

УДК 659.1

А. В. Колесников

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва,
email: Kolesnikov.AV@rea.ru

МЕТОДОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Ключевые слова: методология менеджмента, диалектика, концепции менеджмента, функции и принципы менеджмента, модели и методы менеджмента.

В настоящей статье представлен материал, касающийся некоторых уточнений отдельных положений методологии менеджмента в свете происходящих изменений в общественной жизни и мировоззрении обучающихся. Методология менеджмента не является закрытой системой, она постоянно пополняется и обогащается новыми идеями и бизнес-практиками. Подобная открытость позволяет гибко реагировать на изменения общества и экономики с одной стороны и генерировать с последующим масштабированием этих изменений – с другой.

A. V. Kolesnikov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, email: Kolesnikov.AV@rea.ru

MANAGEMENT METHODOLOGY

Keywords: management methodology, dialectics, management concepts, management functions and principles, management models and methods.

This article presents the material concerning some clarifications of certain provisions of the management methodology in the light of the ongoing changes in the social life and worldview of students. The management methodology is not a closed system, it is constantly updated and enriched with new ideas and business practices. Such openness allows you to flexibly respond to changes in society and the economy on the one hand and generate and then scale these changes on the other.

История развития человеческого общества представляет собой постоянную конкуренцию парадигм управления. Со времён становления протогосударств важнейшим фактором конкурентоспособности социально-экономических систем является эффективность управления ими. В процессе эволюции человечество разными способами решало задачи повышения эффективности управления. Но только начиная с индустриального этапа развития цивилизации процесс подготовки специалистов в области управления приобретает научную основу. Научное понимание природы управления позволило выстроить процесс массового воспроизводства специалистов в области менеджмента для массовой же производственной технологии.

Научность подготовки менеджеров определяется устойчивым функционированием основанной на диалектическом представлении природы вещей системы методов исследования, обобщения и усвоения теоретических знаний, категорий, принципов, возникающих в процессе управления в целях выяв-

ления закономерностей, формирования и выбора наиболее эффективной в сложившихся условиях модели менеджмента для последующего использования ее в практической деятельности.

Цель исследования

На основе обобщения теоретических знаний и анализа современных бизнес-процессов выявить закономерности в процессе управленческой деятельности и предложить новую формулировку конкретных методов и приёмов менеджмента, образцов поведения, применяемых в современной управленческой практике и способствующих эффективному решению прикладных задач в повседневной реальной работе. Реализация принципа научности при решении данной цели позволит обновить методологию менеджмента и представить ее в форме, соответствующей уровню развития современной науки. Кроме того, уточнение новых аспектов методологии менеджмента позволит ее использовать в учебном процессе и будет развивать методы и формы организации познава-

тельной деятельности, позволит с большей эффективностью закреплять навыки формирования конкретных приёмов и методов управления людьми.

Материал и методы исследования

Окончательно оформившись и получив в начале прошлого века законченный вид, научная система подготовки управленцев через доминирование на разных этапах исторического развития различных школ менеджмента, смогла предложить социуму достаточно эффективную методологию обучения в зависимости от потребностей и запросов общества и экономики. Содержательная составляющая процесса подготовки специалистов включает различные способы изучения особенностей управленческих процессов, их систематизацию и обобщение. Получаемые результаты и выводы осуществляются с помощью логики, на основе принципов и правил рассуждения, с использованием эмпирических данных, т.е. такой информации, которую можно наблюдать в процессе управления и измерять, применяя определённые методики.

Основой фактологической базы выступают методы наблюдения и эксперименты. Интерпретация наблюдаемых в процессе управленческой деятельности фактов осуществляется с помощью выдвигаемых гипотез, обогащение которых конкретными примерами и результатами последующих наблюдений позволяет уже формировать различные управленческие теории. Реализованная в практике управления и неоднократно демонстрирующая предсказанный результат управленческая теория делает возможным формулировать модель менеджмента для последующего ее использования в практической работе.

