

О ПУТЯХ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ НИЗКОГО КАЧЕСТВА МЕНЕДЖМЕНТА ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

Одной из очевидных причин спада производства, массовой неплатежеспособности предприятий Украины является резко изменившееся за последние годы политическое, экономическое, правовое, социальное окружение предприятия — макросреда его функционирования. Ситуация усугубляется отсутствием четко сформулированной концепции нового экономического порядка, к которому переходит Украина, что порождает непоследовательность и нестабильность экономической политики государства, неэффективность мер государственного регулирования национальной экономики. Выбор кредитно-денежной, налоговой, внешнеэкономической, социальной политики не только не стимулирующей, а часто и тормозящей развитие отечественного производства не может не оказывать отрицательного влияния на деятельность каждого, отдельно взятого предприятия. Однако вопросы исследования факторов внешней среды предприятия и складывающихся тенденций ее развития в настоящее время достаточно широко освещаются и не являются предметом обсуждения настоящей статьи. Здесь мы обратим внимание на тот факт, что несовершенная экономическая, правовая и социальная политика проводимая государством оказывает сильное негативное влияние на хозяйственную деятельность предприятий, не способствует ускорению качественной перестройки и обновления форм и методов управления предприятиями, так — как делает бесполезными или малоэффективными попытки предприятия упрочить свое экономическое положение посредством совершенствования организационной структуры и системы управления. У многих предпринимателей и руководителей предприятий это порождает сомнения в необходимости приложения усилий, направленных на совершенствование системы управления и организации производственно-хозяйственной и финан-

* Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления экономико-правового факультета ОНУ им. И. И. Мечникова.

совой деятельности предприятия. Решение проблемы повышения эффективности деятельности предприятия, через повышение квалификации управленческого персонала и совершенствование системы управления предприятием откладывается “до лучших времен”. В условиях неблагоприятной макросреды функционирования предприятия и высокой вероятности возможности ухода от ответственности за нарушение законодательства, наиболее “предприимчивые” руководители предприятий предпочитают решать проблему выживания и повышения результативности деятельности предприятий другими средствами — например, уклонением от налогов. Все это привело к тому, что формы и методы управления предприятиями Украины во многих случаях не соответствуют изменившимся условиям хозяйствования. Этим же, во многом объясняется недостаточная востребованность теоретических и практических разработок в области управления предприятиями, отсутствие повышенного спроса на профессиональных управленцев, отсутствие мотивации управленческого персонала к повышению квалификации, отсутствие реального спроса на консультационные услуги по проблемам разработки и внедрения организационных структур и систем управления предприятиями.

Таким образом, не развивается потенциал важнейшего ресурса предприятия — системы управления. Не располагая достаточно высоким потенциалом данного ресурса, предприятие при любых, даже благоприятных, изменениях макросреды обречено либо на несостоятельность, со всеми вытекающими отсюда последствиями банкротства, либо на уход в “теневой” сектор экономики. Попутно заметим, что пока экономический эффект от сокрытия доходов предприятий будет значительно превышать эффективность мероприятий по совершенствованию управления предприятием и сохранится реальная возможность избежать наказания за экономические преступления, тенденция к увеличению доли предприятий работающих в “теневом” секторе экономики будет сохраняться.

Итак, сложилась ситуация, когда внешние по отношению к предприятию факторы не стимулируют предприятие к приложению усилий по организации системы управления предприятием, обеспечивающей динамическое равновесие между функциями и элементами системы, устойчивое состояние ее структуры и направленной на решение таких задач как выбор и постановка целей производственной системы, выбор способов достижения целей, обеспечение устойчивого течения всех производственно-хозяйственных процессов. В свою оче-

редь без формирования современной системы менеджмента на уровне предприятия невозможно обеспечение высокой эффективности его работы, конкурентоспособности и устойчивости положения на рынке. Подчеркнем, что в большинстве предприятий структура и система управления, форма организации, экономический механизм действия системы управления, содержание функций управления и методов их осуществления значительно отстают от требований современных экономических реалий. Нет оснований рассчитывать на то, что с развитием и совершенствованием экономических отношений и связей, других факторов макросреды функционирования предприятий автоматически и быстро будет преодолено наблюдающееся сегодня отставание уровня менеджмента предприятия от требований развивающихся рыночных отношений. Более того! Участь предприятия может оказаться весьма плачевной, если эффективная система управления не создается еще до того, как в этом возникнет жесткая необходимость. На формирование работоспособной, сильной управленческой команды, создание действенной системы управления предприятием требуется достаточно много времени. По мнению известного американского специалиста по вопросам организации и управления современной экономикой Питера Друкера «для создания спаянного управленческого коллектива требуется никак не меньше трех лет» [1, с. 261].

