

А.А Козлов, В.И. Степанов

**Управленческий
потенциал предприятий в
рыночной экономике**

**Издательство С.Лаврова
Брест – 2000**

УДК 331.1 (075.8)
ББК 65.9(2)240

Рецензенты: главный научный сотрудник Института экономики Российской Академии наук, доктор экономических наук, профессор И.С.Маслова;

Академик Академии экономических наук Украины, доктор экономических наук, профессор Л.В.Кривенко.

Рекомендовано к печати Редакционно-издательским отделом Института экономики РАН

Козлов А.А., Степанов В.И.

**Управленческий потенциал предприятий в рыночной экономике.
Монография: - Брест: Издательство С.Лаврова, 2000. – 321 с.**

В книге рассматриваются проблемы развития управленческого потенциала предприятий в рыночной экономике: теоретико-методологические основы исследования управленческого потенциала; теоретические принципы построения аппарата управления предприятием; Управление трудовым потенциалом работников предприятий; эффективные методы управления персоналом предприятия; оценка эффективности работы управленческого персонала предприятия; совершенствование управления трудовыми ресурсами предприятий.

Книга предназначена для студентов высших учебных заведений, работников служб управления персоналом предприятий и организаций различных форм собственности, руководящего состава предприятий (фирм), научных работников, преподавателей экономических предметов вузов, аспирантов, магистров, бакалавров экономических специальностей, для всех интересующихся управлением персоналом в условиях рыночной экономики.

© А.А.Козлов, В.И.Степанов, 2000
© Издательство С.Лаврова, 2000

**Управленческий потенциал
предприятий в рыночной экономике**

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной научно-технической революции одной из общих закономерностей развития производства в разных странах является повышение роли организационно-управленческих факторов. Качество управления определяет как рост эффективности производства, так и степень удовлетворения потребностей людей.

В нашей стране проблемы реформации системы управления носят особо острый характер в связи со сменой модели развития, переходом к рыночным отношениям. В этом сложном, противоречивом процессе проявляется воздействие объективных и субъективных факторов. Что же касается деятельности предприятий, то, прежде всего расширение прав и ответственности – это создание сильных стимулов для эффективной работы коллективов. Однако не менее важна и субъективная сторона – изменение мышления и поведения самих работников, особенно руководителей и специалистов.

Соотношение объективного и субъективного в управлении - сложно и меняется во времени. Однако известно, что в поворотные, критические моменты, связанные с перестройкой систем управления, роль субъективного фактора значительно возрастает. Работники все более полно познают и используют объективные закономерности, учитывают экономические интересы, изменяют отношения собственности, оргструктуры, методы, технику управления. Наиболее радикальные изменения сегодня связаны с приватизацией, развитием всех форм собственности и видов деятельности.

Субъективный фактор реализуется через деятельность работников, причем, когда речь идет об управлении, то часто он связывается с личностью руководителя организации, подразделения. Безусловно, руководитель ключевая фигура в управлении производством, однако всегда, даже в самых жестких авторитарных системах, в процессе выработки и реализации решений принимали решения многие другие участники. Иначе говоря, в качестве носителя субъективного фактора следует рассматривать не отдельные личности, а коллективы работников, связанных общей производственной функцией, хотя и выполняющих разные роли в ее реализации.

Для командно-административной системы характерна централизация управления в верхних эшелонах и превращение массы работников в исполнителей административной воли. Концентрация власти в руках сравнительно узкой группы работников аппарата породила бюрократизацию, обособление интересов власть держащих с одной стороны и отчуждение основной массы работников от управления с другой. Как следствие – снижение ответственности, падение

эффективности производства. Данная проблема характерна не только для социалистической экономики, частные фирмы на Западе также столкнулись с ней, что побудило их начать активные поиски средств разрешения противоречий, выразившихся во властности, в парсипативных формах управления.

Демократизация общества в первую очередь несет перераспределение организаторского потенциала, его законодательное перемещение от высших эшелонов власти к непосредственным производителям материальных и духовных ценностей. Это означает, что меняется характер субъектно-объектных отношений, рядовые работники перестают быть только в позиции объекта управленческих воздействий, обретая и функции субъекта управления.

В этих условиях существует необходимость, в первую очередь, уточнить понятие "субъект управления".

Представляется, что в перспективе в качестве субъекта управления в широком смысле может рассматриваться весь коллектив, который, используя демократические формы и процедуры, определяет стратегию развития, нанимает аппарат и возможно выбирает руководителей. В узком смысле в качестве субъекта рассматривается аппарат управления, профессионально реализующий стратегию, обеспечивающий оперативное управление производствам.

Исследование субъекта управления в лице аппарата на фоне объективных тенденций, позволяет выделить две группы факторов. Первая, связанная с современным этапом НТР – характерна для всех развитых стран мира, вторая группа, связанная со сменой экономической модели развития, переходом к рыночным отношениям, является специфической для страны.

Для понимания закономерностей воздействия указанных групп факторов, необходимо, хотя бы кратко, рассмотреть оба процесса, вызывающие эволюцию систем управления.

Современный этап НТР начался с конца шестидесятых годов, когда практически все страны мира стали испытывать нарастающие кризисные явления, вызванные исчерпанием возможностей существовавшей технологической базы сферы материального производства. Пороговых уровней достигло неблагоприятное воздействие на окружающую среду, здоровье людей. Это предопределило начало нового этапа развития. Стал необходим переход к качественно новым технологиям, основанным на глубоком научном анализе взаимодействия человека с природой и обществом.

Современный этап научно-технической революции часто называют "информотехнологическим". Разница между уходящей в прошлое "технической" эпохой и наступающей "технологической" - принципиальна.

Все последние века люди создавали и тиражировали технические изделия, стремясь добиться максимальных рабочих характеристик. Главное было – напитать мир машинами, приборами, а способ производства их принципиального значения не имел, проблема платы за обладание ими в общем не стояла.