Особое место в научной системе подготовки менеджеров занимает процесс включения обучаемых в самостоятельную исследовательскую деятельность, что позволяет будущим специалистам на основе понимания методологии управления формировать индивидуальный управленческий стиль.

Важным условием успешности применения методологии менеджмента выступает соблюдения требования объективности, заключающееся в исключения

субъективной интерпретации наблюдаемых результатов. Никакие, даже исходящие от авторитетных управленцев, голословные, не подтверждённые опытом утверждения не должны приниматься на веру. Применение методов группового обсуждения позволяет критически оценить степень адекватности сформулированного предложения. В управленческой практике для этих целей активно применяются деловые совещания, заседания советов директоров, создание комитетов, кросс-функциональных рабочих групп и другие методы выработки группового решения, которые при правильной организации, позволяют исключить субъективные трактовки складывающейся ситуации. Существенным недостатком перечисленных методов коллективного принятия решения являются временные затраты при использовании. В случае, когда ситуация не оставляет менеджеру времени на организацию подобных процедур, он обязан принимать единоличное управленческое решение с готовностью принять на себя весь риск последствий его реализации.

Следовательно, сложившаяся методология менеджмента позволяет не только готовить специалистов в области управления, но и способствует принятию оптимальных управленческих решений уже сформировавшимся менеджерам. Следует отметить, что методология менеджмента не является закрытой системой, она постоянно пополняется и обогащается новыми идеями и бизнес-практиками. Подобная открытость позволяет гибко реагировать на изменения общества и экономики с одной стороны и генерировать с последующим масштабированием этих изменений – с другой.

Результаты исследования и их обсуждение

Рассмотрев важность сложившейся методологии менеджмента, описав кратко особенности процесса формирования и использования методов и методик, пришло время определиться с ее содержанием.

Под методологией (в переводе с греч. логос – наука, знание, и метод – путь, направление познания) менеджмента понимается диалектически аргументированная совокупность методов изучения

особенностей менеджмента, способствующая их применению в практике управления организованными группами людей в форме органичных и непротиворечивых ценностных смысловых конструкций.

Знание методологии менеджмента позволяет яснее понимать сущность методов познания управленческой деятельности. Сущность же любого явления проявляется в реализуемых им функциях. В этой связи методологию менеджмента можно трактовать как систему, претворяющую в жизнь следующие функции:

- создание и выявление новых знаний об управленческой деятельности;
- описание вновь полученных знаний в виде идей, категорий, понятий, законов, теорий, моделей и концепций;
- масштабирование полученного нового в практической деятельности управленцев.

Схематическое изображение сформулированного определения методологии менеджмента можно представить в виде рисунка 1, иллюстрирующего айсберг, в основании которого лежит диалектическое представление о природе управленческого труда.

Диалектически мотивированное представление природы менеджмента важно, поскольку изначально позволяет избежать многих заблуждений в отношении сложных и подчас противоречивых особенностей, возникающих в процессе управления. Диалектика позволяет рассматривать особенности управления в едином целом, видеть постоянное движение и развитие, взаимосвязь между отдельными явлениями и событиями.

И если вдруг исследователь, в силу отсутствия каких-то фрагментов информации не может уловить взаимосвязь между отдельными процессами, диалектика приходит ему на помощь, предлагая закон взаимного перехода количественных и качественных изменений. Воспользовавшись этим законом диалектики, наш исследователь, набрав большее количество фактов, совершает качественный скачок в понимании сути происходящих событий. Или, когда, столкнувшись с диаметрально противоположными, конфликтующими тенден-

циями в управлении, исследователь затрудняется в их правильной трактовке, диалектика, предлагая закон отрицания, вновь выручает его интерпретируя эти противоречия как форму конструктивного конфликта в результате которого появляется новое знание и происходит движение вперед.

