МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УО «ГРОДНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента, маркетинга и права

**Реферат**

*по дисциплине: Менеджмент*

на тему*:* **Организационные структуры менеджмента**

Гродно, 2010

**Содержание**

Введение

1 Теоретический обзор организационных структур менеджмента

1.1 Сущность и общая характеристика организационных структур

1.2 Виды и классификация организационных структур менеджмента

1.3 Механистические (бюрократические) и адаптивные организационные структуры менеджмента

1.4 Проектирование и совершенствование организационной структуры

Литература

**Введение**

Менеджмент- это система управления предприятием в условиях рыночной экономики. Она порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночных отношений, связанными с ориентацией производства на спрос и потребности рынка, запросы индивидуальных потребителей. Особенность белорусского менеджмента состоит в его направленности на обеспечение рациональной деятельности предприятия в условиях дефицита ресурсов и оптимальную адаптацию к новым условиям, достижение высоких конечных результатов с минимальными затратами.

В процессе производственной деятельности между сотрудниками предприятия и его структурными подразделениями, управляющей и управляемой подсистемами устанавливаются постоянные производственные связи, они носят информационный, технологический, трудовой, финансовый, управленческий характер. В целом они характеризуют организационную целостность, интеграцию, объединение элементов данной системы. Требования к этим связям противоречивы. С одной стороны, для устойчивой работы системы необходимо, чтобы связи были стабильны, устойчивы; с другой- включение новых участников производства, новых факторов производства требует функциональной гибкости, подвижности связей.

Совокупность элементов и звеньев системы управления и установленных между ними постоянных связей (порядок их соподчиненности) образует структура управления.

Производственная структура предприятия непосредственно влияет на состав функциональных служб и численность работников в них, так, число должностей зоотехников устанавливается в зависимости от наличия условных голов скота, а также зональных особенностей производства.

На организационное устройство хозяйства влияют такие факторы производства как: природно- климатические условия, размеры хозяйства, уровень специализации и концентрации, техническая оснащенность производства и др.

**1 Теоретические аспекты организационных структур менеджмента**

**1.1 Сущность и общая характеристика организационных структур**

Организационную структуру менеджмента можно определить как совокупность управленческих органов, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей предприятия (организации).

Исходными данными и обязательными условиями при формировании организационной структуры управления служат:

1) цели и задачи организации;

2) производственные и управленческие функции организации;

3) факторы внутренней среды (внутренние переменные);

4) факторы внешней среды.

Основными элементами организационной структуры предприятия являются его подразделения (отделы), уровни управления и связи между ними. Все элементы взаимосвязаны между собой. При этом различают горизонтальные и вертикальные связи. Учитывая, что подразделения или отделы представляют функциональные области (функциональные зоны), структура организации может быть определена как совокупность функциональных областей и уровней управления, а также связей между ними.

В процессе хозяйственной деятельности организационные структуры предприятия объединяют его человеческие и материальные ресурсы. При этом структуры имеют общее свойство: они формируются для достижения целей, которые, в свою очередь, всегда определяют структуру организации.

В силу этого каждая управленческая структура индивидуальна и обладает своими специфическими особенностями, которые значительной степени влияют на поведение и эффективность деятельности людей в организации. При изменении цели или появлении признаков нарушения функционирования предприятия первой подвергается реорганизации именно организационно структура менеджмента.

В организационную структуру включают такие понятия, разделение работ (по функциональным признакам и уровням управления), соотношение ответственности и полномочий, делегирование полномочий, централизация и децентрализация управления, ответственность и контроль, нормы управляемости и другие понятия, определяющие ее содержательную сторону. В общем случае содержание организационной структуры определяется целями, которым она служит, и какие управленческие процессы она призвана обеспечивать в конкретной организации.

В то же время все виды организационных структур имеют общие характеристики, определяющие их назначение и отличительные свойства (признаки) по отношению к другим элементам (категориям, понятиям), связанным с организацией эффективного управления предприятием.