В итоге пришли к выводу, что современное производство имеет удручающе низкий КПД. Тиражирование техники не ведет к успеху. Нужна смена целей, иные лозунги, иная стратегия движения вперед. Появился новый тезис: способ производства становится не менее важным, чем сам продукт. Товар должен производиться таким и только таким образом, который оправдан и экономически, и экологически, и социально.

Особое, даже исключительное, значение на современном этапе НТР приобрела информационная сфера деятельности человека.

На протяжении всей истории человечества основным предметом труда оставались материальные объекты, а деятельность за пределами их относилась к "непроизводительным" затратам. Еще сравнительно недавно экономическая мощь государства измерялась прежде всего величиной располагаемых материальных и энергетических ресурсов: металла, угля, нефти и др. Однако в 80-х годах в высокоразвитых странах удельный вес информации, как предмета труда, превысил материальные и энергетические ресурсы и с этого момента, как принято считать, начался "век информатики", в котором главным показателем могущества общества является используемый информационный ресурс – объем знаний.

Информатика все решительнее заявляет о себе как принципиально новая механизированная технология сбора, передачи, переработки и использования информации, способная заметно усовершенствовать важнейшие области социальной практики. Если на производстве до сих пор электронно-вычислительную технику использовали в основном для автоматизации технологических процессов, то в современных условиях требуется все больший объем знаний, все более разносторонняя информация для принятия управленческих решений, повышения их качества, что также невозможно обеспечить без ЭВТ. В этом плане встает вопрос о компьютерной грамотности руководителей и специалистов, как одной из важных черт современного управленца.

Новое экономическое мышление отличается глобальностью подходов. Оно все в большей степени вынужденно включать и экологический аспект. С начала нашего века население Земли выросло втрое, а объем хозяйственной деятельности в 20 раз. Прогнозируется, что за время жизни наших детей численность населения удвоится, а производство увеличится в 5 раз. Если такой прирост будет достигнут на базе современных технологий, природа не выдержит потока загрязнений. Техника XX века губительна для XXI столетия. Человечество сможет

выжить только в случае, если добьется радикальных перемен в технологии.

В условиях современной НТР неизмеримо возрастает нравственная сторона хозяйственных решений. Приходится постоянно помнить, что за все надо платить. И чем больше техники человек создает себе в помощь, тем большая, а ныне можно сказать – предельная, нагрузка ложится на планету. Таким образом, очевидно, что современный этап НТР, оказывающий революционизирующее влияние на перестройку производственного аппарата, имеет и огромные социальные последствия. Результаты в решающей степени зависят от поведения человека, являющегося как создателем, так и потребителем всего существующего, как творцом, так и жертвой одновременно.

Приметой нового мышления является переосмысление роли человека на производстве, понимание того факта, что именно работник, а не техника, является главным компонентом любой производственной системы. Речь идет о так называемом "человеческом факторе", который признается сегодня решающим в деле интенсификации производства.

Сегодня все чаще дает о себе знать противоречие между уровнем развития техники и технологии и степенью подготовленности работника к ее использованию. Это противоречие является сильным тормозом во внедрении достижений НТП в производство, новая техника медленно осваивается и не дает должной отдачи. Речь идет также о степени использованного созданного производственного потенциала.

В условиях НТР при создании крупных машинных систем, технологий, их надежность и эффективность будут определяться надежностью самого человека, степенью его развития и заинтересованности. На Западе к пониманию этой закономерности пришли раньше. Не случайно капиталовложения в человека, в условия его труда, образование и всей жизнедеятельности сегодня признаются более выгодными, чем создание новых рабочих мест, техническое развитие.

Из всего комплекса проблем на первое место выходят вопросы роста квалификации работников. Как отмечают многие специалисты, характерной чертой нашего современного состояния стали некомпетентность, несоответствие уровня их развития требованиям НТР, общий относительно низкий культурный уровень населения даже при внешнем росте образованности. Никакие формы хозрасчета не приведут сами по себе к росту квалификации работников, к широкому использованию интеллектуального потенциала, хотя и придадут импульс их активности.

Для выхода из положения необходимы как целевая государственная программа, так и программы самих предприятий по созданию системы непрерывного образования всех категорий работников и, в первую очередь, руководителей и специалистов.

Отмеченные особенности не всегда своевременно учитывались в практике управления даже высокоразвитых стран, что, видимо, и стало причиной кризиса управления, о котором нередко говорят на Западе. Этот кризис породил поиски новых подходов, формирование новой "философии" управления. Ряд известных теоретиков американского менеджмента – Р. Уотермен, Т. Питерс, И. Ансофф и др. сформулировали ряд новых подходов, которые в совокупности называют "тихой управленческой революцией".

Обнаружив на рубеже 80-х годов неспособность своих управляющих справиться с нарастающими трудностями, корпорации стали искать выход не только на путях повышения квалификации управленческих кадров, но и за счет перехода к "новой управленческой парадигме".

Суть ее заключается в определенном отходе от управленческого рационализма, от изначального убеждения, что успех фирмы определяется прежде всего рациональной организацией производства продукции, снижением издержек, развитием специализации и т.д., новая парадигма основана на системном и ситуационном подходах, она утверждает стратегическое управление и отвергает технократические мышления.

Деловая организация рассматривается прежде всего как "открытая" система, главные предпосылки успеха деятельности которой находятся не внутри, а вне ее. Многое зависит от того, насколько удачно фирма приспособится к своему внешнему окружению - экономическому, научно-техническому, социально-политическому, сумеет ли она во время распознать угрозы для существования, будет ли устойчива к "ударам судьбы" в условиях конкуренции.

Из такого мышления логично вытекает ситуационный подход к управлению, согласно которого вся внутрифирменная организация есть не что иное как ответ на различные по своей природе воздействия извне, а также технологию производства и качество человеческих ресурсов. Если среда и технология стабильны, просты, достаточно определены, люди по своему складу технократы и исполнители, а не предприниматели и творцы, то подходит и прежняя негибкая централизованная система. Такое состояние оказывается еще характерно не только для большинства отечественных предприятий, но и для некоторых западных фирм.