Может сложиться ситуация, при которой наблюдаемый нами исследователь, приложив массу усилий для создания комфортной рабочей обстановке в возглавляемом им коллективе, наконец-таки устранив все противоречия и создав действительно очень уютную атмосферу, не может понять причину снижения производительности труда его подчинённых. Метафизическое сознание, обладая им менеджер, подталкивало бы его к объяснению происходящего вмешательством высших или, что ещё хуже – потусторонних, сил, может даже бы вынудило бы отказаться от борьбы и ждать пока судьба, или звезды, или высшее создание станут более к нему благосклонными. Диалектика же и здесь выручает его, напоминая о законе единства и борьбы противоположностей, системообразующем законе, определяющим источник развития в порождаемых противоречиях и последовательном их разрешении. Вспомнив об этом законе, наш управленец грамотно внесёт элементы состязательности, конкуренции, в результате которой коллектив начнёт продуцировать новые идеи доказывая в дискуссиях их эффективность и тем самым повышая эффективность собственной работы.

Таким образом диалектика способствует выявлению закономерностей в процессе осуществления управленческой деятельности, познав которые менеджер будет в состоянии действовать на упреждение, локализуя и нейтрализуя проблемы в самом источнике их возникновения.

Следующим уровнем в представленной нами иллюстрации методологии менеджмента выступают функции (в переводе с лат. *functio* – исполнение, осуществление), под которыми мы понимаем конкретный вид управленческой деятельности, осуществляемый специальными приёмами и методами.

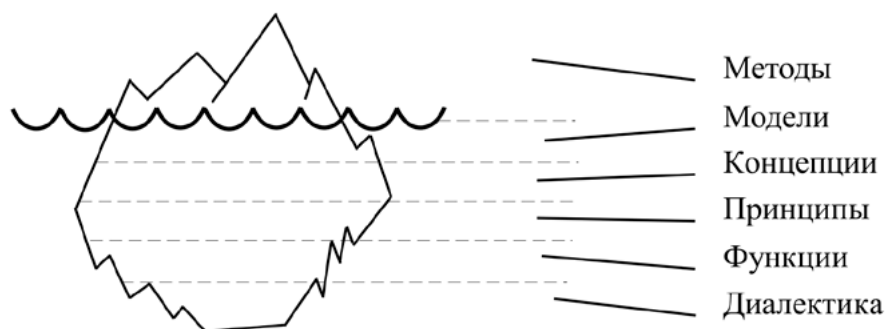


Рис. 1. Схематическая иллюстрация методологии менеджмента

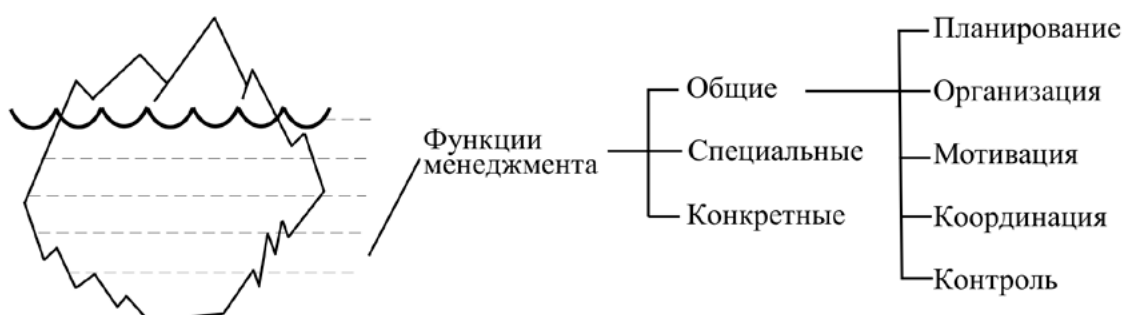


Рис. 2. Детализация функций менеджмента

При этом следует обратить внимание на то, что категория «функция» в разных отраслях научного знания имеет разное значение. Так, в математике под функцией понимается зависимость одной переменной от другой. В биологии функция – это работа, производимая органом или организмом. В менеджменте функции выступают в качестве выделившихся в процессе эволюции управленческой деятельности, относительно однородных разновидностей действий лица, принимающего управленческие решения, составляющих содержание процесса менеджмента.

