

# МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

## О причинах неэффективности современного менеджмента

### Об авторе



#### **Эдуард Кондратьев**

*доктор экономических наук,  
профессор кафедры «Менеджмент»,  
научный руководитель  
ООО «Национальные системы менеджмента»*

*Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства*

*440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28  
edwabc@yandex.ru*

### Ключевые слова

бережливое производство, «человеческий фактор», механизм институциональных изменений предприятия, решение проблем, лидерский менеджмент, вовлечение персонала

### Основные тезисы

- Необходимые условия для гуманистического менеджмента — культура доверия, открытости и лидерства.
- Ключевое отставание менеджеров российских компаний от западных заключается в неумении развивать сотрудников.
- Засилье репрессивного менеджмента возможно устранить только средствами «культурной революции».

Несмотря на то, что в России вот уже более 5 лет активно внедряются инструменты и методы бережливого производства, у автора, как практикующего бизнес-консультанта, создалось устойчивое ощущение критической опасности, вызванной крайней неэффективностью массового российского менеджмента. Эта угроза проявляется в принципиальном неумении низового и среднего менеджмента взаимодействовать со своими подчинен-

ными так, чтобы пресловутый «человеческий фактор» престал быть источником сбоев и аварий и стал началом улучшения в компаниях.

*Что является корневой причиной отрицательного влияния «человеческого фактора», и чего не могут понять современные менеджеры? На наш взгляд, такое состояние вызвано, во-первых, безответственным (слаборефлексируемым) использованием моделей и инструментария*

менеджмента времен массового производства без учета современного уровня развития и возможностей персонала и общества. Во-вторых, массовой «институциональной безграмотностью» — тотальным непониманием большинством руководителей того факта, что все наши управленческие системы — это плод ежедневного взаимодействия их сотрудников, искусно или кустарно направляемых своими руководителями по течению бизнеса. Россия находится в кризисе менеджмента. И среди прочих причин этот кризис обусловлен засильем репрессивного менеджмента, служашего ограничением развития не только людей (персонала), но и систем управления в целом. В то время, как стандарты систем управления ISO 9000 и мировая практика призывают к развитию проектных групп, российские менеджеры предпочитают работать в режиме ручного управления: приказами и «контролем за исполнителями» однотактных распоряжений.

Сегодняшний кризис менеджмента создал прекрасные условия для ученых, консультантов и ведущих менеджеров к поиску новых моделей объяснения управленческой реальности, с тем, чтобы найти новые механизмы немеханистического толка для повышения эффективности управления в десятки раз. К числу таких механизмов относится гуманистический менеджмент [1], который способен создавать среду для институционализации новых практик вовлечения персонала в про-

цесс непрерывного совершенствования. Необходимые условия для гуманистического менеджмента — культура доверия, открытости и лидерства, способствующая вовлечению людей и их самореализации на благо компании. Такой культурой можно считать бережливую культуру.

*Что не так в современном менеджменте?* Попробуем сравнить изменение содержания управления за 100 лет от Анри Файоля до наших дней, сравнивая воспринимаемые менеджерами постулаты. Именно такой подход, ориентированный на восприятие практических смыслов, а не научных категорий позволяет положить на чашу весов «функции администрирования» Анри Файоля (1916) [16] и принципы Lean (бережливого производства) Д. Вумека и Д. Джонса [2], а также современные принципы бережливого предприятия, используемые компанией «Национальные системы менеджмента».

Как видно из таблицы 1, происходит уточнение основных постулатов: предвидение сводится к ориентации на ценность для клиента; организация осуществляется, опираясь на возможность потока создания ценности; функция распорядительства реализуется с акцентом на организацию движения потока и устранение потерь в нем.