Однако в условиях рыночной экономики по мере усложнения среды, технологии, изменения целей, возрастания управленческой культуры фирмы все больше отходят от рационализма и вынуждены заботиться о гибкости и адаптивности своей оргструктуры, идти в сторону децентрализации управления. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании, а руководители-предприниматели оказываются нужнее технократов.

Следует подчеркнуть, что предприятие новаторское в научно-

техническом отношении, ориентированное на качество, а не на количество выпускаемой продукции, гибкое по структуре все в большей степени зависит от человеческого фактора. Поэтому другая важная черта "новой парадигмы" управления – это концепция предприятия как социальной системы. Не только характер стратегий, тип оргструктур, процедур планирования и контроля, но и стиль руководства, квалификация людей, их поведение, реакция на новшества и изменения должны постоянно анализироваться и совершенствоваться в процессе настройки систем управления.

Особенно важное значение придается в последнее время факторам организационной культуры – установившимся в фирме ценностям, индивидуальным и групповым нормам поведения, установкам, типам взаимодействий. Пожалуй, лучше других показывает, как работают эти элементы И. Ансофф, который прямо формулирует положение о том, что для внедрения методов стратегического управления исключительно важную роль играет характер воззрений персонала – его стремление либо к стабилизации достигнутого, либо к радикальным новшествам: враждебное, нейтральное или полное энтузиазма отношение к переменам; готовность к риску или наоборот его всяческое устранение, ориентация на прошлый опыт или на творческое освоение будущего и т.п. Становится понятным, что переход к стратегическому управлению, дающему наибольший эффект, связан с переориентацией всего мышления. Требуется огромная целенаправленная работа по формированию новой "организационной культуры".

Известные американские специалисты Т. Питерс и Р. Уотермен, выделяя на первый план человеческие отношения, в 80-е годы подняли новую волну "организационного гуманизма". Они доказывают, что образцовые компании стали таковыми благодаря организации, позволяющей пробуждать необыкновенные побуждения у обычных людей. Трудно представить, чтобы эти компании были укомплектованы людьми, сильно отличающимися от нормы населения в целом. Но есть одна область: необыкновенное руководство, особенно в начальный период становления.

Обычное руководство имеет много аспектов. Это терпеливое, обычно утомительное создание коалиций, умышленное разбрасывание семян интриг, педантичное следование инструкциям и положениям, изменение круга проблем, создание лояльной команды в руководстве и др. Обычно это "деловое руководство" занимает большую часть времени руководителя.

Но есть другая форма, которую называют "преобразующим руководством", которое опирается на потребности человека в смысле существования, создает организационную целеустремленность.

Руководитель-преобразователь занят приемами педагога, ментора, лингвиста – чтобы с успехом стать создателем ценностных установок.

Преобразующее руководство появляется когда работника объединяются таким образом, что руководители и подчиненные возносят друг друга на более высокие ступени мотивации и нравственного поведения. Их цели, возникшие может быть разрозненно, но родственные по характеру, в случае преобразующего руководства сливаются воедино.

Новая "философия" управления не может не учитывать наличие многих проектов "фабрики будущего". Большинству авторов проектов они видятся в виде высокоавтоматизированного производства, в котором машины вытесняют не только рабочих, но и "белые воротнички", поскольку управление также подвергается компьютеризации. Смогут ли в будущем распорядительные центры, в которых значительно возрастает роль "искусственного интеллекта", проявлять "организационный гуманизм", или управляющие системы будут становиться все более бездушными и породят еще большую конфликтность на производстве? Эти вопросы ждут ответа.

Много и других вопросов требует еще глубокой проработки, но это не основание для того, чтобы недооценивать, а тем более отвергать стремление заглядывать вперед; прогнозировать развитие систем управления на основе новой "философии".

К сожалению, в нашей стране пока еще крайне слабо развита прогностическая функция в изучении эволюции управления в перспективе. Кому-то, возможно, в условиях современной экономики эта задача покажется не самой актуальной, а те "тонкости", которые обсуждают теоретики западного менеджмента, и вовсе не понятными. Однако практика, в данном случае, является лучшим адвокатом. Именно в тех странах и фирмах, где глубоко и систематически занимаются вопросами организации управления и отмечается самая высокая эффективность производства и удовлетворение потребностей людей.

Несмотря на значимость воздействия факторов, связанных с НТР и ее социальными последствиями на современное производство и управление, следует отметить, что доминирующее воздействие на развитие аппарата управления оказывает группа факторов, связанных с переходом к рыночным отношениям. Собственно говоря, старый хозяйственный механизм стал главным препятствием для ускорения НТП, и без его смены нет пути выхода из кризиса, активизации хозяйственной деятельности и роста ее эффективности.

Кибернетический аспект решения проблемы просматривается в переходе от моно к полицентрической системе хозяйствования в новой среде, развития самоуправления на всех уровнях народного хозяйства, будь то республика, регион, город или предприятие. Правда, следует сразу

подчеркнуть, что самоуправление трудовых коллективов является в этой цепи определяющим фактором.

Формирование в общественном хозяйстве элементов, способных к саморазвитию, ведет к упрощению системы и росту управляемости, снижению энтропии, т.е. степени неупорядоченности социально-экономических процессов. Рыночная конкуренция станет той средой, которая будет выбраковывать нежизнеспособные ячейки, отбрасывать неэффективные формы и методы хозяйствования.

Всякая самоуправляемая система способна развиваться за счет внутренних сил, обходиться без внешних воздействий. Однако каждой системе, как части более общей совокупности, требуются некие элементы организованности, которые не сковывали бы ее внутренние движущие силы и в то же время не позволяли бы развиваться чрезмерной стихийности, анархичности, всему тому, что идет во вред самой системе и даже способно ее разрушить. Иначе говоря, в государстве необходим общий регулятор, который позволял бы гармонизировать общественные процессы.

