяснимые природные явления, удивительное совершенство и красота окружающего мира пробудили религиозно-мистические, нравственные и эстетические потребности людей. Пройдут века, но управление в общественной жизни человека не потеряет своей актуальности.

Законы и методы управления производством и обществом известны человечеству еще с древних времен. Обнаружены документы (одни из древнейших памятников письменности!) шумерской цивилизации, существовавшей более 5 тыс. лет назад, из которых видно, что древние менеджеры прекрасно понимали важность таких элементов административного управления, как инвентаризация, регистрация фактов, организационная отчетность и контроль. Грандиозные сооружения Древнего Египта вызывают и сейчас изумление не только масштабностью, размахом строительных работ, но и организационным талантом древних строителей: ведь руководить строительным коллективом в 100000 рабочих на протяжении десятков лет и сейчас, при современной технике и достижениях управленческой мысли, — сложнейшая задача для специалиста в области менеджмента! Египтяне широко применяли пла­нирование и контроль выполнения производственных программ. Около 4000 лет назад был написан трактат о методах и стиле управления коллективом — "Поучение Птаххотепа", который и сейчас может служить настольной книгой современного менеджера. Великий знаток искусства управления Птаххотеп советует: "Если ты начальник, будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса". Умение слушать — важный прием искусства управления, о чем мы будем говорить позже.

А сооружение легендарного Иерусалимского храма, в ходе которого его создатель Хирам, предвосхищая метод делегирования полномочий, ввел децентрализацию в организации управле­ния, разделив строителей храма на учеников, подмастерьев и мастеров! Известно, что при сооружении этого храма в начале первого тысячелетия до нашей эры применялся вахтовый метод, столь распространенный сегодня при освоении нефтяных и газовых месторождений, — каждый месяц менялся состав строителей: 80 тысяч каменщиков, 70 тысяч подсобных рабочих, труд которых контролировали 3 тысячи надсмотрщиков, отпускали домой на два месяца. Такой метод организации труда обеспечивал быстрые темпы строительства. В 1901 г. при археологических раскопках г. Сузы было найдено множество глиняных дощечек, на которых был записан кодекс законов царя Вавилона Хаммурапи, жившего около 4 тыс. лет назад. Кодекс четко устанавливал ответственность за порученную работу, определял уровень минимальной заработной платы и необходимость документальной отчетности.

Внедрение новых технологий и методов управления в древние времена шло не только путем обмена или заимствования идей, но и с помощью силы. Монголы и скифы, завоевав Вавилон, Египет, Шумерское царство, не только захватывали ценности и рабов, но и заимствовали достижения передовой научной мысли порабощенных стран: письменность, идею колеса, принципы создания ирригационных систем, плуг, гончарное искусство и т.д. Новые управленческие и технологические идеи распространялись и с помощью торговли. Велика роль знаменитого "шелкового пути" через страны Азии, путешествия финикийцев и известных первопроходцев. Марко Поло, например, вывез из Китая идею использования бумажных денег взамен золотых и серебряных монет; торговыми путями попали в Европу магнитный компас, телега, игральные карты, принципы банковской системы. Ткацкое дело Англии было скопировано с ткацких фабрик Италии в результате двухлетнего шпионажа. Любопытна история появления огнестрельного оружия в Японии: в 1543 г. португальские моряки пристали к берегам Японии и обменяли несколько ружей на еду и воду. Через тридцать лет европейцев встретил 20-тысячный вооруженный японский отряд — их ружья были точной копией португальского оригинала. Японцы переняли у китайцев не только одежду, иероглифическое письмо, виды спорта, но и философию и методы административного управления.

Неоценим вклад мыслителей Древней Греции и Рима в управление социумом, особенно в искусство управления. Великий афинский философ Сократ, живший за 400 лет до нашей эры, остался в памяти человечества как непревзойденный мастер искусства диалога (его именем назван один из методов искусства управления). Несокрушимая логика и большое ораторское искусство позволяли Сократу доискиваться истины путем раскрытия противоречий в рассуждениях оппонента и убеждать его в своей правоте. Другой великий мыслитель-историк, также гражданин Афин и практически современник Сократа Ксенофонт утвердил управление людьми как особый вид искусства. В те же годы персидский царь Кир изучал причины, побуждающие людей к труду, т.е. проблемы мотивации. Достойный ученик великого Сократа Платон ввел понятие специализации. В 325 г. до нашей эры Александр Македонский создал орган коллегиального планирования и управления войсками — штаб.