Основное же расхождение проявляется в четвертой и пятой строках, где координирование сменяется вытягиванием, которое осуществляют сами работники, а руководство помогает решать проблемы

Добавлена  
ссылка  
на табл 1

**Таблица 1**

Сравнение основных постулатов управления

Источник: составлено автором

<b>А. Файоль, 1916</b>	<b>Д. Вумек, Д. Джонс, 2008</b>	<b>Э. В. Кондратьев, Национальные системы менеджмента, 2015</b>
Предвидение	Ценность	Ценность для клиента
Организация	Поток создания ценности	Поток создания ценности
Распорядительство	Организация движения потока	Устранение потерь
Координирование	Вытягивание	Решение проблем
Контроль	Совершенство	Совершенствование

на рабочих местах. Контроль же уступает место самоконтролю и совершенствованию, а если быть точным, то самосовершенствованию и самораскрытию на всех уровнях — от человека до организации [7] в лучших традициях синергетики. Лозунг этого перехода таков: «Решение проблем — это жизнь, в то время как распорядительство/мотивация<sup>1)</sup> — это одноактовые принуждающие механизмы».

Принципиальная разница административного подхода А. Файоля и гуманистического менеджмента — в принадлежности данных постулатов к различным концепциям управления, проявления которых согласно Ф. Глазу и Б. Ливехуду мы находим в *менеджмент-философии* (глобальной системе ценностей в отношении человека, организации, мира и работы), *стилях управления* (основные установки и предпочтения в отношении поведения руководства и степень взаимного влияния руководителей и подчиненных) и *техниках управления* (конкретные правила использования инструментария управления) [7, с. 182].

Основная совокупность менеджеров даже не выходит на уровень управления социальной системой<sup>2)</sup>, и, поэтому они не в состоянии быть наставниками и лидерами. Действительно, компания Talent Lab (2010) проанализировала результаты оценки компетенций 1483 менеджеров среднего звена (наших соотечественников), работающих в 15 российских и 13 западных компаниях [14]. Ключевое отставание менеджеров российских компаний от западных (рис. 1) заключается в развитии сотрудников. По опыту консультирования можем сказать, ситуация мало изменилась и к 2015 году. Действительно, неумение развивать сотрудников усиливается неумением работать в команде, и все это отрицательно влияет на оперативное управление.

<sup>1)</sup> Современные учебники «Менеджмента» легко заменяют «распорядительство Файоля» «мотивацией под влиянием мотивационных теорий», см. напр. [11]

<sup>2)</sup> Согласно модели знаний менеджера по управлению развитием предприятия, он владеет знаниями о трех подсистемах предприятия: технико-инструментальной, социальной и культурной. См. [6].

Какими же видятся аспекты концепции современного гуманистического менеджмента. Начнем с уточнения объекта современного менеджмента.

- Во-первых, — это живые люди, — инициативные, думающие, со своими мотивами, стремящиеся к более простым и удобным способам жизнедеятельности.
- Во-вторых, — это группы людей со своими интересами и напряженностью во взаимодействии между собой (групповая динамика).
- В-третьих — это процессы, ориентированные на клиента и постоянно изменяемые людьми.
- Наконец — это предприятие, как динамическая самоорганизующаяся система, которая должна выжить в динамично меняющейся среде.

Относительно современного предприятия важно сделать еще несколько замечаний. Предприятие как социокультурная система само по себе детерминирует свою эволюцию, и даже влияние внешних сил не в состоянии изменить последовательность стадий развития. Ее динамическое развитие обеспечивается наличием устойчивого прогрессивного аттрактора: новой концепцией управления (направляющий образ) и воспроизводством коммуникаций. Институциональные изменения (изменения правил) возникают как за счет внутренних факторов (стихийного взаимодействия отдельных управленцев), так и внешних факторов (целенаправленного изменения формальных правил — политики, стратегии и пр.). Управление развитием предприятия в части организационных изменений может носить как адаптационный (реактивный), так и превентивный (проактивный) характер. Поэтому надо создавать команды изменений и управлять проактивно, синергетически.

Такое восприятие объекта менеджмента предполагает, что управление живыми динамическими, самоорганизующимися системами, абсолютно отличается от сборки и управления пусть даже и очень сложной игрушкой из конструктора ЛЕГО. Динамические системы изменяются и ищут более удобные для их

заменить на  
2016?





**Рис. 1.** Сравнение оценок компетенций менеджеров российских и западных компаний  
 Источник: [http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2011/03/11/ot\\_administratora\\_k\\_lideru](http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2011/03/11/ot_administratora_k_lideru)

существования ходы. Механизм развития динамических самоорганизующихся систем близок к эволюционному. Он предполагает отбор инструментов производственных систем и стилей менеджмента в процессе жизнедеятельности организации. Этот отбор связан с наилучшими практиками реализации производственных отношений в первую очередь внутри предприятия. Вот почему нам так важна производственная система — как носитель таких институциональных практик.