Политико-экономический аспект связан с глубокими последовательными преобразованиями производственных отношений.

Самым радикальным средством лечения экономики с командно-административным синдромом является изменение характера труда, превращение его с поденного в свободный, движимый не административной зависимостью, а личным экономическим интересом и сознательной дисциплиной.

Новый хозяйственный механизм призван стать мощным рычагом, побудительной силой хорошей предприимчивой, инициативной работе. Внедрение предприимчивости в экономическое поведение хозяйствующих субъектов – важный мобилирующий, преобразующий фактор экономического роста, включений в систему побудительных сил интенсификации производства.

В условиях перехода на преимущественно экономические методы управления, формирования рыночных отношений, уменьшения зависимости от вышестоящих органов снижается и гарантированная в прошлом относительная стабильность положения предприятия, организации, растет неопределенность, что обуславливает выработку новых форм поведения, усиливает гибкость и стратегическую направленность в деятельности субъекта управления.

Необходимо иметь ввиду, что при переходе к рыночным отношениям происходит усложнение процессов управления производством и, как следствие, значительное расширение функций аппарата. При прежней, централизованной системе хозяйствования, когда сверху через планы определялись объемы и номенклатура производства,

гарантировалось материально-техническое снабжение и сбыт продукции, функции работников аппарата предприятий были сравнительно просты и ограничены. В условиях рыночной конкуренции производителей ситуация изменяется в корне, выживание фирмы, размер прибыли в решающей степени связаны с деятельностью аппарата. Гарантия сбыта продукции зависит от освоения маркетинга, ускоренное внедрение достижений НТП – от развития инженерной и конструкторской служб, "мобилизация" человеческого фактора – от развития кадровой и социально-бытовой служб. В условиях рынка многократно возрастает роль юридической службы. Большое значение имеет развитие информационной инфраструктуры и т.д. При этом речь идет о качественном росте аппарата. Не просто повышение квалификации, а массовая переподготовка управленческого персонала стали главным условием движения к рыночной экономике.

Таким образом, не ликвидация, как призывают радикалы, а обоснованное всестороннее развитие аппарата становится насущной необходимостью, что не исключает критический анализ и устранение бюрократических образований. В связи с этим встает вопрос о принципах и методах формирования аппарата управления предприятия, о субъектах структурной и кадровой политики.

Исторически сложившаяся модель развития советского общества характеризовалась монополией государственной собственности на средства производства и результаты труда, что породило административную моноцентрическую систему управления, составными элементами которой были унифицированная структура и кадровая политика. Субъектами этой политики были отраслевые органы, а методы носили директивный централизованный характер. Министерства и ведомства ежегодно планировали и "спускали" предприятиям задание на сокращение управленческих штатов.

В отечественной практике широко распространена еще точка зрения, что надо централизованно нормировать аппарат административными методами, т.е. всемерно ограничивать удельный вес ИТР и АУП в общей численности работников без учета возрастающей значимости управленческого труда в современном производстве, при полном отрыве уровня управленческих расходов от величины конечного результата.

Вопрос об аппарате управления, о его месте и значении в деятельности трудового коллектива остается дискуссионным. До сих пор нет по существу аргументированного ответа на вопросы, а какую численность, удельный вес и расходы на него необходимо иметь, чтобы успешно осуществлять деятельность, добиваясь роста эффективности производства, каким образом регулировать структуры, штатное расписание и управленческие расходы.

Переход к рынку, создание смешанной экономики, на базе многосубъектности отношений собственности исключает унификацию управленческих отношений. Возникает необходимость уточнения субъекта структурной и кадровой политики, исходным моментом при этом является вопрос собственности. Очевидно, что в государственных, акционерных, частных и других компаниях могут иметь место различные варианты решения вопросов формирования аппарата управления, исходя из особенностей владения, распоряжения и использования производственными фондами.

В складывающихся условиях появилась необходимость в научном обосновании вариантов формирования управляющих органов, исходя из особенностей форм собственности и видов деятельности.

Анализ первого отечественного и учет мирового опыта позволяет лишь строить гипотезы о возможных вариантах реализации прерогативы прав собственника. Прямое копирование зарубежной практики вряд ли возможно, поскольку существенные корректировки могут внести социально-психологические факторы. Очевидно, что необходимо учитывать своеобразную экономическую культуру населения, менталитет народных масс, воспитанных в "антиэксплуататорских" традициях.

Тем не менее общие закономерности рыночных отношений должны проявиться. В частных компаниях в качестве управляющего может выступать либо сам собственник (owner-manager), либо наемные профессионалы-менеджеры. Первый вариант более всего характерен для малого бизнеса.

Общественные формы собственности в модификациях: прямой государственной, акционерной, кооперативной могут иметь следующие различия.

Для государственных предприятий возможно сохранение права отраслевых органов на назначение руководителей, как представителей государства, но с учетом мнения трудовых коллективов. При акционерной форме – подбор главных руководителей за советом компаний с делегированием прав этим руководителям на наем специалистов. При кооперативной форме руководителя предприятия в принципе должны выбираться членами кооператива.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

1.1. Управленческий потенциал как социально-экономическая категория

Введение в научный оборот любой новой категории может рассматриваться как результат обобщения исторического развития познания и общественной практики. Процесс познания начинается с определения предмета исследования, кроме того, важно обобщение и учёт того опыта изучения, который уже накоплен. Предметом данного исследования является изучение экономических и социальных отношений, возникающих в процессе формирования и использования управленческого потенциала предприятий.

Среди основных в исследовании принцип социальной обусловленности, предполагающий рассмотрение управленческих отношений в конкретных условиях социальной среды. Поскольку среда при переходе к рынку претерпевает заметные изменения, то не менее важно соблюдение принципа историзма. Корни многих социальных явлений уходят в прошлое, но вместе с тем остаются не раскрытыми причины тех явлений, которые привели к деформациям, кризисным явлениям в сфере управления производством.