Если в Древней Греции успешно развивались демократические методы управления, давшие в итоге человечеству высокие образцы культуры и философии, то в другом небольшом древне­греческом государстве — Спарте культивировались тоталитарные методы управления, основанные на жесткой дисциплине и полном подчинении приказам. Этот суровый военно-полицейский режим с культом аскетизма и равенства, доведенных до абсурда, привел к экономическому застою и деградации культуры. История цивилизации дает много примеров различных стилей управления, но человечество быстро забывает эти уроки. Победное шествие легионов Римской империи было результатом четкой структуры управления армией, где в каждой центурии, когорте и легионе действовала железная дисциплина, были намечены ясные цели и методы решения конкретных задач. Ясная и простая структура римской католической церкви, созданная основателями христианства, обеспечила ее успешное функционирование без особых изменений до наших дней. Однако структуры управления и организационные основы древности существенно отличаются от современных, что хорошо видно из таблицы 2 [86]:

Во все века люди прекрасно понимали практическую выгоду разумного хозяйствования, но странный факт — до XX в. лишь немногие мыслители задумывались о методах и средствах управления. Даже замечательный эксперимент Роберта Оуэна на его текстильной фабрике в Шотландии, который не только материально и морально стимулировал труд рабочих, но и принес ощутимую прибыль владельцу, не нашел последователей. Оуэн организовал на фабрике питание рабочих, сократил продолжительность рабочего дня, ограничил применение детского труда, благоустроил улицы фабричного поселка, открыл новую школу, но после провала попытки основать в 1824 г. в США коммуну "Новая Гармония" окончательно разорился. Профессор Венского университета Л. фон Штейн (1815—1890) создал колоссальный труд в восьми томах "Учение об административном управлении", но и это солидное исследование не нашло практического применения ни вгосударственном управлении, ни в сфере промышленного производства, хотя важность роли новых управленческих технологий была очевидна.

Решающее значение передовых технологий и новых принципов управления в развитии общества легко доказать, рассмотрев историческую эволюцию человечества с позиций искусства управления государствами и умелого использования их стратегического, интеллектуального, военного и хозяйственного потенциала.

В IV в. до н. э. Рим был маленьким, захолустным городком, который постоянно подвергался набегам галлов. Всего лишь через один век Рим подчинил себе всю Италию и стал самым сильным государством древнего мира.

Крошечная Голландия, основная часть территории которой с трудом отвоевывалась у моря для введения в сельскохозяйственный оборот, в XVIII в. была самой богатой и могущественной державой мира. Она лидировала во всех сферах торговли, имела развитое производство шерстяных тканей и полотна, судостроение, мощный военный и торговый флот, активно участвовала в международных банковских, страховых и транспортных операциях. В XIX в. вне конкуренции была Англия. Это страна первой промышленной революции, там добывалось две трети угля, производилась половина металла и холста от всего мирового производства, применялись самые передовые промышленные технологии. Доходы на душу населения были в два раза выше, чем в Германии, и на треть выше, чем во Франции. К 1870 г. торговый оборот страны в три раза превышал американский и был больше, чем у Франции, Германии и Италии вместе взятых. Чем еще можно объяснить "пассионарные взрывы" в этих странах, кроме талантливого использования передового для своей эпохи комплекса методов управления государством и общественным производством?