Какой должна стать деятельность современного менеджера? В. А. Лапидус достаточно точно выразил основы нового

менеджмента: «Гуманистическая составляющая состоит в том, чтобы относиться к людям с пониманием того, что есть человек, природа человека, ее надо изучать, исследовать, понимать [1, с. 255]. „Их лидеров ведет воля к победе, а не воля к подавлению и принуждению. ... Это энергия созидания, а не разрушения“» [10, с. 247].

Итак, главными ориентирами нового менеджмента становятся не порождения технико-инструментальной системы — «прибыль и снижение затрат любой ценой», но культура, лидерство, вовлеченность, мотивация! Это действительно

Нужно проверить ссылку, т.к. в книге [1] (ссылка в литературе в конце статьи) всего 186 стр.

заменено Каковой, т.к. малоупотребительное (устар.)

новые смыслы, благодаря которым каждый человек (имеется в виду сотрудник) получает «путеводную звезду» своего развития, чего так не хватает нам всем на постсоветском пространстве в последнее время.

Вторым важным моментом, который объясним логикой механизма институциональных преобразований, является восприятие инструментов ЛИН — не как причин, или источников улучшения менеджмента на предприятии, но как последствий деятельности сотрудников в контексте новых правил и ЛИН-культуры как микроинституций, рожденных и укоренившихся в процессе многократных проб и ошибок.

Все это указывает нам, что стратегия современного менеджмента: управлять, развивая институции микроуровня. Механизм институциональных изменений предприятия [6, с. 111] может быть представлен так «Появление, накопление и закрепление на предприятии наиболее жизнеспособных образцов поведения сотрудников приводит к новой организации предприятия». Данный механизм состоит из двух фаз и условий их наступления. *Условие фазы 1:* способность сотрудников образовывать многократное число коммуникаций любой длины с неограниченным участием иных элементов; разнообразие форм деятельности и преобразований. *Фаза 1:* накопление и увеличение разнообразия результатов образованных сложными взаимодействиями элементов. *Условие фазы 2:* наличие многократного числа коммуникаций, ведущих к образованию результатов, элементы которых обладают стабильностью (для репродукции) и гибкостью (для адаптации). *Фаза 2:* формирование самовоспроизводящихся институтов микроуровня — элементарных сетей взаимодействия, которые постепенно устанавливают границы пространства, где они формируются.

Таким образом, менеджмент должен сделать упор на создание среды для существования производственной системы, для того чтобы начать управлять смыслами, а не просто обезличенными и «обесмысленными» целями. Появление смыслов требует их поддержания.

Поэтому новый менеджмент активно использует возможности коммуникации — больше контактного общения и уход от обезличенных распоряжений.

Каждое действие руководителя — это акт взаимного понимания и согласия и такое возможно только при наличии уважения и доверия. Миссия руководителя (не обязанность) кредитовать своих подчиненных доверием. Только тогда он может рассчитывать на взаимность и уважение к его решениям [3].

Мы проанализировали различные современные техники менеджмента, чтобы выбрать те, которые соответствовали логике гуманистического и лидерского менеджмента, основанных на уважении к людям и доверии коллегам. Нам удалось обнаружить не только «японские техники»:

- Hosin Kanry — развертывание политики.
- Ringi — техника группового обсуждения важного решения с включением заинтересованных людей.
- Genchi Genbutsu «иди и смотри» — «не допускать» менеджера к решению проблемы, если он не увидел ее своими глазами.
- А3 — планирование и отчет по проекту на листе формата А3.
- PDCA/SDCA — циклы Шухарта—Деминга, которые предотвращают «разнос» руководителем по факту невыполнения, поскольку до этого момента существуют еще 3 обязательные промежуточные точки коммуникации: по поводу плана действий, по поводу исполнения и по поводу самоконтроля исполнителя.
- Кредитование доверием.
- Работа в команде — умение слушать других и обогащать совместную деятельность за счет синергетических эффектов.
- TWI-обучение стандартам на основе итеративного углубления в суть исполнения.
- Обучение конкурсом — мощное вовлечение в улучшение стандартов, подкрепленное мотивацией.