Почему же собственники и руководители предприятий сегодня уделяют недостаточно внимания проблеме совершенствования системы управления предприятием? Очевидно, что кроме вышерассмотренных причин, связанных с несовершенством макросреды, обуславливающей слабую степень влияния уровня менеджмента предприятия на результаты его деятельности, существуют и другие обстоятельства, препятствующие качественному повышению уровня управления предприятиями. Прежде всего, это низкий уровень профессиональной компетентности руководства многих предприятий. Большинство средних и крупных предприятий возглавляют руководители профессионально сформировавшиеся до перехода отечественной экономики к рынку. Это, как правило, люди обладающие достаточно высокими личностно-психологическими характеристиками, имеющие большой опыт работы с людьми, имеющие техническое образование. Вместе с тем, они не обладают знаниями общих основ современного менеджмента, неясно понимают экономическую сущность управления, объективные основы и тенденции его развития. Уровень их специфических знаний и умений в области стратегии управления, инно-

вации, маркетинга, управления персоналом, внутрипроизводственных экономических отношений не соответствует современным требованиям. Такая ситуация приводит к недооценке со стороны руководителей предприятий роли менеджмента как мощного двигателя и ускорителя развития предприятия. Последствием такой недооценки является слабая заинтересованность в совершенствовании системы управления предприятием. А так как серьезный рост производства в Украине зависит прежде всего от эффективности работы средних и крупных предприятий, которая в свою очередь напрямую и не в последнюю очередь зависит от качества менеджмента предприятий, стало быть, требует незамедлительного решения проблема формирования у руководителей этих предприятий понимания нового мировоззрения менеджмента, осознания необходимости решения не только сиюминутных задач выживания, но и достижения долговременных целей.

Приведенная выше обобщенная оценка профессиональной компетентности руководителей предприятий подтверждается результатами исследования ряда предприятий Одесской области осуществленного автором с целью определения качественного уровня организационных структур и систем управления предприятиями. Было выявлено, что ни одно из исследуемых предприятий не имеет четко сформулированной миссии, стратегических целей, и, следовательно, планов реализации долговременной стратегии развития предприятий. Конечно, объяснение отсутствия экономической стратегии чрезвычайной сложностью, а иногда и невозможностью прогнозирования и моделирования развития ситуации в долгосрочной перспективе при непостоянстве условий предпринимательской деятельности, политической и экономической нестабильности нельзя считать полностью обосновательным, но как можно объяснить низкий уровень организации внутрипроизводственных экономических отношений, на которые не могут оказывать решающего влияния внешние факторы? Результаты исследования указывают на несовершенство организационных структур предприятий выражающееся в структурной неупорядоченности, размытости границ ответственности между структурными подразделениями, пересечении и дублировании функций, задач и обязанностей, как подразделений предприятия, так и должностных лиц. Системы информационного обеспечения деятельности предприятия, как правило, не формализованы и не способны своевременно обеспечивать управляющий персонал достаточно полной и необ-

ходимой информацией, что усложняет процесс принятия управленческих решений. Из-за несовершенства организационных структур и нацеленности учета издержек производства в основном на удовлетворение нужд внешних пользователей данной информации, обычно фискальных органов, ни на одном из исследуемых предприятий не сформирована и, соответственно, не функционирует важнейшая из подсистем системы управления предприятием — система управления производственными издержками. Отсутствует комплексный подход к управлению качеством продукции. Нуждается в совершенстве система мотивации персонала.