Необходимость принципа историзма в исследованиях связана и с прогнозированием. Если прошлое одновариантно, то будущее многовариантно, альтернативно и при разработке долгосрочных концепций развития экономики, систем управления без анализа прошлого и его уроков не обойтись. Не случайно прогнозный период в соответствии с тройным временным лагом, ретроспективно. Иначе говоря, прогноз на 20 лет требует анализа предшествующего развития как минимум за 60 лет.

Основные понятия, категории науки являются важнейшим элементом методологии. В систему категорий обычно входят понятия, характеризующие явления, их устойчивые свойства и особенности. По мере развития теории эмпирических исследований системы категорий будут обогащаться и расширяться, что относится и к «управленческому потенциалу».

Как уже отмечалось, понятие потенциала (производственного, экономического, трудового, кадрового, интеллектуального и т.д.) за последние годы приобрело широкое звучание и не случайно многогранно представлено в научных публикациях и печати. Термин достаточно широко вошёл в понятийный аппарат общественных наук, однако употребляется в самых различных модальностях, причём чаще в роли образной метафоры, нежели научной категории.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абалкин Л.И. Новый тип экономического мышления. - М.: Экономика, 1987.- 198 с.
2. Абрамов А.И. Государственные регулирования качества кадров Беларуси. - Мн.: РИПО, 1998.- 102 с.
3. Автономов В.С. Модель человека в экономической науке. - СПб.- Экономическая школа, 1998.- 229 с.
4. Агеева Н.А. Теория экономического анализа. - СПб.: Изд-во СПбГУ ЭиФ, 1999.- 188 с.
5. Адамчук В.В. и др. Экономика труда. - Финстатинформ, 1999.- 431 с.
6. Акимов В.Н. Нормирование труда. - Новосибирск: НГАВТ, 1998.- 176 с.
7. Актуальные проблемы экономики труда в новых условиях хозяйствования. - Иваново.: ИВГУ, 1991.- 166 с.
8. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Финансы и статистика, 1999.- 248 с.
9. Американская экономика: человек, технический прогресс и предпринимательство. - М.: Наука, 1993.- 240 с.
10. Анализ экономики. - М.: Международные отношения, 1999.- 302 с.
11. Андреев А.Г. Рынок труда и профессиональное образование. - М.: РЭА, 1998.- 134 с.
12. Анофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.- 579 с.
13. Арещенко В.Д., Дрозд С.С., Жук А.У. Проблемы стабилизации трудовых коллективов. - Мн.: Наука и техника, 1982.- 175 с.

14. Бабаева Л.В., Резниченко Л.А. Руководители и работники в условиях рынка.// Экономика и организация промышленного производства. - 1994, № 3, с. 61-70
15. Бадалов А.М. Проблемы рыночной экономики. - М.: Изд-во ВИУ, 1998.- 157 с.
16. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М.: Экономика, 1996.- 205 с.
17. Балабан В.А. Результативность управленческого труда и методы его оценки. - Владивосток.: ДВГАЭУ, 1997.- 124 с.
18. Бедрина Е.Б. Избыток рабочей силы на предприятиях: зарубежный опыт регулирования проблем. - Екатеринбург.: ИЭ, 1997.- 156 с.
19. Белановский С.А. Факторы эффективности управленческого труда в промышленности. - М.: Наука, 1988.- 167 с.
20. Беляцкий Н.П. Кадровый потенциал организаторов производства. - Мн.: Высшая школа, 1990.- 204 с.
21. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. - М.: Экономика, 1998.- 150 с.
22. Бир С. Мозг фирмы. - М.: Радио и связь, 1993.- 415 с.
23. Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления. - Киев.: Наукова думка, 1990.- 248 с.
24. Бобрышев Г.Н. Основные категории теории управления. - М.: АНХ СССР, 1988.- 189 с.
25. Бордяга Г. Гибкий менеджмент - фактор рентабельности. - М.: Экономика, 1990.- 168 с.
26. Борщевский И.И., Трухов В.А. Производительность труда: методы анализа и прогнозирования. - Мн.: Наука и техника, 1988.- 140 с.
27. Бункина М.К. Экономика и психология. - М.: ДИС, 1997.- 400 с.

28. Бусыгин Л.И. Стратегическое управление предприятием. - М.: Эльф, 1999.- 203 с.
29. Вайсбурд В.А. Организация оплаты труда в странах с рыночной экономикой. - Самара.: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 1996.- 125 с.
30. Валовой Д.В. Рыночная экономика. - М.: Инфра-М., 1997.- 198 с.
31. Васильев Ю.Л. Управление развитием производства. Опыт США. - М.: Экономика, 1990.- 306 с.
32. Васильева Н.И., Тонконог Р.И. Экономическая система общества. Теоретический курс. - М.: Изд-во МЭГУ, 1993.- 160 с.
33. Введение в рыночную экономику. - СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1991.- 160 с.
34. Вейлле П. Искусство менеджмента. - М.: Новости, 1993.- 222 с.
35. Велесько Е.И., Быков А.А., Дражек З. Стратегическое управление. - Мн.: Технология: БГЭУ, 1997.- 199 с.
36. Ветров А.А. Структурно-целевой анализ экономического потенциала предприятия: теория и методы. - Саратов.: Изд-во СГУ, 1998.- 285 с.
37. Виккерстаффс., Герчиков В.И. Учебные материалы по курсу: Управление персоналом. - Новосибирск.: ИЭИОПП, 1996.- 117 с.
38. Винн Р., Холден К. Введение в прикладной экономической анализ. - М.: Финансы и статистика, 1989.- 294 с.
39. Виноградова З.И. Логика науки управления. - М.: Мысль, 1998.-206 с.
40. Винокуров М.А. Компьютерные технологии в кадровых службах. - Иркутск.: Изд-во Иркут. гос. экон. акад., 1997.- 198 с.
41. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 1998.- 528 с.
42. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятиях. - М.: Экономика.- 201 с.

