

DOI: <https://doi.org/10.23670/ECNMS.2023.1.2>

**МЕТОД НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ, РАЗРАБОТАННЫЕ НА ЕГО ОСНОВЕ**

Научная статья

**Серкин В.В.<sup>1,\*</sup>**

<sup>1</sup>ORCID : 0009-0007-2904-4698;

<sup>1</sup>Российский университет дружбы народов, Москва, Российская Федерация

\* Корреспондирующий автор (vserkin[at]gmail.com)

**Аннотация**

Данная статья представляет собой теоретический анализ проблемы научного управления в современном контексте. В данной статье рассмотрены основы метода научного управления, объяснены его преимущества и недостатки. Хотя научный метод управления является эффективным методом повышения эффективности производства и массового выпуска продукции, он также может привести к пренебрежению гуманностью по отношению к работникам и ухудшению отношений между работниками и руководством. Однако в наше время разработаны новые методы и подходы к управлению, которые смягчают недостатки научного метода управления. В данной статье рассмотрено организационное управление (в его современном понимании) как пример нового метода управления, исправляющего недостатки метода научного управления Тейлора, а также иные подходы к управлению, разработанные на его основе.

**Ключевые слова:** метод научного управления, Фредерик Тейлор, эффективность производства, повышение производительности, организационное управление.

**SCIENTIFIC MANAGEMENT METHOD AND GOVERNANCE APPROACHES BASED ON IT**

Research article

**Serkin V.V.<sup>1,\*</sup>**

<sup>1</sup>ORCID : 0009-0007-2904-4698;

<sup>1</sup> Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russian Federation

\* Corresponding author (vserkin[at]gmail.com)

**Abstract**

This article is a theoretical analysis of the problem of scientific management in a modern context. The paper discusses the basics of the scientific management method and explains its pros and cons. Although the scientific method of management is an effective method of increasing production efficiency and mass output, it can also lead to neglect of humane treatment of employees and deterioration of relations between employees and management. However, these days, new management methods and approaches have been developed that mitigate the disadvantages of the scientific method of management. This study considers organizational management (in its modern sense) as an example of a new management method that corrects the shortcomings of Taylor's method of scientific management, as well as other management approaches that have been developed based on it.

**Keywords:** scientific management method, Frederick Taylor, production efficiency, productivity improvement, organizational management.

**Введение**

Метод научного управления – это метод управления, предложенный инженером Фредериком Тейлором в 1900-х годах для повышения производительности труда путем контроля и анализа работников.

Согласно [4] система управления предприятиями должна отвечать современным рыночным условиям. Внедрение научных методов управления резко повысило эффективность труда и, следовательно, позволило использовать методы массового производства. Это позволило многим компаниям наладить массовое производство и добиться большого успеха.

Между тем научный метод управления имеет ряд слабых сторон, которые негативно влияют на результаты деятельности предприятия.

В данной статье будут рассмотрены основы метода научного управления, разбираться его преимущества и недостатки. Основной акцент будет сделан на организационном управлении (в его современном понимании), которое корректирует слабые стороны метода научного управления Тейлора.

В связи с тем, что после Тейлора метод научного управления был доработан с усилиями различных выдающихся исследователей, то в данной статье также будет проведен анализ различных подходов к управлению, разработанных после Тейлора.

**Основные результаты**

Экономическая наука прошла сложный путь развития, который начался в эпоху становления первых государств [8]. Но несомненный перелом наступил после появления метода научного управления. Отцом научного менеджмента является Фредерик Уинсенд Тейлор (1856-1915 г.) [3], который опубликовал книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования [7].

Возникновение и распространение научных методов управления было обусловлено тремя основными причинами:

- Субъективное управление работниками;
- Управленческий тупик из-за неорганизованности;
- Неэффективные производственные отношения [9].

В результате внедрения научных методов управления в то время были достигнуты следующие преимущества

- Это сделало возможным массовое производство;
- Это дало возможность модернизировать промышленность.

Давайте рассмотрим их по порядку.

Во-первых, стало возможным массовое производство. Внедрение научного метода управления Фредерика Тейлора устранило характер планирования и выполнения производства, который ранее осуществлялся производственным цехом, и позволило планировать и выполнять работу специализированным отделам.

В результате эффективность производства резко возросла, что привело к развитию методов массового производства, и Ford Motor Company стала одной из первых компаний, выросших в результате использования этих методов массового производства в 1903 году.