В XVIII веке возникла камералистика как одна из ветвей судопроизводства, но далее описаний правил и процедур административного управления эта отрасль знаний не развилась. Начала научно обоснованной экономики и системы управления ею были заложены трудами "великого шотландца" Адама Смита (1723—1790) и английского экономиста Давида Рикардо (1772—1823). Смелая идея А. Смита о способности рыночной системы к саморегуляции позволила ему сделать обоснованный вывод о разумности минимального воздействия государства на экономику (это положение было широко использовано одним из творцов "немецкого эко­номического чуда" XX века Людвигом Эрхардом). Другая составляющая его экономической концепции о примате, главенстве индивидуальных интересов над коллективными категорически отвергалась советской идеологией. А. Смит утверждал, что "не от благо­желательности мясника, пивовара или булочника ожидаем мы получить свой обед, а от соблюдения ими своих собственных интересов. Мы обращаемся не к их гуманности, а к их эгоизму, и никогда не говорим им о наших нуждах и об их выгодах". Именно Смит впервые ввел понятие классов общества: наемных рабочих, капиталистов и земельных собственников. Современные экономисты вновь изучают основной труд А. Смита "Исследования о природе и причинах богатства народов", когда обращаются к теории рынка. Важность разделения труда, о котором говорится в трех первых главах знаменитой книги, подтверждается, как ни странно, анализом процесса производства такого сложного изделия, как... булавка. Специалисты в области маркетинга находят подтверждение своей стратегии экспорта-импорта товаров в трудах Д. Рикардо, предложившего и научно обосновавшего концепцию сравнительных затрат. Прибыль от международных торговых связей, по мнению Рикардо, формируется на разнице между мировыми и внутренними ценами, и следует экспортировать то, что производится в стране с меньшими издержками, и покупать за рубежом те товары, которые стоят в стране дороже (принцип, известный всем купцам всех времен).

**7.4. Теория X и теория Y**

Все искусство управления сводится к двум вещам: одарять и карать.

Магомет II, султан Турции

Существует два представления о поведении подчиненных с точки зрения его оценки руководителем, исследованные Дугласом Макгрегором. Один взгляд на нерабочие аспекты взаимоотношений между руководителем и подчиненными он условно назвал теорией X, а другой — теорией Y.

Теория X предполагает, что подчиненные по своей природе пассивны, стремятся всеми путями уклониться от своей работы и их необходимо заставлять работать насильно, принуждать к труду угрозами. Человек ленив, боится ответственности, лишен честолюбия и желания самореализоваться, он стремится к спокойной жизни и заботит его прежде всего личная безопасность. Начальники должны принуждать людей работать, требовать скрупулезного выполнения должностных инструкций, тщательно контролировать весь ход трудового процесса и воздействовать на работников угрозой строгих санкций. Неприязнь к труду у людей столь сильна, что ее трудно преодолеть наказанием или денежным вознаграждением. Свое негативное отношение к работе человек по многим социальным и политическим причинам скрывает, но такое отношение к труду широко распространено (в СССР накоплен большой опыт работы заключенных в лагерях и горожан на принудительных сельскохозяйственных работах по схемам теории X).

В своих экспериментах и выводах Макгрегор доказывает, что ошибочность построения модели трудового процесса согласно теории X заключается в отсутствии каких-либо высоких моральных стимулов и в жесткой ориентации лишь на материальное вознаграждение, на точное соблюдение регламентов, должностных инструкций и четкую формализацию организационной структуры.

Методы управления персоналом в рамках теории X имеют свои достоинства: авторитарное руководство обеспечивает выполнение большего объема работ и в более сжатые сроки. Но при этом трудно рассчитывать на оригинальность решений, творческую инициативу, более того — угрожающе растет агрессивность во взаимоотношениях с руководителем и между членами коллектива, всеобщая атмосфера настороженности и тревоги может привести к конфликтным, неуправляемым ситуациям.

Управление персоналом, основанное на концепции теории Y, имеет более рациональную материальную и психологическую основу. Работник достигает личных целей успешнее, если применение его творческих способностей будет способствовать достижению стратегических целей коллектива, если внешний управленческий контроль трансформируется в естественный самоконтроль и самоорганизацию. Труд является естественной потребностью человека, и эволюция человеческих отношений, основанная на повышении уровня образования и развитии современной техники, способствует гуманизации общества.