Реализуя функции менеджмента в процессе выполнения своих обязанностей субъект управления оказывает влияние на управляемый объект. Вместе с тем, следует помнить, что функции менеджмента выступают в качестве комплексного явления и в зависимости от контекста могут отражать и содержание управленческого, и вид управления, и перечень обязанностей должностного лица.

Функции менеджмента принято разделять на общие (универсальные), конкретные и специальные.

Общие функции реализуются в процессе управления любыми объектами независимо от размера, организационно-правовых форм, форме собственности, отраслевой и предметной классификации, месту расположения. В свою очередь, специальные функции являются узкоспециализированными видами менеджмента, воздействующими на конкретные объекты организации. Перечень специальных функций в зависимости от особенностей организации может иметь специфику. Однако можно выделить часто повторяющиеся специальные функции, к которым относится управление финансами, управление персоналом, управление производством и др.

Таким образом, специальные функции менеджмента, уточняя и детализируя общие функции, представляют собой сравнительно однородные и обособленные виды управленческой деятельности, выделяемые в интересах дальнейшей специализации работы руководителей в целях повышения их эффективности. Они являются самостоятельными областями профессиональной деятельности,

более обособлены, и их уникальный для каждой организации набор и комбинация определяют специфику предприятия. Именно состав и содержание специальных функций опосредуют организационную структуру управления, влияют на процесс подбора и расстановки кадров, формируют делопроизводство и систему внутрифирменных коммуникаций. Компетентность персонала в части выполнения специальных функций непосредственным образом оказывает влияние на эффективность функционирования организации в целом.

Специальные функции определяют состав и перечень функциональных органов управления. В отличие от общих функций, на перечень и содержание специальных функций сильное влияние оказывают специфические черты организации: масштаб деятельности, отраслевая специфика, географическое расположение и другие особенности. Например, успешное функционирование крупного предприятия, с диверсифицированным производством невозможно без широкого набора специальных функций менеджмента. Так, производственная функция, заключающаяся в поддержании стабильной и ритмичной работе конвейера естественным образом, будет включать технологическую функцию, функцию ремонта и обслуживания оборудования, функции обеспечения производства. На малых предприятиях необходимость в подобной узкой специализации уже нет и здесь наблюдается тенденция укрупнения специальных функций.

В свою очередь, конкретные функции менеджмента являются подфункциями специальных и ориентированы на достижение определённой цели деятельности. В случае, когда можно выделить набор конкретных функций, принадлежащих к разным специальным функциям, но призванных решать одну и ту же цель, речь идёт о функциональных зонах ответственности менеджмента за достижение этой цели.

Ритмичная, плановая и стабильная работа предприятия предполагает скоординированную реализацию специальных и конкретных функций, что достигается реализацией общих функций менеджмента. Продолжая сформулированную ранее логику, можно предста-

вить детализацию функций менеджмента схемой на рисунке 2. Следовательно, весь комплекс функций менеджмента делится на функции общего (иногда можно встретить – линейного), конкретного (функционального) и специализированного управления. Столь тщательная систематизация и типологизация функций менеджмента необходима как инструмент разделения задач, возникающих в процессе управления, и закрепление этих задач за отдельными органами управления или исполнителями в целях специализации труда руководителей.

Приведённая группировка функций менеджмента определяет и иерархию управленческого персонала. В связи с чем в практике менеджмента выделяют линейный персонал, к которому относятся руководители, обладающие правом принятия решений по общим вопросам и осуществляющие управление организациями в целом. К функциональному персоналу (специалистам) относятся работники, выполняющие задачи по управлению отдельными элементами производства и (или) процессами в своей области. На современных предприятиях в этой связи выделяют специалистов в области управления производством, финансами, персоналом, бухгалтерского учёта и др. И, наконец, к третьей группе управленцев следует относить работников, обеспечивающих линейных и функциональных менеджеров достоверной и своевременной информацией для принятия необходимых решений, формирующих условия для устойчивой работы организации. Такая подробная систематизация функций менеджмента помогает организации дифференцировать задачи управления, закрепляя их за отдельными исполнителями и способствует специализации органов управления организациями.