В начале 20-го века автомобили еще не были широко распространены, но эффективное использование Фордом методов научного управления привело к созданию методов массового производства, которые позволили производить автомобили дешево.

Во-вторых, это послужило катализатором модернизации промышленности. Хотя тот факт, что научные методы управления сделали возможным массовое производство, является главным достижением, другой заслугой является создание методов управления, позволяющих эффективно контролировать производственные участки.

Если раньше планирование и управление основывались на краткосрочном, бессистемном подходе, то Фредерик Тейлор усовершенствовал управление и администрирование с помощью объективного анализа и научных перспектив.

В результате значительного повышения производительности труда были заложены основы современных теорий производства и управления бизнесом, что способствовало модернизации промышленности.

При этом данный метод имеет не только достоинства, но и недостатки. Хотя внедрение научных методов управления принесло много экономических выгод, были и недостатки, и критика. Не смотря на то, что задача любой современной организации – добиться эффективности [10], традиционные факторы (превосходство товаров по цене и качеству) уже не способны обеспечить компаниям долгосрочное конкурентное преимущество [5].

Два недостатка и критика научного метода управления следующие:

- К работникам относятся как к «винтикам».
- Поляризация офисного персонала и рабочих.

Давайте рассмотрим их по порядку.

Первый негативный фактор – к работникам относятся как к «винтикам».

Научные методы управления преуспели в повышении эффективности производства, но этот успех был построен на перемещении работников наиболее эффективным способом. В результате к рабочим относились как к «винтикам» или «деталям» на фабрике, не обращая особого внимания на их человеческие потребности.

Другими словами, проблема нарушения прав человека возникает тогда, когда человечность и индивидуальность работников отходят на второй план, что затрагивает нарушения прав человека.

На самом деле, крупные профсоюзы в США иногда проводили кампании против этого, а ученые указывали на то, что это нарушение прав человека.

Следующий негативный фактор – поляризация офисного персонала и рабочих.

Научные методы управления позволили эффективно планировать и осуществлять производство, отделив планирование производства от производственного процесса. В то же время, однако, это привело к поляризации среди персонала на офисных работников, которые занимались умственным трудом, и рабочих, которые занимались физическим трудом.

В 1990-х годах в США это привело к дальнейшему ухудшению производственных отношений на фоне растущих конфликтов, основанных на социальном статусе и классовой принадлежности.

В связи с этим метод научного управления развился в другие методы, исправляющие описанные выше недостатки. Одним из них является организационное управление.

Организационное управление (в современном понимании этого термина) – это управление ресурсами и операциями организации таким образом, чтобы организация могла бесперебойно функционировать для достижения заявленных целей. Четыре управленческих ресурса организации – это «люди, товары, деньги и информация», из которых управление «людьми», относящееся к человеческим ресурсам, особенно важно.

Сегодня стили работы становятся все более разнообразными: есть сотрудники, работающие полный рабочий день, непостоянные сотрудники, совместители и неполный рабочий день. Кроме того, ожидается, что в будущем на работу будет приниматься все больше людей разных национальностей и происхождения, поэтому возникнет острая необходимость реагировать на многообразие.

В такие моменты необходимо организационное управление. Менеджеры, которые управляют организацией, должны индивидуально реагировать на различные стили работы, ценности и навыки своих сотрудников. Эффективное организационное управление может максимизировать производительность организации, если хорошо управляются не только человеческие ресурсы, но и другие управленческие ресурсы.

Что такое организация в первую очередь? Чтобы организация была организацией, она должна соответствовать трем элементам, предложенным Честером Бернардом, ученым в области менеджмента, который руководил телефонной компанией в США. Эти три элемента выглядят следующим образом.

- Общая цель;
- Готовность к сотрудничеству;

- Общение.

Давайте рассмотрим их по порядку.

Общая цель. Прежде всего, организация должна иметь общую цель среди своих членов. В случае управления компанией это означает видение или философию управления.

Готовность к сотрудничеству. Готовность членов организации к сотрудничеству – это то, что заставляет ее работать. Готовность к сотрудничеству – это желание сотрудничать с членами организации и делать что-то для организации.

Если члены организации не желают сотрудничать и хотят выполнять только свою собственную роль, то нет смысла работать вместе как организация. Умение играть в команде является необходимым элементом организации.

Общение. Слаженная коммуникация между членами организации – еще один элемент организации. Даже если есть общая цель и желание работать вместе, если коммуникация не налажена, организация не сможет существовать. Также, слаженная коммуникация укрепляет доверие в команде.

Между тем часто эти три элемента не выполняются.