Теория Y опирается на веру в моральный потенциал человека. Она предполагает, что человек будет работать хорошо, если он удовлетворен не только своим заработком, но и своим местом и ролью в трудовом процессе. Его не нужно заставлять трудиться, угрожая наказанием. Преданный целям своей организации, он готов активно сотрудничать, проявляя при этом инициативу и творчество. Важно поддерживать и развивать эту инициативу исполнителя, а если организация не смогла получить желаемые результаты, то в этом виноваты не исполнители, а низкая организация работ или плохой менеджер. Мудрый менеджер обязан заботиться о своих сотрудниках, ценить их и верить им. Тогда цели личности и самой организации совпадут ("принцип интеграции"), сотрудникам будут созданы условия для удовлетворения своих высоких потребностей в свободе выбора, доверии и уважении.

Рассуждая упрощенно, можно считать, что теория X соответствует авторитарному, а теория Y — демократическому стилю управления. Кажется, что разумность теории Y вполне очевидна, но жизнь так многогранна, сложна, что иногда менеджер совершенно сознательно будет применять теорию X, и его решение будет зависеть от многих факторов: конкретных условий работы, особенностей трудового коллектива, сроков выполнения работы, типа задания (постоянное или разовое), его важности и т.д. Опасения, что руководитель не всегда может стоять на позициях теории Y, уходят своими корнями в доктрину анархизма, широко обсуж­давшуюся в русском обществе XIX века как право одностороннего нарушения любых обязанностей, если они не соответствуют потребностям и запросам личности. Если имеются факты антиобщественного поведения подчиненных, недобросовестности, нарушений трудовой дисциплины или техники безопасности, то руководитель вынужден применить систему санкций и заставить уважать принятые обязательства, а это противоречит принципам де­мократии и теории Y. Теория трудовой мотивации Д. Макгрегора является своеобразным синтезом учения Э. Мэйо и авторитарных методов управления и во многом поддерживает прагматические позиции Ф. У. Тейлора.

**7.6. Теория систем**

Обычно катастрофы начинаются с незначительных событий и тривиальных отказов в системе.

У. Джек Дункан

Любая фирма, производственное предприятие, организация являются системами, т. е. представляют собой формально или неформально созданное целое, состоящее из взаимозависимых частей. Рассуждая с позиций теории управления, есть структурная общность в принципах организации работы завода и симфонического оркестра, торговой фирмы и армии. Мир в целом есть сверхсложная система, которая в свою очередь состоит из множества больших и малых систем. Система — противоположность хаосу, она состоит из связанных между собой элементов, образующих определенную целостность, единство. Определив общие принципы управления в любых системах, можно попытаться определить, как должна быть организована система, чтобы она работала наиболее эффективно. Этот подход к исследованию проблем управления от общего к частному, от абстрактного к конкретному получил название организационного, или системного. Такой подход обеспечивает возможность изучения большого количества альтернативных вариантов, анализа ограничений и последствий принимаемых решений. Выбор метода управления ориентирован на ситуацию, т.е. на конкретные обстоятельства, факторы внешней и внутренней среды.

Предприятие, являющееся крупной системой, действует в сложной и динамичной окружающей среде, и его выживание обеспечивается за счет упрощения его структурной сложности. Адап­тация к изменяющимся условиям внешнего мира происходит через образование соответствующих подсистем, функционально реагирующих на получаемую информацию. Очевидно, в этом случае проявляются более высокие закономерности, характерные не только для экономики, но и для социологии, — тенденции активного социально-трудового приспособления.

Система всегда реагирует на внешние возмущения и стремится вернуться в состояние равновесия. Но если под воздействием внешних сил система далеко уходит от равновесного состояния, то она может стать неустойчивой и не вернуться в равновесное состояние. В определенной точке (точка бифуркации) поведение системы становится неопределенным. Иногда и ничтожно малое воздействие может привести к значительным последствиям, переход системы в новое состояние происходит скачкообразно.

Теория систем в первую очередь связана с именем Александра Александровича Богданова (псевдоним Малиновского) — крупного русского философа, экономиста и публициста (1873—1928), автоpa значительного труда "Всеобщая организационная наука (тектология)". Богданов разработал основы теории строения систем и обосновал общие закономерности их развития. Он утверждал, что предметом изучения тектологии должны являться организационные принципы и законы, общие для всех систем — сознательной деятельности людей, их психических и физических комплексов, живой и мертвой природы. Весь мир — та или иная организация опыта. При разработке концепций тектологии Богданов высказал ряд смелых, опережающих эпоху идей: понятия управляющей и управляемой системы, обратной связи, моделирования, позднее развитые кибернетикой и общей теорией систем, сформулировал" и обосновал универсальный закон физиологических затрат энергии. Он утверждал, что основным регулятором советской экономики является модифицированный закон стоимости, названный им "законом пропорциональных трудовых затрат".