Возвращаясь к общим функциям менеджмента, следует отметить, что в теории имеются расхождения относительно их нормативного перечня. В первом приближении это обстоятельство усложняет задачу изучения содержания управленческой деятельности, поскольку современные авторы до сих пор не определились с общепризнанным списком функций менеджмента и в разных источниках называется разное их количество; от четырёх до пятнадцати.

Однако более внимательный анализ источниковой базы показывает, что, несмотря на разночтения относительно количества функций, все они, по сути, описывают логику принятия управленческого решения с момента возникновения бизнес-идеи до окончания этапа ее реализации в практику управления. В этой связи, применительно к задачам настоящего учебника можно признать выявленные расхождения несущественными и, опираясь на подходы, закрепившиеся в отечественной теории управления, представить следующий состав общих функций менеджмента:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- координация;
- контроль.

Приведённая последовательность отражает логику действий руководителя в процессе принятия и реализации управленческих решений. Любой бизнес-проект в начале своего жизненного цикла требует тщательного и всестороннего планирования, которое является залогом его успешного осуществления. После рассмотрения, согласования и утверждения планов приходит время организационной работы, заключающейся в выборе организационно-правых форм или, как минимум, нормативного обоснования действий коллектива и руководителя. На этом этапе также определяется и формируется тип организационной структуры управления в рамках которой будет функционировать проект или предприятие. Именно здесь определяются полномочия участников, уточняется вид и направленность взаимосвязей между ними, выстраивается механизм делегирования полномочий, закрепляется оптимальное сочетание централизации и децентрализации в создаваемой системе управления.

После того, как в основном определены и сформированы организационные основы проекта, приходит время налаживать и выстраивать мотивационные механизмы. Реализация в практике управления функции мотивации позволяет закрепить устойчивое позитивное отношение людей к трудовой деятельности на основе создания такой конфигурации взаимоотношений, которая бы

способствовала работникам достигать личных целей, непротиворечиво интегрированных в процесс реализации целей организации.

В свою очередь, функция координации заключается в обеспечении гармоничного и пропорционального развития различных подсистем проекта или предприятия. Даже численно небольшие трудовые коллективы, выполняющие несложные технологические операции, нуждаются в сохранении в своей структуре всех необходимых для функционирования элементов, находящихся относительно друг друга в заданном подчинении. Координируя деятельность элементов системы управления, менеджер согласует их взаимодействие в интересах достижения общей цели организации на основе пропорционального соотношения.

Функция контроля выступает в качестве заключительного этапа работы менеджера при принятии и реализации управленческого решения. Содержание функции контроля заключается в наблюдении за тем, насколько планомерно и последовательно запланированные цели реализуются в практике управления. Здесь необходимо в постоянном режиме сверять получаемые результаты с поставленными целями и при первых признаках расхождения между реальным и идеальным состоянием дел выяснять причины расхождений в целях последующей ликвидации обнаруженного разрыва.

Таким образом, обобщённые функции менеджмента представляют собой разные виды процесса принятия и реализации управленческого решения, где каждая из них выступает в качестве определённой совокупности действий руководителя в рамках единого управленческого цикла. Очевидно, что приведённая последовательность действий руководителя по реализации функций менеджмента в процессе принятия и претворения в жизнь управленческого решения возможна при наличии времени, обеспечении полной, своевременной и достоверной информацией, позволяющей сопоставлять и анализировать возможные альтернативы. Многозадачность, дефицит времени, эмоциональное напряжение вынуждают руководителя реализовывать рассмотренные функции параллельно, нарушая приведённую последовательность, что

приводит к снижению качества управления. В этом случае залогом устойчивого менеджмента является тщательное выполнение мероприятий, составляющих рассмотренные функции.