Общие характеристики организационной структуры могут быть сформулированы следующим образом:

1. Структура организации обеспечивает координацию всех функций менеджмента при осуществлении любой хозяйственной деятельности предприятия, связанной с достижением его целей.

2. Структура организации определяет права и обязанности на всех управленческих уровнях посредством определения (делегирования) полномочий и установления ответственности руководителей всех рангов.

3. Структура, принятая в конкретной организации, определяет поведение ее сотрудников (стиль менеджмента, организационная культура и эффективность труда сотрудников).

4. Организационная структура определяет эффективность деятельности предприятия, его выживание и процветание, определяемые как его успех.

Приведенные характеристики отражают назначение и способность организационных структур влиять на достижение ожидаемых результатов предприятия, определяемых его целями. Кроме того, существуют внутренние свойства структуры, которые определяют условия рационального использования конкретных видов структур с учетом различных ситуационных факторов (внешних и внутренних), имеющих место в конкретной организации.

**1.2 Виды и классификация организационных структур менеджмента**

Организационные структуры имеют большое разнообразие видов и форм. В рамках настоящей главы рассматриваются два наиболее общих подхода к классификации структур.

Первый подход предусматривает разделение организационных структур на формальные и неформальные структуры.

Формальная структура — это структура, выбранная и установленная менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и т.д.

Формальная структура определяется (проектируется) в процессе организации хозяйственной деятельности предприятия с учетом организации и координации конкретных работ по решению производственных и социальных задач, направленных на достижение его целей.

Неформальная структура возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречия их взглядов, интересов, личных целей и целей предприятия, подразделения и т.д. Неформальная структура отражает межличностные отношения в рамках формальной структуры.

Второй подход связан с разделением организационных структур на механистические и органические структуры. В основе такого деления лежит соотношение внутренних компонентов организационной структуры, определяющее сущность ее построения. Основными внутренними компонентами (свойствами) организационных структур являются: сложность, формализация и степень централизации (децентрализации) управления предприятием, корпорацией.

Сложность структуры означает степень дифференциации (то есть разделения) видов управленческой деятельности, в том числе функций управления (разделение по горизонтали и вертикали). Чем выше степень дифференциации, тем сложнее структура.

Формализация структуры определяется степенью унификации (однотипности) управленческих правил и процедур. Чем больше, установленных правил и процедур, тем сложнее структура.

Степень централизации (децентрализации) управления предприятием зависит от того, на каких уровнях менеджмента принимаются конкретные решения. Чем больше ответственных решений принимается на подчиненных уровнях управленческой иерархии, тем более децентрализована структура управления и, наоборот, чем меньше решений принимается на нижних уровнях управления, тем более централизована структура.

В зависимости от степени выраженности указанных выше компонентов (сложности, формализации и централизации) структуры менеджмента делятся на две группы: механистические и органические (адаптивные) структуры.

Механистическая структура является жесткой иерархией (пирамидой) управления. Органическая структура в отличие от нее является гибкой, адаптивной формой управления. Для нее характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовых уровнях.

**1.3 Механистические (бюрократические) и адаптивные организационные структуры менеджмента**

Механистическая структур**а** отражает жесткую иерархию управления, называемую также пирамидой управления. Долгое время эта модель была и остается господствующей в менеджменте. В большей или в меньшей степени она объединяет в себе разнообразные линейные и линейно-штабные формы организационных структур. Основными видами механистических структур организации (предприятия, корпорации) являются: функциональные структуры, дивизиональные структуры и их сочетание (конгломераты). Эти структуры олицетворяют эпоху индустриального развития мирового сообщества. В литературе существует еще одно название таких структур — бюрократические структуры.

Концепция рациональной бюрократии сформулирована Максом Вебером. Теория Вебера не содержала описаний конкретных организаций. Он обозначил бюрократию как некоторую нормативную модель, представляющую идеал, к которому должны стремиться организации.

Бюрократическая организационная структура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил норм поведения персонала, а также подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.

Функциональную организационную структуру часто называют традиционной или классической, так как она была первой структурой, изучаемой и разрабатываемой в менеджменте. Функциональная организационная структура и сейчас является рациональной и широко используется в организациях среднего размера.

Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения в данной структуре способствуют наиболее важным направлениям деятельности организации. Традиционными функциональными зонами (областями) деятельности организации являются подразделения маркетинга, производства и финансов. Функциональные области (зоны) деятельности имеются в каждой организации для формулирования в обеспечения достижения целей. Если размер организации или конкретного подразделения велик, то их можно, в свою очередь, разделить на более мелкие функциональные подразделения. Основная идея такой организационной структуры состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства.

Преимущества функциональной организационной структуры обусловлены тем, что она (структура) стимулирует деловую и профессиональную специализацию деятельности в организации, уменьшает дублирование усилий и потребление ресурсов в функциональных областях, улучшает их координацию.

Недостатки функциональной организационной структуры: функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач самих подразделений, чем общих целей организации. Увеличивается возможность конфликтов между функциональными областями. Цепь команд в сложной организации (от руководителя до непосредственного исполнителя) становится слишком длинной, что делает управление в такой цепи оперативным.

Уже в начале прошлого века наиболее проницательные руководители корпораций встали перед проблемами, когда традиционная функциональная организационная структура перестала отвечать их потребностям. В условиях роста организации проведение политики сохранения функциональной структуры приводит к проблеме роста подразделений в конкретных функционалы областях при сокращении размеров иерархии в приемлемых штабах.

Кроме того, многие корпорации распространили свою деятельность на обширные географические регионы. Появились организации, которые начали производство и поставки товаров для нескольких различных групп покупателей. В этих условиях одному руководителю какой-либо функциональной области не под силу удерживать под контролем такую деятельность в организации. Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размерами предприятия (корпорации), диверсификации его деятельности, технологиями и изменениями условий внешней среды, были разработаны дивизиональные структуры.

В дивизиональных структур**ах** деление организации на элементы и структурные подразделения стало проводиться по видам товаров и услуг, группам покупателей или по географическим регионам.

Эти структуры назвали соответственно: продуктовая структура; структура, ориентированная на покупателя, и региональная структура.

Продуктовая организационная структура является одной из самых распространенных структур. Такая структура способствует развитию организации, когда та увеличивает ассортимент и объемы производимой и реализуемой продукции. При успешном управлении этим процессом и его развитием отдельные направления производства, ориентированные на конкретные продукты могут потребовать реструктуризации для обеспечения успеха организации в целом. В продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом конкретного продукта или услуги передаются одному руководителю, который становится ответственным за данный тип продукции в организации в целом. Руководители соответствующих функциональных служб должны отчитываться перед управляющим по этому продукту. По статистике (исследования Гарвардского университета) организации с продуктовой структурой достигают больших успехов в производстве новой продукции по сравнению с другими структурами.

Основные преимущества продуктовой структуры:

1. Успешный контроль затрат и соблюдение графика отгрузок.

2. Организация с такой структурой способна быстрее, чем с функциональной структурой, реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса.

3. Улучшение координации работ по производству и сбыту конкретного продукта.

Недостатком продуктовой структуры является увеличение затрат в организации из-за дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции. Поэтому дублирование функциональных служб в такой структуре может быть оправдано только при достижении определенного объема продаж, когда обеспечение этого объема приводит к увеличению соответствующих функциональных служб практически почти в тех же размерах, что и дублирование. Однако это правило не всегда может быть выполнено по всем службам.

Организационная структура, ориентированная на потребителя,характеризуется тем, что организация производит большой ассортимент товаров или услуг для определенной целевой группы, конкретного потребителя. При этом товары и услуги могут отвечать запросам нескольких потребителей или рынков. Каждая группа покупателей или рынок имеют четко выраженные специфические потребности. Если два или более клиентов становятся особенно важными для успеха организации, то она использует специальную структуру, ориентированную на этих потребителей.

Преимущества и недостатки организационной структуры, ориентированной на покупателя в общем те же, что и для продуктовой структуры с учетом различий, связанных с другой целевой функцией. Примеры. Издательства, банки, торговые компании и т.д.