Во-первых, «общая цель» может быть основной целью организации, например, «увеличить продажи» или «внести вклад в общество через услуги и продукты компании». Однако для сотрудников слишком сложное видение или цель увеличить продажи организации затрудняет восприятие ее как собственного бизнеса. В результате они неизбежно будут работать ради личных целей, таких как более высокая зарплата или самореализация.

Поэтому, если организация управляет своими сотрудниками, а сотрудники не могут сделать цели организации своими собственными, они будут все меньше и меньше мотивированы.

Кроме того, если руководство не понимает реальной ситуации на местах из-за отсутствия коммуникации, оно не сможет управлять организацией. Это может привести к видимости сотрудничества, но на самом деле могут быть частые случаи, когда сотрудники тянут друг друга вниз или играют по отдельности.

Давайте рассмотрим компетенции, необходимые для точного организационного управления. Согласно [1] теория управления находится в постоянном развитии, постоянно возникают различные школы менеджмента. Навыки тех, кто управляет организацией, необходимы для обеспечения точного организационного управления и максимизации производительности организации.

Важный навык, необходимый для тех, кто управляет организацией, – это умение ставить точные цели и составлять планы по их достижению.

Во-первых, менеджеры должны понимать возможности организации и ставить перед собой цели, которые могут быть достигнуты, если сотрудники будут достаточно усердно работать. Если поставленные цели будут слишком легкими, они не позволят добиться максимальной эффективности работы сотрудников, а если слишком сложными, то они окажутся невыполнимыми и не будут их мотивировать.

Поэтому необходимо иметь представление о возможностях сотрудников на местах и уметь определять соответствующие цели. Постановка целей на уровне «достижимо, если упорно работать» может пробудить в сотрудниках лучшие качества, поскольку они могут работать с достаточной эффективностью.

Еще один ключевой момент заключается в том, что после постановки главной цели необходимо поставить ряд более мелких целей для ее достижения. Кроме того, важно установить сроки и иметь возможность численно измерить, были ли они достигнуты.

После постановки целей следующим шагом является реальное выполнение задач сотрудниками для достижения поставленных целей. Именно здесь руководители должны уметь заставить сотрудников следовать плану.

Если менеджеры просто ругают или отдают приказы, сотрудники не будут делать то, что от них хотят. Чтобы заставить их следовать плану, необходимо создать систему, которая заставит людей захотеть двигаться вперед.

Позиция менеджера в управлении организацией находится между высшим руководством и подчиненными, и навыки общения необходимы для того, чтобы давать соответствующие объяснения, приемлемые для всех сторон.

Менеджеры и высшие руководители организации расставляют приоритеты в экономических вопросах, таких как продажи и прибыль, и дают указания подразделениям. Однако в это время, если сотрудники испытывают трудности с выполнением этих инструкций, менеджеры должны проинформировать своих начальников о причинах, а также попросить внести изменения в планы или улучшить условия работы.

Таким образом, отличные коммуникативные навыки необходимы для поддержания бесперебойного функционирования организации, а также для того, чтобы выступать в качестве связующего звена между руководством и передовым персоналом.

Кроме того, если менеджеры не общаются с сотрудниками на регулярной и частой основе и не понимают их, они не будут знать, можно ли выполнить требования руководства или какие требования они должны предъявить руководству в интересах сотрудников.

Для того чтобы достичь поставленных целей, сотрудники должны быть способны работать на пределе своих возможностей. Для достижения этой цели менеджеры должны управлять мотивацией сотрудников.

Если мотивация низкая, эффективность и производительность труда будут снижаться, а достижение целей будет откладываться. Чтобы мотивировать сотрудников, непродуктивно просто отдавать приказы.

Вместо этого необходимо создать систему, которая позволит сотрудникам работать на максимальном уровне эффективности даже тогда, когда они не мотивированы. Чтобы достичь этого, менеджеры должны понимать навыки и личные качества каждого сотрудника и распределять персонал и задачи между нужными людьми в нужных местах. Возрастание роли службы управления персоналом заключается в том, что она становится стратегическим партнером руководства в реализации поставленных целей и задач [2]. Поэтому современные экономисты приходят к выводу, что наиболее перспективной является концепция управления, в центре которой находится человек, как наивысшая ценность [11].

Кроме того, менеджеры могут мотивировать своих сотрудников, проявляя инициативу и реально предпринимая действия, а не просто присматривая за ними.

Однако есть еще несколько моментов, которые необходимо учитывать, о которых будет рассказано ниже.