Изменение отношения руководителей предприятий к проблеме неадекватности качества управления предприятием изменившимся условиям хозяйствования может произойти только при рассмотрении ими данной проблемы через призму нового мировоззрения менеджмента, что в свою очередь возможно только при овладении ими новыми знаниями и умениями в этой области. Разумеется, устранение противоречия между сложившейся системой управления предприятием и социально-экономическими реалиями потребует от предприятий определенных материальных затрат на повышение квалификации управленческого персонала, приобретение соответствующих консультационных услуг, что накладывает весьма существенные ограничения на возможности решения данной задачи, учитывая финансовое состояние, в котором большинство из предприятий находятся. И все же руководитель, осознавший, что экономия на мероприятиях, связанных с построением и совершенствованием системы управления предприятием не оставляет ему шансов на упрочение финансово-экономического положения, даже при положительных изменениях макросреды их функционирования, сумеет изыскать соответствующие возможности.

Необходимым условием решения проблемы недостаточной квалификации управленческого персонала и прежде всего высшего управленческого персонала является наличие на рынке соответствующих образовательных услуг. Сейчас многие учебные заведения предоставляют возможность людям, уже имеющим высшее образование получить второе высшее образование по экономическим и управленческим специальностям без отрыва от производства. Однако обучение при этом происходит по программам предназначенным для обычных студентов — вчерашних школьников, за исключением дисциплин ранее изученных при получении первого высшего образования. Основ-

ная цель большей части получающих второе высшее образование — получение диплома и соответственно, новой престижной специальности, позволяющей сменить сферу деятельности. Не отрицая важности и целесообразности данного направления в деятельности высших учебных заведений, все-таки, можно утверждать, что такая форма обучения мало приемлема для действующего управленческого персонала, тем более для тех из них, которые имеют базовое экономическое образование. Видимо необходимо создание системы повышения квалификации действующего управленческого персонала на базе высших учебных заведений отвечающей следующим требованиям.

Программы курсов повышения квалификации управленческого персонала должны учитывать специфику целей, потребностей, уровень подготовки, профессиональный опыт в сфере управления и экономики предприятий и, наконец, жизненный опыт потенциальных слушателей. Очень важно, чтобы в учебных программах вышеназванных курсов соблюдалось оптимальное соотношение удельного веса дисциплин, преследующих цель дать фундаментальные знания, сформировать понимание основ управления, экономики и дисциплин, основным назначением которых является выработка у слушателей практических навыков управленческо-экономической деятельности, удовлетворяющих требованиям рыночных отношений. Совершенно необходимым условием развития данной образовательной услуги, является комплектация курсов сильным преподавательским составом, обладающим не только глубокими, современными теоретическими знаниями, но и опытом разработок методических рекомендаций по различным аспектам формирования и совершенствования систем управления предприятиями и их практического внедрения.

Импульсом, стимулирующим активизацию вузов в формировании и продвижении данной образовательной услуги, мог бы послужить заказ органов управления государственным имуществом и местных органов самоуправления на обучение управленческого персонала предприятий, полностью или частично находящихся в государственной или муниципальной собственности.

Надо отметить, что на рынке консультационных услуг Одесской области уже сегодня имеют место предложения о проведении тренингов, семинаров, научно-практических конференций по вопросам управления персоналом. Думается, что много пользы сейчас могли бы принести консалтинговые центры занимающиеся вопросами организации внутрипроизводственных экономических отношений. Несмот-

ря на, безусловно, имеющуюся зависимость внутрипроизводственного менеджмента от внешних факторов, решающее влияние на качество организации и эффективности функционирования этой подсистемы системы управления предприятием оказывает руководство предприятия. Правильно поставленное планирование, контроль, регулирование и учет производственных процессов способствует выявлению внутренних резервов предприятия, повышению эффективности использования всех ресурсов предприятия, создает необходимые условия для построения системы мотивации персонала к повышению результативности производства.

Кстати, консалтинговые центры, способные оперативно и высокопрофессионально решать задачи по созданию и совершенствованию систем управления предприятиями, в ближайшее время могут быть востребованы и в связи с вступлением в силу с 1 января текущего года Закона Украины "О возобновлении платежеспособности должника или признании его банкротом". Опыт России, где процедуры, связанные с несостоятельностью предприятий, получили достаточно широкое распространение, показывает, что одним из факторов, оказывающим достаточно ощутимое негативное влияние на финансовую устойчивость предприятия, является низкое качество менеджмента хозяйствующих субъектов [2, с. 476].