К плодотворному понятию "система" ученые вновь обратились через два десятилетия — при исследовании управленческих проблем стал применяться системный подход, сформировалось весьма плодотворное направление исследований, изучающее организацию человеческой деятельности и получившее название "эргология". И группе эргологических дисциплин особое место занимает праксеология, рассматривающая любую сферу деятельности человека и общества с точки зрения ее целесообразности и рациональности. В30-е годы один из сторонников системного подхода Людвиг фон Берталанфи резонно утверждал, что если основной признак живого — организация, то исследования отдельных частей целого не смогут дать полного описания живого организма.

Широко известна теория функциональных систем, разработанная П. К. Анохиным, рассматривающая деятельность организма в целом, как единую систему. Адаптированная, исправно функционирующая система способна отторгнуть лишний элемент, но если какая-нибудь функциональная часть ее выйдет из строя, то под угрозой будет работа системы в целом. Так как люди — участники производственного процесса тоже являются компонентами системы, то такие системы называются социотехническими. Закрытые системы могут существовать хотя бы какой-то промежуток времени самостоятельно, без взаимодействия с окружающей средой (например, полет самолета). Открытые системы (а их большинство) устойчиво функционируют только благодаря поступлению извне информации, энергии, сырья, материалов и реагируют на изменения параметров внешней среды. Теория систем рассматривает управляемую систему не автономно, а в ее взаимосвязи с окружающей средой и исследует методы адаптации системы к изменяющимся внешним условиям. Таким образом, исследования системы выполняются в условиях, близких к реальным. Важным методоло­гическим достижением теории систем является введение понятия подсистемы, т.е. составляющей сложной системы. В автоматизированных системах управления значение подсистем стало еще более весомым.

С позиции управления производственными коллективами особое значение приобретает "школа социальных систем", которая рассматривает любую социальную организацию как комплексную систему, состоящую из взаимозависимых подсистем: организационная структура, внешняя и внутренняя среда, статус и роль личности и т.п. Основными задачами анализа социальных систем являются мотивы поведения человека в обществе, выявление его целевой ориентации, система стимулов, среди которых большую роль играют не только материальные, но и моральные: личная власть, престиж, чувство своего соответствия занимаемому месту в соци­уме. В основе анализа социальных процессов лежат экономико-математические методы, теория игр, теория информации и т.д.

**7.7. Метод анализа ситуаций**

Во всех делах полезно периодически ставить знак вопроса к тому, что вы с давних пор считали не требующим доказательства.

Б. Рассел

Дальнейшим развитием теории систем (но не отменяющим ее) является метод анализа ситуаций, изучающий в первую очередь те факторы внешнего воздействия, которые влияют на эффективность работы организации. Любая деятельность требует предвидения, планирования целей, их изменения при нестабильности внешней среды. Человек планирует не только свою деятельность, но и оказывает воздействие на поступки других людей. Множество малозаметных актов могут вызвать резкое изменение ситуации, поэтому ответственность за каждый поступок велика и меру ее не всегда удается определить. Любая ситуация имеет идейную или экономическую основу, исследование которой позволяет понять ретроспективу и определить перспективу. Особенно важно это в управлении как творческом акте: "Творческая деятельность предполагает анализ ситуации, выявление тенденций ее возможного развития и формирование цели в соответствии с той тенденцией, которая представляется наиболее полез­ной" [36]. "Комплекс теоретических знаний о том, как должны работать руководители, традиционно рассматривается как научный компонент управления. Применение этих принципов на практике традиционно рассматривалось как искусство, т.е. как нечто, чего можно достичь только через опыт, методом проб и ошибок. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям" [86]. Метод анализа ситуаций помогает руководителю понять, каким способом можно добиться основной цели организации в конкретных условиях наиболее эффективно, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой эффект будет получен в результате воздействия на эти факторы.