Первый пункт эффективного организационного управления – это создание среды, в которой члены организации могут легко высказывать свое мнение.

Мнение сотрудников иногда может принести важные идеи для организации, поэтому в организационном управлении важно создать атмосферу и среду, в которой сотрудники могут говорить свободно.

Кроме того, высказывание сотрудниками своего мнения само по себе может оказать на них положительное влияние. Например, когда руководители спрашивают мнение сотрудников, это является признаком доверия, а изменения в организации, которые происходят в результате этих обсуждений, могут повысить мотивацию сотрудников и воспитать дух лояльности.

Следующее, что нужно сделать менеджерам, это не думать, что они могут заставить своих сотрудников делать то, что они хотят. Для руководителей организации может быть соблазнительно думать, что они могут эффективно управлять организацией, если их подчиненные будут делать то, что они хотят. Однако это невозможно, и попытки контролировать сотрудников приведут к обратной реакции.

Вместо этого важно создать приятную рабочую атмосферу, чтобы сотрудники чувствовали себя комфортно.

Таким образом, для того чтобы организация работала бесперебойно, необходимо преодолеть различные препятствия и проблемы, связанные с «людьми, товарами, деньгами и информацией». Среди них вопросы человеческих ресурсов, такие как низкая мотивация сотрудников и плохая коммуникация, являются основными проблемами для организационного менеджмента.

Эффективное организационное управление может быть достигнуто благодаря точному руководству со стороны менеджеров, обладающих необходимыми навыками. В менеджменте сейчас насчитывается несколько десятков областей и направлений, в каждом из которых можно выделить еще десятки и сотни более частных сфер знания [6]. В результате эффективность работы организации будет максимальной, что внесет значительный вклад в достижение поставленных целей.

### **Анализ различных подходов к управлению**

После Тейлора метод научного управления был доработан с усилиями различных выдающихся исследователей. В данном разделе будет проведен анализ различных подходов к управлению, разработанных после Тейлора. Можно определить, что подходы к управлению делятся на два различных подхода – научную школу и административную школу. Необходимо упомянуть ученых, внесших основной вклад и заложивших базовые принципы управления организацией.

Представителями научной школы являлись следующие ученые:

Прежде всего, это уже упомянутый Фредерик Тейлор, который внес основной вклад в развитие научного менеджмента.

Фрэнк и Лилиан Гилбрет – еще два пионера в области теории управления.

Генри Гант – ученый, который разработал известную всем диаграмму Ганта.

Представителями административной школы являлись следующие ученые:

Анри Файоль – ученый, внесший существенный вклад в общую теорию управления.

Макс Вебер – ученый, являющийся одним из основоположников социологической науки.

Давайте подробнее проанализируем подходы данных ученых.

Фрэнк и Лилиан Гилбрет – два ученых, которые проводили исследования примерно в то же время, что и Тейлор. Как и Тейлор, они интересовались производительностью труда, в частности тем, как движение и подвижность влияют на эффективность.

Данные ученые использовали фильмы для анализа трудовой деятельности. Они разбивали задания на отдельные элементы и движения и записывали время, необходимое для выполнения одного элемента. Таким образом, они могли предсказать наиболее эффективный рабочий процесс для конкретной работы. Фильмы, снятые ими, также пригодились для создания учебных видеоматериалов, чтобы обучать сотрудников продуктивной работе.

Фрэнк и Лилиан Гилбрет, как и Тейлор, принадлежали к классической школе менеджмента, которая подчеркивала важность повышения производительности труда путем научного анализа. Однако они расходились во мнениях относительно важности работника. Тейлор делал акцент на прибыльности и производительности, а Фрэнк и Лилиан Гилбрет на благополучии и мотивации работников. Они считали, что, уменьшив количество движений, связанных с выполнением конкретной задачи, они могут также увеличить благосостояние работника. Их исследования, наряду с исследованиями Тейлора, дали много важных принципов, которые позже были включены в программы обеспечения качества и контроля качества, начатые в 1920-х и 1930-х годах. В конечном итоге их работа привела к появлению науки эргономики и промышленной психологии.

Генри Гант также был соратником Тейлора. Он наиболее известен двумя ключевыми вкладами в классическую теорию менеджмента: диаграммой Ганта и системой задач и бонусов.