Подводя черту под рассуждениями о причинах отставания уровня менеджмента большинства предприятий от требований экономических реалий, было бы уместно заметить, что активную позицию в вопросе реформирования менеджмента предприятий просто обязаны занять руководители органов управления государственным имуществом и органов местного самоуправления, контролирующие деятельность предприятий, находящихся в государственной или муниципальной собственности, а также предприятий, в уставном фонде которых имеется доля государственной собственности. Ведь не требует доказательств утверждение, что создание действенной, эффективной системы управления предприятием является хоть и недостаточным, но необходимым условием живучести предприятия, роста его конкурентоспособности и устойчивости положения на рынке в долгосрочной перспективе.

В качестве примера решения одной из проблем внутрипроизводственного менеджмента адекватно изменившимся условиям хозяйствования обратимся к проблеме стимулирования работников к результативной деятельности. При этом ограничимся рассмотрением

вопроса, связанного со стимулирующей ролью заработной платы, оставив за рамками настоящей статьи все остальные методы материального и морально-психологического стимулирования. Выбор проблемы не случаен, ведь без заинтересованности непосредственного работника предприятия в личном высокопроизводительном труде, в результативности работы подразделения, в котором он трудится и предприятия в целом добиться повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия, роста производства не представляется возможным. Так как заработная плата в настоящее время является основным источником доходов работника, вполне логично утверждать, что заработная плата является наиболее мощным стимулом повышения результативности труда. Предположения о том, что процесс приватизации внесет существенные изменения в структуру доходов работника за счет увеличения доли дохода от собственности не находят своего подтверждения. Более того, если даже в США доход от трудовой деятельности составляет 65 % от общего дохода работника [3, с. 16], то принимая во внимание обстоятельство, что Украина находится только в стадии перехода к рынку, можно утверждать, что и в достаточно длительной перспективе заработная плата будет занимать центральную роль в структуре доходов работника.

Попробуем разобраться, обеспечивают ли существующие формы организации заработной платы органическую зависимость размеров заработной платы от фактического личного трудового вклада, от результатов работы структурного подразделения, в котором трудится работник, а также, от конечных результатов работы предприятия?

Рассмотрим факторы, влияющие на уровень стимулирующей роли заработной платы. Прежде всего эти факторы можно разделить на две группы: внутренние и внешние.

К внутренним факторам можно отнести систему управления, организационную структуру предприятия, организацию заработной платы, условия труда, микроклимат в трудовом коллективе. Под организацией заработной платы будем понимать ее построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами ее оплаты, нормирование труда.

Из внешних факторов выделим экономические и правовые основы и нормы хозяйствования, определяемые государством, конъюнктуру рынка, наличие и масштабы сектора "теневой" экономики.

Доминирующее значение в повышении стимулирующей роли за-

рабочей платы имеют внутренние факторы, и прежде всего, система управления и организационная структура предприятия и организация заработной платы. Какими же принципами надо руководствоваться при построении систем управления предприятием, формировании организационных структур, организации заработной платы для превращения заработной платы в действенный стимул роста результативности труда и производства?

Выделим наиболее характерные принципы, которым должна отвечать система управления и организационная структура предприятия:

- четкое определение задач, функций структурных подразделений предприятия, установление их взаимосвязей и порядка взаимодействия;

- обеспечение планирования, контроля, регулирования и учета всех внутрихозяйственных процессов;

- четкое определение функций, обязанностей и прав всех работников предприятия;

- четкое распределение полномочий и ответственности менеджеров.

При несоблюдении этих принципов невозможна оценка работы отдельного работника, его вклада в результаты работы подразделения, в котором он трудится, затруднена оценка вклада каждого структурного подразделения в конечные результаты деятельности предприятия. Игнорирование данных принципов не позволит усилить взаимосвязь уровня оплаты труда с его результативностью, устранить неравномерность в распределении доходов от трудовой деятельности работников разной квалификации. Упорядочение организационной структуры предприятия, совершенствование положений о структурных подразделениях и должностных инструкций работников, разработка положения об информационном обеспечении деятельности предприятия, развитие нормативной базы, создание системы внутрихозяйственного управленческого учета — таковы основные направления приведения системы управления и организационной структуры предприятия в соответствие с выше перечисленными принципами.