Общие, специальные и конкретные функции менеджмента тесным образом связаны между собой. Эту взаимосвязь можно схематически представить в виде трёхмерной модели производственного процесса, приведённую на рисунке 3.

Суммируя приведённые рассуждения о функциях менеджмента, следует отметить, что именно функции составляют основу процесса управления на предприятии и являются системообразующим элементом методологии. Общие, специальные и конкретные функции менеджмента представляют собой единую систему управленческой деятельности, гибко реагирующую на решение различных менеджерских задач, возникающих в процессе функционирования предприятия. Так, реализация какой-либо из специальных функций, например – управление персоналом, требует осуществления всего комплекса общих функций начиная от планирования потребностей в рабочих и заканчивая контролем их профессионального развития. Комбинация и различные варианты сочетания общих, специальных и конкретных функций менеджмента во времени и пространстве способствуют построению эффективных систем управления современными организациями.

Принципы менеджмента выступают следующим за функциями уровнем методологии.

Под принципами (от лат. *principium* – начало, основа) менеджмента следует понимать сформировавшиеся в практике управления основополагающие идеи и правила поведения взаимоотношения субъекта и объекта управленческой деятельности, следование которым приводит к достижению организацией поставленных целей.

Руководствуясь принципами менеджмента можно чётче увидеть причинно-следственные взаимосвязи, возникающие в системе управления, правильно сформулировать цели, принять решения, способствующие повышению эффективности организации. Принципы менеджмента дополняют функции и используются в конкретных условиях. Вместе с тем,

принципы менеджмента в процессе их реализации приобретают форму некой субъективной конструкции, создаваемой руководителем на уровне сознания, с учётом их профессионального, культурного уровня и эмпирического опыта.

Основное требование, соблюдение которого наглядно демонстрирует необходимость использования в практике и теории принципов менеджмента, заключается в том, чтобы их применение повышало эффективность системы управления. Отсюда следует, что сформулированные и реализуемые принципы выступают в качестве правил осуществления управленческой деятельности. Практическая значимость принципов управления заключается не столько в умении их формулировать и артикулировать, а в навыках воплощения их в конкретных ситуациях при реализации функций менеджмента.

Необходимость применения в практике управления принципов отмечается уже на ранних этапах становления классической школы менеджмента. Так, основатель концепции менеджмента Ф. У. Тейлор предлагал следующие принципы управления [1]:

1. Разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий и т.п.;
2. Абсолютное следование разработанным стандартам;
3. Подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу;
4. Оплата по результатам труда (меньшие результаты – меньше оплата, большие результаты – больше оплата);
5. Использование функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
6. Поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности осуществления научного управления.

В дальнейшем любой знаковый теоретик менеджмента вне зависимости от принадлежности к школе предлагал свою интерпретацию принципов управления. Наверное, наиболее полное раскрытие основополагающих правил управления принадлежит А. Файолю, сформулировавшему 14 принципов менеджмента [2].



Рис. 3. Взаимосвязь общих, специальных и конкретных функций менеджмента



Рис. 4. Классификация принципов менеджмента

Наблюдаемое в трудах классиков количественное и содержательное различие относительно сущности принципов управления, не должно смущать читателя. Дело в том, что экономика развивается динамично и столь же оперативно меняются структуры управления экономическими системами. Следовательно, на каждом историческом этапе актуальность ранее сформулированных правил снижалась или воспринималась как повседневная обыденность и замещалась новыми идеями относительно оптимального функционирования систем управления.

По этой же причине нет единого подхода относительно классификации прин-

ципов менеджмента. Исходя из обобщения практического опыта принято выделять общие и специфические (частные) принципы менеджмента, схематически представленные на рисунке 4 в форме уже знакомой нам иллюстрации методологии менеджмента.