Гант продвигал план задания и премирования, который модифицировал принцип Тейлора «справедливая оплата за справедливый день работы». Гант хотел установить стандартное (среднее) время для выполнения работы или задания. Затем, если работник затрачивал больше стандартного времени, его зарплата уменьшалась. Если же он затрачивал меньше времени, то ему платили за дополнительные части работы и премию в размере до 20 процентов. Этот план, также известный как прогрессивная тарифная система, предпочитали рабочие, которые были готовы работать больше за дополнительную зарплату.

Макс Вебер придерживался бюрократической теории управления, построенной на принципах Фредерика Тейлора. Вебер сосредоточился на создании системы, основанной на стандартизированных процедурах и четкой субординации.

Субординация – это управление сверху вниз, когда сотрудники подчиняются руководителям своих отделов, которые подчиняются своим руководителям, а те в свою очередь подчиняются генеральному директору в структуре пирамиды. Вебер подчеркивал эффективность и, хотя он сосредоточился на бюрократическом способе ведения дел, он подчеркивал опасности, с которыми может столкнуться настоящая бюрократия. Макс Вебер опасался, что компания может нанять человека, не обладающего необходимой квалификацией, поэтому он подчеркивал, что сотрудников следует нанимать только в том случае, если они обладают необходимыми для работы навыками. Хотя это может показаться очевидным, причина, по которой это важно, заключается в том, что теория управления Вебера предусматривает, что нанимаемые сотрудники должны быть компетентными. Благодаря этой теории управления были разработаны современные элементы управления: должностные роли, иерархия полномочий, строгий учет, стандартизированные процедуры и прием на работу сотрудников, если их навыки соответствуют тем, которые необходимы на данной должности.

Анри Файоль разработал 14 принципов управления. Его теория управления представляет собой простую модель, которая показывает, как руководство взаимодействует с персоналом, она основана на 14 следующих принципах управления:

1) Разделение труда – ведение бизнеса по отделам для повышения эффективности рабочей силы с целью увеличения производительности. Специализация рабочей силы повышает точность и скорость.

2) Полномочия и ответственность – менеджеры имеют право отдавать приказы сотрудникам и несут ответственность за то, чтобы сотрудник выполнил работу.

3) Дисциплина – этот принцип связан с послушанием руководства. Это важнейший принцип для бесперебойной работы организации.

4) Единичное начальство – это означает, что сотрудник должен получать приказы от одного руководителя и подчиняться ему. Если несколько руководителей дают задания одному сотруднику, это может привести к путанице и конфликтам.

5) Единство руководства – сотрудники работают в команде, руководствуясь планом действий и контролируются руководством, чтобы выполнить работу. Менеджер несет ответственность за работу группы.

6) Подчинение индивидуальных интересов – Файоль подчеркивал, что личные интересы подчинены интересам организации и в центре внимания находится организация, а не человек.

7) Вознаграждение – В конечном счете, речь идет о вознаграждении за усилия сотрудников. Вознаграждение может быть как в неденежной форме (комплименты, кредиты), так и в денежной (бонус, компенсация).

8) Степень централизации – подразумевает концентрацию полномочий по принятию решений на вершине управленческой пирамиды, но также зависит от размера организации.

9) Иерархическое управление – иерархическое управление сверху вниз, которое распространяется от высшего руководства до низших уровней управления. Это также можно рассматривать как тип структуры управления.

10) Порядок – сотрудники должны иметь в своем распоряжении необходимые ресурсы, чтобы они могли нормально функционировать. Менеджеры также должны функционировать упорядоченно.

11) Равенство – сотрудники должны занимать правильные места в организации, чтобы все делать правильно. Это повышает эффективность производства.

12) Стабильность персонала – минимизируйте текучесть кадров, инвестируя в нужных сотрудников и направляя их в нужный отдел.

13) Инициатива – принципиальным сотрудникам должно быть позволено высказывать новые идеи, чтобы повысить ценность компании, поощряя сотрудников к участию.

14) Корпоративный дух – стремление к вовлеченности и единству сотрудников. Менеджеры несут ответственность за развитие морального духа на рабочем месте.

### **Заключение**

В статье был проведен анализ метода научного управления, основной акцент был сделан на его преимуществах и недостатках. Были проанализированы положительные и отрицательные стороны данного метода, дана оценка современным аспектам решения проблемы. В статье было обращено внимание на конфликт интересов в отношении управления бизнес-процессами между высшим менеджментом и рядовыми рабочими.

При этом в настоящее время разработаны новые методы управления, которые смягчают недостатки научного метода управления. В данной статье проведен анализ различных подходов к управлению, разработанных на основе метода научного управления, усилиями различных исследователей. При этом особое внимание было уделено организационному управлению (в его современном понимании).