Аналитические данные проходят скрупулезную проверку практикой, и мудро замечено, что "лучшие компании сочетают столовую ложку глубокого анализа с бочкой внимания к производственной практике; незаменимо и то и другое. До появления аналитических моделей имелся только метод просиживания штанов. И этого было совершенно недостаточно для деятельности в сложном мире" .

Теория управления продолжает изучать новые возможности совершенствования управления производством, коллективами и методы воздействия на личность. Практическое применение научных разработок показывает, что выбор методов управления зависит от многих и многих переменных, от конкретной ситуации, и руководитель обязан не только иметь достаточную информацию о ситуации, но и уметь воздействовать на нее. Современная теория управления большое внимание уделяет человеку, его творческому потенциалу, особенно его способностям к организованной деятельности. В ходу афористическое высказывание, что единственное различие между предприятиями — как в них используется интеллектуальный потенциал персонала.

 Как показывает пирамида ценностей предприятия (рис. 21), ее основой являются сырьевое, материально-техническое обеспечение и финансовый фундамент, но высшими ценностями явля­ются идеи, творческий потенциал, информация и человеческие ресурсы. Любая теория приобретает особую ценность, если она может ответить на вопросы, возникающие и практической деятельности. В управлении конкретные ситуации столь разнообразны, так часто возникают сложнейшие проблемы, что далеко не всегда теория может дать четкие, однозначные рекомендации практикам. Этим и объясняется рождение "ситуационной теории управления", которая надеется быть полезной в практике управленческой деятельности, при решении вопросов в нетривиальных деловых ситуациях, особенно если необходимо применить методы искусства управления. Не случайно, что современная методика подготовки специалистов в области управления большое внимание уделяет анализу конкретных ситуаций и деловым играм.

Ситуационная школа управления вполне обоснованно уделяет особое внимание проблеме приспособляемости организации к условиям постоянно меняющейся внешней среды и исследует те факторы, которые оказывают на деятельность системы наибольшее воздействие.

Весьма разумным и практически ценным является основной тезис сторонников ситуационной теории управления — не существует единственного, унифицированного метода управления для любых ситуаций. В каждом конкретном эпизоде управленческой деятельности необходимо искать свои, нетривиальные пути решения проблемы, гибко применять мощный арсенал средств и методов науки и искусства управления.

**Литература**

1. Абдеев Р. Ф. Философия информационной цивилизации.- М., 1994.

2. Абдулатипов Р. Г. Природа и парадоксы национального "Я".- М., 1991.

3. Александров Е. А., Боголепов В. П.О некоторых организационных критериях качества функционирования систем. Организация и управление.- М., 1968.

4. Александров Е. А. О некоторых проблемах эвристического программирования. Организация и управление.- М., 1968.

5. Александров Е. А. Основы теории эвристических решений.- М., 1975.

6. Александров Е. А. Запад и Восток: размышления об особенностях экзистенциального менталитета.- М., 1995.

7. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике.- М., 1993.

8. Алехина И. Имидж и этикет делового человека.- М., 1996.

9. Андерсон Р., Шихарев П. "Акулы" и "дельфины". М., 1994.

10. Аппенянский А. И. Человек и бизнес.- М., 1995.

11. Апресян Г. 3. Ораторское искусство.- М., 1978.

12. Арская Л. П. Японские секреты управления.- М., 1991.

13. Архипова Н. А., Кульба В. В. Управление в чрезвычайных ситуациях.- М., 1994.

14. Биркенбиль М. Молитвенник для шефа.- М., 1993.

15. Бобрышев Д. Н., Семенцов С. Л. История управленческой мысли.- М., 1985.

16. Бобрышев Д. Н. Основные категории теории управления.- М., 1986.

17. Боссерт В. Честь и дело.- М., 1994.

18. Булатов А. С. Вывоз капитала из России и концепция его регулирования.- М., 1997.

19. Бунге М. Интуиция и наука.- М., 1967.

20. Бурков В. Н., Ириков В. А. Модели и методы управления организационными системами.- М., 1994.

21. Вайсман А. Стратегия маркетинга. Стратегия менеджмента.- М., 1995.

22. Валуев С. А., Игнатьева А. В. Организационный менеджмент.- М., 1993.