Региональная организационная структурацелесообразна для организаций, которые охватывают большие географические зоны, особенно в международном бизнесе. Региональная структуризация подразумевает наличие и очень мелких подразделений. Региональная структура обеспечивает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.

Относительные преимущества и недостатки региональной организационной структуры аналогичны тем, которые имеют структуры, ориентированные на продукты и на потребителей.

Примеры. Сбытовые организации крупных компаний (корпораций).

Различные типы дивизиональных структур имеют одни и те же преимущества и недостатки потому, что они имеют одну и ту же цель — обеспечить более эффективную реакцию организации на тот или иной фактор окружающей среды.

Начиная с 60-х годов XX столетия, внешние условия деятельности многих компаний стали меняться так быстро, проекты становились настолько сложными, что недостатки механистических структур стали превышать их достоинства. Чтобы организации смогли реагировать на изменения окружающей среды и внедрять новые технологии» были разработаны адаптивные организационные структуры. Эти структуры были лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой продукции.

Новые адаптивные структуры, называемые также органическими, нельзя считать в любой ситуации более эффективными, чем механистические.

Органическая и механистическая структуры представляют две крайности в континууме таких форм. Рациональные структуры реальных организаций лежат между ними, обладая признаками как тех, так и других, в разных соотношениях. Часто бывает, что в крупных организациях различные подразделения имеют различные (механистические и органические) структуры.

Основными адаптивными структурами являются: проектные и матричные.

Проектная организационная структура. В механистической организационной структуре руководитель структурного подразделения имеет массу различных обязанностей и несет ответственность за различные аспекты нескольких разных проектов. В итоге те или другие вопросы могут остаться без его внимания и могут быть не выполненными. В крупномасштабных проектах Отсутствие постоянного внимания руководителя к ходу реализации проекта может повлечь серьезные последствия. Поэтому для управления крупномасштабными проектами (строительство платины, запуск космического корабля, разработка и выпуск нового вооружения и т.д.) стали использовать проектную организацию работ и соответствующую ей структуру.

Проектная организация работ по своей сути является временной структурой, создаваемой для решения конкретной проблемы (задачи). Суть этой организации работ состоит в том, чтобы собрать команду из квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в заданные сроки и с заданным качеством (не выходя при этом за пределы установленной сметы и бюджета). Команда работает вместе до завершения проекта.

Основное преимущество такой организации (проектной структуры) состоит в том, что в ней концентрируются усилия всей команды по решению одной задачи. Руководитель проекта (подразделения, организации) в такой структуре концентрирует свое внимание на одном конкретном проекте (в отличие от руководителя в механистической структуре). При этом существуют различные типы проектных организаций:

а) Чистые или связные структуры — созданная временная группа специалистов представляет собой уменьшенную копию функционирующей структуры данной организации. В этом случае руководству проекта подчинены полностью все члены и все выделенные для этой цели ресурсы.

Чистые проектные структуры используются для решения специфических крупномасштабных задач, например, для сое космического корабля.

б) В случае менее крупных проектов приведенная выше проектная структура приводит к дублированию уже существующих в организации подразделений (служб), что становится непозволительным с позиций эффективного управления. Поэтому проектная структура должна быть модифицирована. В такой структуре руководитель проекта в основном является консультантом высшего руководства организации, осуществляющей проект, координация работ по проекту осуществляется в этом случае либо из высшего руководства организации в рамках обычной (I правило, функциональной) структуры.

Матричная организационная структура.

В матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителю соответствующего функционального отдела.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов по конкретному проекту. Им выделяются все необходимые для этого территориальные и финансовые ресурсы. Руководитель проекта обладает проектными полномочиями. Эти полномочия могут изменяться (наделяться) в широких пределах с учетом конкретной организации работ в компании (от практически линейных до практически штабных полномочий).

К новым формам адаптивных структур относят: групповую (бригадную) организационную структуру, организационные структуры по принципу рынка, венчурные организационные структуры, инновационные внутрифирменные подразделения. Групповая (бригадная) организационная структура имеет не- сколько разновидностей при передаче нового изделия в серийное производство:

• Проектная группа (ИТР и организация производства).