Просьба рас-  
шифровать  
аббревиатуру  
ЛИН

удален  
оборот «если  
позволите»



- Ката совершенствования и ката коучинга.
- Презумпция ответственности — принятие менеджером ответственности в первую очередь на себя — как на субъекта процесса или функции.

Описанный выше институциональный механизм является мостиком для перехода к следующей эволюционно-закономерной форме менеджмента — мягкому управлению. Как отмечают Курдюмов С. П. и Князева Е. Н., его характеризуют следующие особенности [13]:

1. Искусство мягкого управления состоит в способах самоуправления и самоконтроля.
2. Слабые, но соответствующие, так называемые резонансные воздействия, соответствующие внутренним тенденциям развития сложной системы могут высвободить мощные внутренние силы и возможности человека или социального сообщества.
3. Управляющее воздействие должно быть не энергетическим, но типологически правильно организованным, поскольку существуют определенные «конфигурации ситуаций» в социальной группе или в более широкой социальной среде, когда малые стимулирующие влияния, направленные по определенным адресам, наиболее эффективны.
4. Управление неэффективно, если осуществляются попытки построить те структуры, которые неадекватны внутренним тенденциям эволюционирующей системы, если они, фигурально выражаясь, «насилуют» реальность.

*Как перейти от старого понимания «обучения» к вовлечению людей в производственный процесс? На многих предприятиях мастер — это лучший рабочий, которому «нужно расти». В таком отборе практически не уделяется внимание способностям к развитию подчиненных и умению коммуницировать и давать обратную связь. На российских конференциях, посвященных обучению персонала и в современных учебных пособиях по управлению персоналом функция*

обучения и развития персонала позиционируется как работа отдела развития персонала (службы кадров и пр.), в то время как работа менеджеров низового звена воспринимается в большей степени как административная.

Напротив, в производственной системе «Тойота» во главе угла стоят два потока создания ценности — продукта и сотрудника. Развитие сотрудников ведется руководителями низового и среднего уровня, которые помогают и обучают:

- 1) работе в группах по решению проблем;
- 2) поддержанию порядка на рабочем месте и соблюдению техники безопасности;
- 3) двусторонней коммуникации и визуальным методам решения проблем;
- 4) лидерству как способу обеспечения условий, для тех, кто создает ценность [9].

В качестве иллюстрации продемонстрируем два метода — обучение конкурсом и работу менеджера над проектом улучшения в формате АЗ. Усовершенствование последнего отличается от стандартного применения более точной формулировкой текущего состояния и желаемого на этапе проблематизации.

Обучение конкурсом [4], [5] является одним из практических решений, основанных на системно-институциональной методологии развития персонала. Данный тип обучения продуцирует поведенческий «фазовый переход» обучающегося, поскольку закладывает в память паттерн поведения, являющийся новым аттрактором для сотрудника, который поддерживает руководство, коллеги и окружение.

Метод основан на вовлечении сотрудников в улучшения стандартных операционных процедур с активным использованием неформальной обратной связи на основе дружеских отношений. Схема обучения конкурсом такова:

- 1) разработка/уточнение стандартной операционной процедуры (СОП);
- 2) проведение конкурса/соревнования среди персонала операционного уровня с обязательным участием непосредственных и старших руководителей;

- 3) групповое обсуждение и улучшения СОП;
- 4) инструктаж по измененной СОП;
- 5) использование новой СОП в работе.

Заметим, что обучение конкурсом обретает свою максимальную эффективность лишь в случае активного группового взаимодействия.

Если обычный инструктаж при внедрении СОП, опирается на такие способы существования и развития человека как: послушание, приспособление и соотнесение; то «обучение конкурсом» активизирует и последующие способы развития: познание на опыте, экспериментирование и связывание себя с определенной средой.

Имея внешние признаки «инструментального подхода» к внедрению бережливого производства, данный метод по своей сути направлен на развитие производственной ЛИН-культуры посредством реализации институционального изоморфного изменения, идентичного культуре предприятия. Среди преимуществ описанного метода перед обычными способами инструктажа: рост вовлеченности персонала за счет интенсивности воздействия, трансформация представления сотрудников об операции, вместо напоминания; 100-процентная обратная связь по результатам исполнения; изменение восприятия «начальства» в доверительную сторону (от «надзирателя-контролера» к «тренеру-одаривателю» в силу их открытой и доброжелательной обратной связи; публичная установка на улучшение и очевидная самореализация для победителей.