При этом под классификацией (от латинского *classis* – разряд) здесь и в дальнейшем понимается формирование системы соподчинённых понятий какой-либо области менеджмента или управленческой деятельности, используемой как средство для установления связей между этими понятиями.

Разновидностью классификации является типология, определяемая как

многомерная классификация, представляющая собой целостную систему типов, объединённых общим началом (природа организации, общая среда существования, свойства организации).

В свою очередь, тип (от греч. *typos* – отпечаток – форма, образец) – форма, вид чего-либо, обладающие существенными качественными признаками; образец, модель для чего-либо.

Вид – понятие, подчинённое другому более общему – объём которого составляет часть объёма этого более общего понятия (рода, родового).

Иногда в процессе классификации требуется выделять класс управленческих категорий, т.е. определить разряд однородных явлений.

Возвращаясь к описанию общих принципов менеджмента необходимо отметить, что это своё название они получили в силу того, что носят универсальный характер, актуальный в любых системах управления, другими словами, они способны оказывать заметное влияние на управленческие процессы во всех отраслях экономики. Так, к общим принципам менеджмента можно отнести:

- научность;
- целенаправленность;
- системность и комплексность;
- ответственность;
- единоначалие и коллегиальность;
- компетентность;
- демократический централизм;
- дисциплину;
- иерархичность;
- стимулирование;
- централизацию и децентрализацию управления.

Наряду с общими принципами менеджмента, как отмечалось выше, принято выделять специфические (частные), имеющие ограниченную область применения, локальный характер влияния, регулирующие какие-то отдельные управленческие процессы. Частные принципы очень ярко иллюстрируют особенности управления в различных отраслях экономики, организациях или подразделениях, сложившиеся эволюционно, в соответствии с установившейся корпоративной культурой.

Выводы

Таким образом, принципы менеджмента выступают важным методологическим элементом. Сформировавшиеся как отражение объективных правил и процедур в практике управления, они продолжают пополняться и видоизменяться в результате трансформации экономических систем.

Завершая разговор о методологии менеджмента, можно сделать вывод о системе теоретических и эмпирических знаний, которые составляют ее основу и представлены различными уровнями. Методология менеджмента, в свою очередь, является базой для научного осмысления управленческих проблем, интерпретации практического опыта и дальнейшего развития управления. Внимательный читатель, наверное, заметил, что нами остались не раскрыты такие уровни проиллюстрированной ранее схемы методологии менеджмента, как концепции, модели и методы управления. В действительности, в силу особой значимости данных категорий мы планируем осветить их в следующих публикациях.

Библиографический список

1. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. А.И. Зак; науч. Ред. И предисл. Е.А. Корчагина. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с. (Классика менеджмента, вып. 1). (Печатается по изданию: Ф.У. Тейлор. Научная организация труда. – М.: НКПС – Транспечать, 1924.
2. Файоль А. Общее и промышленное управление. Пер. с франц. / Науч. ред. и предисловие проф. Е.А. Кочерина. – М.: Журнал «Контроллинг», 1992. – 111 с.
3. Невыученные уроки российской экономической истории / Сидоров М.Н., Колесников А.В. Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2017. № 10. – С. 23-32.
4. ORGANIZATION THEORY. Velikorossov V.V., Gretchenko A.A., Kolesnikov A.V., Genkin E.V., Balakhanova D.K., Maksimov M.I., Butov A.V., Kukushkin S.N. study guide / Москва, 2020.

5. Трансформация методологии менеджмента на современном этапе развития науки управления / Колесников А.В. В сборнике: Инструменты и методы коммерциализации инноваций в современной концепции менеджмента. А.В. Колесников, В.В. Великороссов, М.Н. Кулапов, Ю.В. Коречков Москва, 2019. С. 166-178.
6. Развитие теории управления в современных условиях / Колесников А.В. В книге: Развитие интеграционных процессов в экономике России. Москва, 2018. С. 150-160.
7. Менеджмент: учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 448 с.