• Бригадная форма (комплексная бригада по изготовлению конкретного изделия).

• Рабочий центр, имеющий ячеистую структуру (может вести одновременно изготовление нескольких новых изделий и проектов), формируется с учетом существующих производственных структур (цехов) компании.

• Бизнес-центр. Отличается большей автономностью в организационной структуре промышленного предприятия (практически используется принцип проектных групп применительно производству).

• Конгломераты (организации конгломератного типа), сложившаяся структура в условиях приспособления организации к конкретной ситуации: в одном отделении компании — продуктовая структура, в другом — функциональная, в третьем — матричная или проектная.

Организационные структуры по принципу рынка отражают специфику внутрифирменного хозрасчета при достаточной финансовой самостоятельности рабочих центров и групп, в составе которых практически имеются уже и функционеры группы управления. Взаимоотношения внутри компании между структурными подразделениями строятся по принципу купли -продажи (по принципу рынка), но цены, как правило, находятся под контролем ее руководства.

Венчурные организационные структуры получили свое название от слова «венчур» — рисковое дело. Им присущи следующие особенности:

1. Рискованный бизнес, реализуемый в рамках этих структур, в том числе малый бизнес в среде научных исследований и внедрения в производство научных достижений, ноу-хау, патенте другие направления интеллектуального бизнеса. Риск создания и финансирования работ таких структур компенсируется возможностью получения прибылей и сверхприбылей при внедрении полученных результатов в компании.

2. Ускоренная разработка и доведение до внедрения в производство новых изделий, технологий и других технических и производственных «ноу-хау».

3. Использование основных качеств предпринимателя», нацеленного на внедрение своей идеи, в интересах компании.

Инновационные внутрифирменные подразделения организуются в крупных компаниях и имеют ряд разновидностей: отдел разработки нового продукта или новой технологии, подразделения разработки и внедрения в производство, группы поисковых исследований и посреднические центры для создания и внедрения новаций.

**1.4 Проектирование и совершенствование организационной** **структуры**

Проектирование организационной структуры предприятия предусматривает определение ее основных свойств с учетом специфики конкретной хозяйственной деятельности, условий осуществления этой деятельности и ее стратегической ориентации. Основные факторы, влияющие на выбор организационной структуры при ее проектировании, можно разделить на три группы: внутренние, общие и специальные факторы.

К внутренним факторам относят: основные свойства структуры (ее сложность, формализацию и централизацию), объем управления и нормы управляемости, определяемой также как сфера контроля.

Общие (внешние) факторы включают: цели и стратегию предприятия, вид продукта или услуги(вид технологии их производства), внешнюю среду, размер и устойчивость организации (изменчивая, стабильная) и другие факторы, определяющие специфику хозяйственной деятельности конкретного предприятия. При учете внешней среды рассматриваются ее основные факторы, оказывающие влияние на результаты деятельности предприятия.

Специальные факторы должны учитывать: власть и контроль (в том числе забота менеджеров об интересах своих отделов, фактор власти в высших эшелонах) и компьютеризацию информационных процессов, а также реализации коммуникаций менеджмента в целом. При оценке взаимосвязи власти и определяемой структуры следует учитывать, что более рациональна и привлекательна та структура (организация работ), в которой власть легче поддерживать. Уровень компьютеризации управления и организация коммуникаций создают предпосылки и необходимые условия для возможности выбора адаптивных структур.

Определение организационной структуры (называемое часто организационном проектированием) непосредственно связано с инжинирингом конкретных работ по достижению целей (задач), функциональным группированием спроектированных работ (рабочих мест) с учетом применяемых технологий и необходимых навыков персонала для их выполнения. После определения технологической схемы работ определяются организационные взаимоотношений между функциональными группами работ и уровнями управления для общей координации деятельности по достижению целей в конкретном бизнесе и предприятием в целом. Проектирование организационной структуры проводится поэтапно.

На первом этапе осуществляется деление проводимых в организации работ в соответствии с важнейшими направлениями ее деятельности. На этом этапе принимается решение, какие виды деятельности должны быть отнесены к линейными и штабными подразделениям соответственно.