Являясь одним из практических решений системно-институциональной методологии развития персонала метод «обучение конкурсом» порождает более глубокие трансформации рабочего поведения человека, и закладывает фундамент успешного развития как лично сотрудника так и организации.

Гуманистический и лидерские подходы к менеджменту сходятся на том, что менеджеры — это те же исследователи. Действительно, занимаясь организацией поиска и решения проблем они всегда сталкиваются с необходимостью выявления и уточнения проблемы, ее анализа,

выработкой решения и его реализацией. Менеджер с лидерским стилем поведения понимает, что без участия его подчиненных, без создания рабочей группы и проблема будет решена хуже, и люди ничему не научатся. Поэтому, его задача — вовлечения людей в решение проблем.

Как же научить менеджеров думать не хуже ученых и при этом не распугать их подчиненных «заумными» выкладками? Один такой способ давно найден. Метод АЗ применяется в «Тойота» уже более 50 лет, и одна из основных его интерпретаций описана в книге «Практика Дао Тойоты» [8].

АЗ — это «упрощенная исследовательская работа», которую может сделать любой человек, не обученный «научному методу», т. е. даже без высшего образования за счет: краткости, простоты, визуальной удобства, четкости разделов, возможности группового обсуждения других «не ученых участников» на разных этапах проекта.

Важной новизной такого подхода является использование метода «ката совершенствования» М. Ротера [15], а именно: 1) описание проблемы — как несоответствия в виде текущего и целевого состояний и 2) карты перехода «темной территории» — как списка препятствий и проблем, решаемые с помощью цикла PDCA.

Таким образом, основные причины неэффективности современного менеджмента кроются в том, что менеджеры — это наиболее тормозящая развитие предприятия группа, поскольку они не понимают: что именно является объектом их управления и не знают: как этим объектом управлять! Люди стали другими, а техники и технологии, используемые современными менеджерами критически отстают от уровня развития людей.

Засилье репрессивного менеджмента возможно устранить только средствами «культурной революции». Нам, менеджерам следует изменить свое отношение к человеку как к исполнителю, сделать его следопытом, искателем проблем и их «устранителем» при активном уча-

Нет ссылки на табл. 2. Просьба добавить.

В табл. 2 непарная закрывающая скобка, где должна открываться скобка? Указать источник табл. 2



Таблица 2

Сравнение структуры АЗ и научной работы

Структура научной работы	Структура АЗ
Актуальность	Проблема и ее проявления
Постановка проблемы	Цель, задачи
Степень разработанности проблемы	
Цель, задачи	
Предмет и объект исследования	
Гипотеза	
Анализ методология,	Анализ проблемы (желательно стат. данные)
нормативная и эмпирическая база]	
Разработки и предложения:	Решение проблемы
научная новизна	
практическая значимость	
достоверность	
обоснованность	
Апробация (эффективность)	Результаты и эффективность
Заключение (итоги и что дальше)	Дальнейшие действия

стии группы а также коммуникационной поддержке руководства и кредитовании доверием.

Прекрасный шанс исправить ситуацию предоставляет институциональный механизм, владение которым позволяет включать людей в изменение их про-

изводственной реальности. Его действие незаметно, но неотвратимо, поскольку в нем заложена логика самой природы, естественного отбора, который в коммуникативном слое оставляет наиболее приспособленные к производственной ситуации способы взаимодействия людей.