Естественно ключевым фактором повышения стимулирующей роли заработной платы является организация заработной платы. Для превращения заработной платы в действующий стимул роста результативности труда и производства ее организация должна отвечать следующим принципам:

- соответствие меры труда мере его оплаты;

- материальная заинтересованность работника в достижении высоких конечных результатов личного труда, работы структурного подразделения, в состав которого он входит, работы предприятия;
- простота и ясность связи между размером заработной платы и результативностью труда и производства;

- обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы;
- неуклонный рост номинальной и реальной заработной платы.

Первые четыре принципа направлены на реализацию стимулирующей функции заработной платы, пятый — воспроизводственной функции.

Остановимся на анализе факторов и показателей, посредством которых осуществляется взаимосвязь размеров заработной платы работника и результативности производства. Прежде всего заработная плата работника должна зависеть от внутрихозяйственных факторов и показателей трех уровней: первый уровень — количество и качество труда, квалификация, инициативность, трудовая дисциплина, творческая активность самого работника; второй уровень — объем производства, величина затрат, фонд оплаты труда структурного подразделения, в состав которого входит работник; третий уровень — размер дохода, затрат, прибыли, фонда оплаты труда предприятия, где трудится работник. Конечно, нельзя отрицать и не учитывать влияния на реальный размер заработной платы работника факторов и показателей четвертого уровня (макроуровня) — конъюнктуры рынка труда, инфляционных процессов и т.п.

Принципы, факторы и показатели, обеспечивающие и характеризующие результативность труда и производства, посредством которых на практике осуществляется ее взаимосвязь с заработной платой, требуют комплексного использования и адекватной значимости учета как связующее звено между размерами заработной платы работника, его личным вкладом, вкладом подразделения, в котором он трудится и результативностью производства. Традиционно применяемая отечественными предприятиями организация заработной платы, в основе которой лежат повременная и сдельная форма не отвечает данному требованию. Прежде всего это связано с тем, что средства на оплату труда, которые при административно-командных методах хозяйствования, централизованно выдавались «сверху» (часто без учета связи их размеров с конечными результатами работы предприятий, трудовым вкладом конкретных работников) сейчас долж-

но заработать само предприятие. Соответственно фонд оплаты труда полностью зависит от итогов хозяйственной деятельности предприятий, спроса потребителей на продукцию, размеров прибыли. То есть исчезла экономическая основа для того, чтобы заранее, еще до получения предприятием конкретных конечных результатов устанавливать гарантированные тарифные ставки, оклады, осуществлять тарификацию сделанных работ при негарантированном, динамичном фонде оплаты труда. Это равносильно точному делению шкуры не убитого медведя.

Наиболее полно связь между размером заработной платы работника, его личным трудовым вкладом, вкладом подразделения, в котором он трудится, и результативностью производства отражает организация заработной платы, в основе которой лежит бестарифная модель оплаты труда ВСОТЭРК [4, с. 386]. Эта модель основана на доле в распределении средств, предназначенных на оплату труда. Распределение происходит следующим образом. Устанавливаются «вилки» соотношений в оплате труда разного качества, значения которых определяются с учетом квалификации, профессионального уровня, должности и значимости различных категорий работников. Все работники предприятия в зависимости от квалификации распределяются на несколько квалификационных групп с соответствующими значениями «вилки» соотношений в оплате труда разного качества. Каждый работник предприятия имеет свое конкретное соотношение в оплате труда по сравнению с минимальным в виде «вилки» с достаточно широким диапазоном. Минимальное соотношение в оплате труда, устанавливается работникам самой низкой по предприятию квалификации и соответствует исходной квалификационной группе. Однако по итогам работы за месяц, на основе учета фактического трудового вклада работника в конечные результаты работы подразделения, в котором он трудится, его значение соотношения в оплате труда разного качества K_i может быть изменено в пределах «вилки» соотношений установленной для квалификационной группы, в состав которой входит данный работник, в соответствии с развернутой сеткой соотношений в оплате труда работников разных квалификационных групп предприятия. Механизм изменения K_i регламентируется классификатором санкций и поощрений. Так, значение K_i зависит от отработанного времени, выполнения норм выработки и сменных нормированных заданий, качества исполнения должностных обязанностей, трудовой дисциплины. Фактический месячный заработок