43. Войтов А.Г. Фундаментальная экономика. - М.: Маркетинг, 1998. - 492 с.
44. Волкова К.А., Казакова Ф.К., Симонов А.С. Государственное предприятие. Структура, положение об отделах и службах. - М.: Экономика, 1990.- 165 с.
45. Галаева Е.В. Творческий потенциал предприятий и организаций: вопросы управления. - М.: Институт труда, 1995.- 259 с.
46. Галдава Э.В. Совершенствование планирования и управления трудовыми ресурсами: теория, методология и методика применения. - Тбилиси.: Мецниерба, 1989.- 134 с.
47. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. - М.: Инфра-М, 1998.- 373 с.
48. Генкин Б.М. Эффективность труда и качество жизни. - СПб.:СПбГИЭА, 1998.- 112 с.
49. Гильденчерт М.Г. Социология безработицы. - СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1996.- 183 с.
50. Глущенко В.В. Система управления организационно-административными непроизводственными структурами. - СПб.: СПбГУВК, 1996.- 187 с.
51. Годунов А.А. Проблемы подготовки персонала управления при переходе к рыночной экономике// Ракурс, 1993, № 1, с. 56-59.
52. Годунов А.А. Роль науки в управлении социалистическим производством. - Мн.: Высшая школа, 1988.- 125 с.
53. Годушаури Т.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. - М.: Тандем, 1998.- 336 с.
54. Головачёв А.С. Теория воспроизводства рабочей силы и кадровая политика// Ракурс, 1993, № 1, с. 79-82.

55. Головачёв А.С. Эффективность использования и подготовки специалистов. - Мн.: Высшая школа, 1986.- 125 с.
56. Головачёва И.З. Механизм функционирования рынка. - Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 1998.- 46 с.
57. Головин Е.Г. Самоуправление трудовых коллективов в условиях рыночных отношений. - М.: Луч, 1991.- 191 с.
58. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: Сувенир, 1993.- 488 с.
59. Горелов Н.А., Тучков А.И. Энциклопедия труда и занятости. - СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1997.- 279 с.
60. Государственная кадровая политика и механизм её реализации. - М.: Изд-во Рос. акад. гос. службы, 1997.- 371 с.
61. Государственное регулирование экономики. - М.: Финстатинформ, 1999.- 165 с.
62. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 1993.- 208 с.
63. Гребнев Л.С. Философия экономики. - М.: Луч, 1991.- 154 с.
64. Гроев Э. высокоэффективный менеджмент. - М.: Юнити-М, 1996.- 252 с.
65. Громова О.Н. Стратегия управления персоналом организации. - М.: ГАУ, 1997.- 198 с.
66. Громыко В.В. План и рынок в воспроизводстве рабочей силы: опыт развития индустриальных стран. - М.: Изд-во Рос. эконом. акад., 1992.- 156 с.
67. Громыко Е.Ф. Структура информации машиностроительного предприятия. - М.: Финансы и статистика, 1992.- 116с.

68. Гупалов В.К. Управление рабочим временем. - М.: Финансы и статистика, 1998.- 240 с.
69. Дейнеко О.А. Технология управленческих работ в машиностроении. - М.: Машиностроение, 1987.- 192 с.
70. Дмитриев В.Д. Управление трудовыми ресурсами в условиях научно-технического прогресса. - М.: ВИПК рук. по труду, 1992.- 115 с.
71. Дмитриев Я.В. Система управления деятельностью государственных промышленных предприятий. - М.: УНИИ ТЭЧЛП, 1996.- 194 с.
72. Дмитриенко Г.А. Механизм мотивации высокопроизводительного труда в рамках системного управления трудовым коллективом. - Киев.: Знание, 1991.- 196 с.
73. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. - СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1999.- 560 с.
74. Друкер Л. Эффективное управление. - М.: Фаир-Пресс, 1998.- 224 с.
75. Дудяшова В.П. Мотивация труда в менеджменте. - Кострома.: КГТУ, 1996.- 180 с.
76. Дуракова И.Б. Управление персоналом. - Воронеж.: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 1998.- 179 с.
77. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. - М.: Центр, 1998.- 158 с.
78. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. - М.: Приор, 1998.- 312 с.
79. Дятлов С.А. Рабочая сила в системе рыночных отношений. - СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1992.- 116 с.
80. Дятлов С.А. Теория человеческого капитала. - СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1996.- 141 с.

81. Жданов Л.А. Организация и управление капиталистической фирмой. - М.: Изд-во Ун-та дружбы народов, 1989.- 209 с.
82. Жданов С.А. Методы и рыночная технология экономического управления. - М.: ДИС, 1999.- 272 с.
83. Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении. - М.: ДИС, 1998.- 176 с.
84. Жеманов О.Н. Менеджмент. - Екатеринбург.: УрО РАН, 1999.- 116 с.
85. Журлов А.И., Ковбасюк М.Р. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии. - Киев.: Наукова думка, 1989.- 206 с.
86. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления.- М.: Маркетинг, 1998.- 196 с.
87. Завельский М.Г. Экономика и социология труда. - М.: ДИС, 1998.- 196 с.
88. Зайцев Б.Ф. Система методов управления. - М.: АНХ СССР, 1989.- 128 с.
89. Зайцев Б.Ф. Содержание управленческой деятельности: процессы управления. - М.: АНХ СССР, 1989.- 117 с.
90. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. - М.: Инфра-М, 1998.- 336 с.
91. Замах В.А. Выработка управленческих решений на предприятиях. - Рига.: Зинантне, 1991.- 168 с.
92. Зарецкая С.И. Кадры специалистов в США в условиях НТР.- М.: Наука, 1991.- 261 с.
93. Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. - М.: ДИС, 1996.- 156 с.