## Литература

1. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Н. Фидельман, С. В. Дедиков, Ю. П. Адлер; 2-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 186 с.
2. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство // Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 472 с.
3. Кондратьев Э. В. Доверие: эффективный переход от командно-административных отношений к сотрудничеству // Russian Journal of Management. 2013. Т. 1. №6. С. 316–322.
4. Кондратьев Э. В. Обучение конкурсом — инновационный метод вовлечения персонала в улучшения. Часть 1 // Стандарты и качество. 2015. №4. С. 80–84.
5. Кондратьев Э. В. Обучение конкурсом — инновационный метод вовлечения персонала в улучшения. Часть 2 // Стандарты и качество. 2015. №5. С. 88–91.
6. Кондратьев Э. В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: Монография. С. 187–190. Пенза: ПГУАС, 2012. 337 с.
7. Кондратьев Э. В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия. С. 92. М.: РИОР, 2012. 395 с.
8. Лайкер Дж., Майер Д. Практика Дао Toyota, Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / пер. с англ. С. 443–446. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 588 с.
9. Лайкер Дж., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / сокр. пер. с англ. С. 30–32. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 354 с.
10. Лапидус В. А. Презумпция ответственности: безответственность как зеркало кривого российского менеджмента. С. 255. Н. Новгород: ГК «Приоритет», 2014. 275 с.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Менеджмент. «Дело», 1997. 488 с.



12. Бережливое производство и системы менеджмента качества: серия докладов в рамках проекта «Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации» / Н. Б. Фейгенсон, И. С. Машкевич, М. С. Липецкая; Фонд «Центр стратегических разработок „Северо-Запад“» С. 41. СПб., 2012. Вып. 1. 71 с.
13. Основания синергетики: Человек, конструирующий себя и свое будущее / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов. Изд. стереотип. С. 169–170. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2014. 264 с.
14. Российские руководители: От администратора к лидеру // Ведомости. № 2808 от 11.03.2011
15. Ротер М. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. СПб.: Питер Пресс, 2014. 304 с.
16. Файоль А. Общее и промышленное управление, 1916.

## References

1. Alternative management: the path to global competitiveness / G. N. Fidelman, S. V. Dedikov, J. P. Adler; 2nd ed. M.: Alpina Publishers, 2010. 186 p.
2. Womak J., Jones D. Lean production // How to get rid of losses and to achieve prosperity of your company / TRANS. from English. 4-e Izd. M.: Alpina Business Books, 2008. 472 p.
3. Kondratyev E. V. Credibility: effective transition from command-administrative cooperation // Russian Journal of Management. 2013. Vol. 1. No. 6. P. 316–322.
4. Kondratyev E. V. Training competition — an innovative method of involving staff in improvement. Part 1 // Standards and quality. 2015. No. 4, P. 80–84.
5. Kondratyev E. V. Training competition — an innovative method of involving staff in improvement. Part 2 // Standards and quality. 2015. No. 5. P. 88–91.
6. Kondratyev E. V., System-institutional development of managerial personnel: theory and effectiveness: a Monograph. P. 187–190. Penza: PGAS, 2012. 337 p.
7. Kondratyev E. V., Theory and practice development of managerial personnel. P. 92. M.: RIOR, 2012. 395 p.
8. Liker J., Meier D. the Practice of Tao Toyota, a guide for the implementation of Toyota management principles / transl. from eng. P. 443–446. M.: Alpina Business Books, 2006. 588 p.
9. Liker J., M. Hoseus Corporate culture of Toyota: Lessons for other companies / transl. from eng. Pp. 30–32. M.: Alpina Publishers, 2011. 354 p.
10. Lapidus V. A. the Presumption of responsibility: irresponsibility as a curve mirror of Russian management. P. 255. N. Novgorod: MC "Priority", 2014. 275 p.
11. Mescon M., Albert M., Hedouri F. Management. "Business", 1997. 488 p.
12. Lean production and quality management system: a series of reports in the framework of the project "Industrial and technological foresight of the Russian Federation-/ N. B. Feigenson, J. S. Mackiewicz, M. S., Lipetsk; the Foundation "Center for strategic research "North-West". P. 41. St. Petersburg, 2012. Vol. 1. P. 71.
13. Foundation of synergetics: a Man constructing himself and his future / by E. N. Knyazeva, S. P. Kurdyumov. Ed. stereotype. P. 169–170. M.: Book house "LIBROKOM", 2014. 264 p.
15. Russian leaders: From administrator to leader // Vedomosti. No. 2808 dated 11.03.2011.
16. Rother, M. Toyota Kata. Leadership, management and development of staff to achieve outstanding results. SPb.: Peter Press, 2014. 304 p.
16. Fayol A. General and industrial management, 1916.