### **Конфликт интересов**

Не указан.

### **Рецензия**

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

### **Conflict of Interest**

None declared.

### **Review**

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

### **Список литературы / References**

1. Андреев А.Ф. Основы теории управления: учебное пособие / А.Ф. Андреев. — 2013. — 288 с.

2. Архипова Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / Н.И. Архипова, С.В. Назайкинский, О.Л. Седова. — Москва : Проспект, 2022. — 160 с.
3. Белоусов В.М. История развития концепций менеджмента / В.М. Белоусов. — М.: Знание, 2001.
4. Игнатъева А.В. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов / А.В. Игнатъева, М.М. Максимцов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 157 с.
5. Каширин А.И. Управление компетенциями в корпоративной практике: монография / А.И. Каширин, А.С. Семенов, В.В. Стрелюк [и др.]. — М.: РУДН, 2018. — 137 с.
6. Кравченко А.И. История менеджмента / А.И. Кравченко. — М., 2000.
7. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 2000. — 704 с.
8. Сергеева М.Г. Основы экономики и менеджмента: учебное пособие: в 2 частях. Часть 1: Экономика / М.Г. Сергеева, В.В. Колчина. — Москва: РУДН, 2020. — 176 с.
9. Серкин В.В. История возникновения метода научного управления и причины его популярности / В.В. Серкин // Вестник науки: №5 (62) том 1. — 2023. — С. 101 - 105.
10. Теплов А.В. Роль кадрового менеджмента в повышении эффективности организации / А.В. Теплов // Вестник Российского университета дружбы народов: Государственное и муниципальное управление. — 2014. — №4. — С. 32 - 42.
11. Черняк В.З. Теория управления: учебное пособие для вузов / В.З. Черняк. — М.: Академия, 2008. — Высшее профессиональное образование.

### Список литературы на английском языке / References in English

1. Andreev A.F. Osnovy teorii upravlenija: [Fundamentals of Management Theory: textbook] / A.F. Andreev. — 2013. — 288 p. [in Russian]
2. Arhipova N.I. Sovremennye problemy upravlenija personalom [Modern Problems of Personnel Management: monograph] / N.I. Arhipova, S.V. Nazajkinskij, O.L. Sedova. — M. : Prospekt, 2022. — 160 p. [in Russian]
3. Belousov V.M. Istorija razvitija koncepcij menedzhmenta [History of Development of Management Concepts] / V.M. Belousov. — M.: Znanie, 2001. [in Russian]
4. Ignat'eva A.V. Issledovanie sistem upravlenija [Research of Management Systems: Textbook for universities] / A.V. Ignat'eva, M.M. Maksimcov. — M.: JuNITI-DANA, 2000. — 157 p. [in Russian]
5. Kashirin A.I. Upravlenie kompetencijami v korporativnoj praktike [Competence Management in Corporate Practice: monograph] / A.I. Kashirin, A.S. Semenov, V.V. Strenaljuk [et al.]. — M.: RUDN, 2018. — 137 p. [in Russian]
6. Kravchenko A.I. Istorija menedzhmenta [Management History] / A.I. Kravchenko. — M., 2000 [in Russian].
7. Meskon M.H. Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management] / M.H. Meskon, M. Albert, F. Hedourie. — M.: Delo, 2000. — 704 p. [in Russian]
8. Sergeeva M.G. Osnovy jekonomiki i menedzhmenta [Fundamentals of Economics and Management: textbook: in 2 parts. Part 1: Economics] / M.G. Sergeeva, V.V. Kolchina. — M.: RUDN, 2020. — 176 p. [in Russian]
9. Serkin V.V. Istorija vznikovenija metoda nauchnogo upravlenija i prichiny ego populjarnosti [The History of the Scientific Management Method and the Reasons for its Popularity] / V.V. Serkin // Vestnik nauki [Journal of Science]: No. 5 (62) Volume 1. — 2023. — P. 101 – 105 [in Russian].
10. Teplov A.V. Rol' kadrovogo menedzhmenta v povyshenii jeffektivnosti organizacii [The Role of Personnel Management in Improving the Efficiency of the Organization] / A.V. Teplov // Vestnik Rossijskogo universiteta družby narodov: Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie [Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia: State and Municipal Administration]. — 2014. — №4. — P. 32 – 42 [in Russian].
11. Chernjak V.Z. Teorija upravlenija [Management Theory: a textbook for universities] / V.Z. Chernjak. — M.: Akademija, 2008. — Higher Professional Education [in Russian].