каждого работника зависит как от значения соотношения в оплате труда K_i установленного конкретному работнику в данном месяце, так и от размера фонда оплаты труда подразделения, в котором он трудится. ФОТ структурного подразделения составляет долю ФОТ предприятия, размер которой напрямую зависит от результатов деятельности данного подразделения за отчетный период и от результативности работы всего предприятия. Расчет величины заработной платы каждого работника производится по следующей формуле:

$$ЗП_i = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \text{ФОТ}_{пj}$$

- $ЗП_i$ — размер заработной платы работника;
 K_i — коэффициент, показывающий во сколько раз оплата труда данного работника выше минимальной по предприятию;
 $\sum_{i=1}^n K_i$ — сумма значений K_i по всем работникам структурного подразделения;

$\text{ФОТ}_{пj}$ — фонд оплаты труда подразделения в котором трудится данный работник.

Все виды премий, доплат и надбавок исключаются из механизма организации заработной платы (сохраняется только премирование за ускорение НТП, источником которого служит не ФОТ предприятия, а фактический эффект, полученный от разработки и внедрения новшеств в производство).

На предприятии создается страховой фонд, который образуется за счет ежемесячных отчислений части ФОТ предприятия. Страховой фонд используется для оплаты труда в тех ситуациях, когда по причинам, прежде всего не зависящим от предприятия, заработанного ФОТ будет недостаточно даже для выплаты работникам минимума средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы. Тем самым, при временных финансовых затруднениях работникам обеспечивается выплата минимума средств (прожиточного минимума). В конце года остаток страхового фонда распределяется между всеми работниками завода в соответствии со среднегодовым значением их K_i .

Фонд оплаты труда предприятия формируется таким образом, чтобы была обеспечена строгая прямо пропорциональная зависимость его величины от конечных результатов работы предприятия.

За достижение выдающихся результатов в труде допускается расширение границ верхнего предела диапазона "вилки" соотношений в оплате труда, установленного работнику в соответствии с его квалификацией и профессиональным уровнем. При грубейших нарушениях технологической дисциплины, правил техники безопасности и т.п., что может привести к серьезным последствиям и экономическому ущербу снимается нижний предел ранее установленной работнику "вилки" соотношений в оплате труда разного качества.

Такая организация заработной платы позволяет:

— поставить размер заработной платы каждого работника непосредственно в зависимость от его фактического трудового вклада, максимально заинтересовать работника в повышении квалификации и труде в полную силу;

— оптимизировать численность работающих на предприятии;

— усилить заинтересованность работника в эффективной работе подразделения, в котором он трудится, предприятия в целом за счет тесной взаимосвязи размера заработной платы и результатов работы структурного подразделения, предприятия;

— активизировать поиск и реализацию внутрипроизводственных резервов благодаря заинтересованности в этом всех структурных подразделений предприятия и каждого работника;

— исключить из системы оплаты все виды премий, доплат и надбавок, сделать ее простой и доступной для всех категорий работников, адекватной принципам рыночной экономики;

— снять проблему пересмотра тарифных ставок и должностных окладов каждому работнику в зависимости от уровня инфляции, прожиточного минимума и т.п.

Из приведенного выше анализа можно сделать следующие выводы. Применяемая отечественными предприятиями традиционная организация заработной платы не заинтересовывает работника в высокопроизводительном и качественном труде. Существуют объективные условия, позволяющие кардинально повысить роль заработной платы в повышении результативности производства, т.к. заработная плата является и останется в перспективе основной частью дохода трудящихся.

Практика внедрения систем оплаты труда, в основе которых лежит модель бестарифной оплаты труда показывает, что такая организация заработной платы позволяет обеспечить органическую зависимость размера заработной платы работника от фактического

личного трудового вклада, а также от конечных результатов работы предприятия, соединив тем самым интересы каждого работника и предприятия в целом.

Литература

1. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы — М.: Бук Чембэр Интернэшнл, 1992.
2. Экономическая стратегия фирмы. / Под общей ред. А. П. Градова — С.Пб.: Специальная Литература, 1999.
3. Султыгов А. Собственность: от "национализации" к "приватизации" / Социалистический труд. — 1991. — №1.
4. Справочник директора предприятия. / Под ред. М. Г. Лапусты — М.: Инфра, — М, 1996.