94. Зубов В.М. Как измеряется производительность труда в США.- М.: Финансы и статистика, 1990.- 166 с.
95. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. - М.: Инфра-М, 1997.- 250 с.
96. Иозайтис В.С., Львов Ю.А. Экономико-математическое моделирование производственных систем. - М.: Высшая школа, 1991.- 155 с.
97. Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США.- М.: Наука, 1996.- 140 с.
98. Искусство менеджмента. - М.: Финпресс, 1998.- 272 с.
99. Использование трудового потенциала: сб. ст./ АН СССР, Ин-т экономики. Отв. редакторы Маслова И.С., Панкратова Н.В.- М.: ИЭ, 1987.- 194 с.
100. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - М.: Остожье, 1999. – 336 с.
101. Кадровая политика в современных условиях. - М.: Кадры, 1997. - 128 с.
102. Кадровая служба рыночной экономики. Вып. 3.: Работа с кадрами на предприятии (документы и материалы).- М.: ДИС, 1991.- 106 с.
103. Кадровое программирование: содержание, организация, проблемы. - М.: Луч, 1993.- 145 с.
104. Казанцев А.И. Опыт подготовки и использования квалифицированной рабочей силы в экономике США.- М.: Наука, 1995.- 163 с.
105. Капиталистическое управление. - М.: Экономика, 1991.- 115 с.
106. Квасов И.Н. Организация, нормирование и оплата труда. - Омск.: Изд-во ОмГТУ, 1995.- 136 с.
107. Келлик В. Логика экономики. - Таллин.: ТГУ, 1991.- 115 с.

108. Кибанов А.Я. Комплексное проектирование систем управления в машиностроении. - М.: МИУ, 1987.- 126 с.
109. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 1994.- 189 с.
110. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием.- М.: МИУ, 1990.- 215 с.
111. Кибанов А.Я. Управление машиностроительным предприятием на основе функционального анализа М.: Машиностроение, 1991.- 115 с.
112. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом М.: ГАУ, 1993.- 118 с.
113. Ковалевич В.Т., Козлов А.А. Социально-психологические и экономические аспекты управления социально-производственными системами.- Красноярск.: Крас ГАСА, 1998.- 115 с.
114. Ковалевски С. Основы административного управления.- М.: Экономика, 1998.-207 с.
115. Козловский В.А. Хозрасчётные методы управления в децентрализованных производственных системах.- Киев.: НИИ производства, 1992.- 114 с.
116. Колосницына М.Г. Экономика труда.- М.: Магистр, 1997.- 284 с.
117. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий.- М.: Прогресс, 1987.- 207 с.
118. Контрактная система найма и оплата труда работников предприятий.- Л.: Изд-во ЛФЭЦ, 1992.- 193 с.
119. Коровкин А.Г. Движение трудовых ресурсов: анализ и прогнозирование.- М.: Экономика, 1990.- 209 с.
120. Коротков Э.М. Концепции менеджмента.- М.: Дека, 1998.- 302 с.

121. Косаев А.Г. Трудовой потенциал и занятость в условиях интенсификации./ отв. ред. Маслова И.С. АН СССР, Ин-т экономики.- М.: Наука, 1999.- 161 с.
122. Костенко И.А. Управление кадрами в новых экономических условиях.- Ярославль.: Верх. Волга, 1997.- 318 с.
123. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. - М.: ГАУ, 1996.- 155 с.
124. Коц И.Я., Жеглов А.Н. Анализ эффективности международного сотрудничества предприятий. - М.: Финансы и статистика, 1992.- 206 с.
125. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. - М.: Зерцало, 1999.- 373 с.
126. Критский М.М. Человеческий капитал. - Л.: Изд-во ЛГУ, 1991.- 119 с.
127. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. - М.: Рус. деловая лит., 1998.- 758 с.
128. Кузнецов А.П. Социальные отношения производства. - М.: Экономика, 1990.- 167 с.
129. Кузнецов Ю.А. Подготовка и переподготовка персонала в России. - М.: Кадры, 1998.- 132 с.
130. Кук Э. Работа с менеджерами. - М.: Финпресс, 1998.- 186 с.
131. Кукура С.П. Управление крупной корпорацией. - М.: Экономика, 1997.- 204 с.
132. Кульман А. Экономические механизмы. - М.: Прогресс, 1993.- 190 с.
133. Курганский С.А. Основы теории человеческого капитала. - Иркутск.: Изд-во Иркут. экон. акад., 1995.- 183 с.

134. Кутырев Б.В. Стратегия социального развития коллектива и практика социального управления на предприятии. - Новосибирск.: Наука, 1990.- 164 с.
135. Кучин Б.Л., Якушева Е.В. Управление развитием экономических систем. - М.: Экономика, 1990.- 203 с.
136. Ламперт Х. Социальная рыночная экономика. Германский путь. - М.: Дело, 1993.- 220 с.
137. Леонов А.Е., Гнездилова Л.И. Экономические проблемы сбалансированности рабочих мест и трудовых ресурсов. - Новосибирск.: НГТУ, 1995.- 153 с.
138. Лета В.В. Элементы анализа управления. - Харьков.: Основа, 1990.- 155 с.
139. Ливинец А.Я. Введение в рыночную экономику. - М.: Квадрат, 1991.- 253 с.
140. Лиданов И.Д. Практический менеджмент. - М.: Ника, 1992. [в 3 ч.] ч. 3. Управление персоналом. - 206 с.
141. Литвак Б.Г. Управленческие решения. - М.: Тандем, 1998.- 248 с.
142. Личностный потенциал работника: проблемы формирования и развития. - М.: Наука, 1994.- 227 с.
143. Логинов В.П. Резервы экономического роста./ отв. ред. Абалкин Л.И. АН СССР., Ин-т экономики. - М.: Наука, 1989.- 304 с.
144. Логиновский О.В. Управление и моделирование в социальных и экономических системах. - Челябинск.: ЮАГУ, 1997.- 502 с.
145. Лозовский Л.М., Райзберг Б.А. Универсальный бизнес-словарь. - М.: Инфра-М, 1999.- 640 с.
146. Лысенко Ю.Г. Модели управления хозяйственным предприятием. - М.: Финансы и статистика, 1991.- 207 с.