На втором этапе определяются организационные полномочия различных уровней управления и устанавливаются соотношения этих полномочий для различных должностей. Формируется цепь команд и производится специализация управления, чтобы избежать перегрузки руководства (линейных руководителей).

На третьем этапе формулируются должностные обязанности как совокупность задач и функций для всех уровней управления, выполнение поручается конкретным руководителям (должностям). При необходимости разрабатываются конкретные задачи непосредственным исполнителям работ, которые несут ответственность за их удовлетворительное выполнение. Обеспечивается формализация принятых решений по формированию организационной структуры предприятия.

Организационные структуры создаются для обеспечения достижения целей организации, поэтому существенное изменение .этих целей требует соответствующих изменений структуры. Дальнейшее развитие структуры организации может проводиться путем ее совершенствования или нового проектирования в зависимости от содержания изменений внешней среды и проводимых перемен внутри организации.

Изменения в управленческих структурах, связанные с изменениями целей организации, в основном определяются двумя группами факторов. Во-первых, факторами, отражающими необходимость формирования и/или удержания конкурентных преимуществ на соответствующих целевых рынках, а также развитием НТП и возможностями использования его результатов для повышения эффективности организации. Во-вторых, возможными (опробованными практикой) формами и методами совершенствования самих структур. Такие возможности предусматривают:

• совершенствование структур за счет внутренних «резервов» включая децентрализацию, делегирование полномочий на более низкие уровни. Линейные структуры превращаются в более широкие за счет сокращения числа уровней управления с одновременным (как правило) укрупнением функций и сокращением подразделений на одном иерархическом уровне;

• замену механистических структур на адаптивные. Такой переход является наиболее радикальной формой реорганизация структур, но для этого нужен сильный лидер с командой;

• интегрирование (создание) различных форм адаптивных структур внутри механистической структуры, например, путем создания венчурных инновационных отделов, бизнес- центров, бригадных структур, проектных групп и др.;

• создание конгломератных структур. В этом случае высшее руководство сохраняет за собой только финансы. Большинство конгломератов возникает за счет внешнего слияния компаний;

• формирование структур будущего (модульные и атомистические организации), обеспечивающих общую направленность на массовую экономику при одновременной возможности производства и выпуска нестандартных продуктов, ориентированных на индивидуальный заказ и обслуживание отдельного потребителя. Внедрение этих структур может быть реализовано при переходе от индустриальной фазы организации производства к информационной.

**Литература**

1. Абчук В.А. Менеджмент :Учебник.- Санкт- Петербург: Издательство «Союз», 2002.
2. Алексеев В.В., Агаев Б.В., Сагдеев М.А.Агропромышленный менеджмент.- Учеб. пособие.- М.: Издательско- Консалтинговое Предприятие «ДеКА», 2003.
3. Большов А.В. Менеджмент: теория и практика. –Казань, 1997.
4. Вершигор Е.Е. Менеджмент: Курс лекций. М.. 1998.
5. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник.- М.: «Проспект», 2004.
6. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебник.- Мн.: «Мисанта», 2003.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник 3-е изд. М.: «Юнити», 2003.
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник.- Мн.: БГЭУ, 1996 (2003).
9. Королев Ю.Б., Коротнев В.Д., Кочетова Г.Н., Никифорова Е.Н. Менеджмент в АПК.- Учебник.- М.: Колос, 2000.
10. Кравченко А.И. История менеджмента.- М.: Академический проект, 2000.
11. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И., Абакумов В.В. и др. Менеджмент: Учебное пособие для ВУЗов.- Санкт- Петербург: Бизнес- пресса, 2001.
12. Менеджмент: Учебник.- Под ред. Томилова В.В. - Санкт- Петербург «Юрайт», 2003.
13. Лоза Г.М., Будылкин Г.И., Попов Г.И. и др. Управление сельскохозяйственным производством.- М.: Колос, 1982.
14. Пиличев Н.А. Управление агропромышленным производством.- М.: Колос, 2000.