147. Лыч Г.М. Эффективность использования производственных ресурсов. - Мн.: Урожай, 1990.- 104 с.
148. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: Бизнес-школа, 1999.- 153 с.
149. Максимилиан Ч. Японская промышленная система. - М.: Прогресс, 1988.- 398 с.
150. Макхэм К. Управленческий консалтинг. - М.: ДИС, 1999.- 288 с.
151. Маленков Ю.А. Проблемы многоцелевого развития сложных производственных систем.- Л.: Изд-во ЛГУ, 1991.- 156 с.
152. Малинин Е.Д. Целевое планирование трудовых ресурсов.- М.: Мысль, 1991.- 174 с.
153. Маневич В.М. Управление человеческими ресурсами в инновационной сфере.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1997.- 167 с.
154. Мартынов Е.Д. Профессионалы в управлении.- Л.: Лениздат, 1991.- 159 с.
155. Марцинкевич В.И., Соболева И.В. Экономика человека.- М.: Аспект-пресс, 1995.- 285 с.
156. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия.- М.: Дис, 1998.- 309 с.
157. Маслова И.С. Высвобождение рабочей силы в промышленности СССР и её рациональное использование.- М.: Экономика, 1967.- 212 с.
158. Маслова И.С. Механизм перераспределения рабочей силы при социализме.- М.: Экономика, 1985.- 143 с.
159. Маслова И.С. Совершенствование распределения рабочей силы// Вопросы экономики.- 1982, № 7. с. 47-58.

160. Маслова И.С. Экономические вопросы перераспределения рабочей силы при социализме.-М.: Наука, 1976.- 232 с.
161. Маслова И.С. Эффективная занятость и рынок рабочей силы// Вестник статистики.- 1990, № 2. с. 9-20.
162. Математические методы анализа экономики.- М.: Изд-во МГУ, 1995.- 235 с.
163. Маусов Н.К., Безделов Д.А. Управление карьерой.- М.: Изд-во Рос. Экон. акад.
164. Мауэрс Р. Эффективное управление.- М.: Финпресс, 1998.- 127 с.
165. Менар К. Экономика организаций.- М.: Инфра-М, 1996.- 159 с.
166. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира.- М.: Прогресс, 1991.- 454 с.
167. Мескон М. Основы менеджмента.- М.: Дело, 1993.- 701 с.
168. Методология статистического моделирования и прогнозирования социально-экономического потенциала.- М.: МЭСИ, 1994.- 156 с.
169. Методы структурной настройки системы управления производством.- М.: Статистика, 1991.- 156 с.
170. Механизм воспроизводства рабочей силы в условиях интенсификации экономики.- М.: МОПИ, 1991.- 130 с.
171. Механизм управления социально-экономическими системами.- Л.: ЛИЭИ, 1992.- 160 с.
172. Милтрэ П., Робертс Д. Экономика, организация и менеджмент.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1998.- 422 с.
173. Мильнер Б.З. Проблемы перехода к новым формам организации управления// Вопросы экономики, 1989, № 10, с. 3-14.
174. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления.- М.: Экономика, 1983.- 224 с.

175. Миропольский Д.Ю. Основы теории государственного регулирования экономики.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1998.- 157 с.
176. Михайлов Ф.Б. Методы управления персоналом.- М.: Изд-во Рос. Экон. акад., 1995.- 131 с.
177. Мишин В.М. Исследование систем управления.- М.: Финстатинформ, 1998.- 119 с.
178. Модели в современных процессах управления предприятиями и корпорациями.- М.: ЦЭМИ, 1998.- 126 с.
179. Монден Я. Тоёта: методы эффективного управления.- М.: Экономика, 1989.- 256 с.
180. Мотивационный механизм формирования трудовой активности.- М.: Институт экономики АН СССР, 1989.- 188 с.
181. Научная организация труда в управлении производственным коллективом.- М.: Экономика, 1991.- 209 с.
182. Некоторые аспекты формирования и эффективного использования трудового потенциала. - М.: Институт экономики АН СССР, 1988.- 189 с.
183. Никитенко М.В. Региональная экономика: сущность и механизм управления.- Мн.: Наука и техника, 1992.- 148 с.
184. Никольский А.А. Технология принятия управленческих решений.- М.: ВИНТИ, 1998.- 252 с.
185. Новик Л.И. Трудовой потенциал на пути к рынку.- Днепропетровск.: СиГ, 1993.- 158 с.
186. Новичков В.И. Теория экономики.- М.: Грааль, 1998.- 454 с.
187. Новые направления в экономике труда.- М.: НИИ труда, 1994.- 133 с.
188. Общий менеджмент.- М.: Инфра-М, 1999.-251 с.

189. Одегов Ю.Г., Журавлёв П.В. Управление персоналом.- М.: Финстатинформ, 1997.- 877 с.
190. Олдкорн Р. Основы менеджмента.- М.: Финпресс, 1999.- 330 с.
191. Оникиенко В.В., Керб Л.П. Комплексная система управления кадрами производственного объединения (предприятия) в промышленности.- Львов.: Высшая школа, 1991.- 279 с.
192. Организационная структура предприятий. - М.: КОНСЭКО, 1999.- 172 с.
193. Панкратов А.С. Трудовой потенциал в системе управления производством.- М.: Изд-во МГУ, 1991.- 279 с.
194. Пантелеев Н.Я., Андриенко В.Ф. Эффективное использование трудовых ресурсов в промышленности.- Киев.: Техника, 1993.- 221 с.
195. Парамонов Ф.И. Рационализация аппарата управления предприятием.- М.: Экономика, 1989.- 132 с.
196. Парамонова С.В. Проблемы оценки труда.- Красноярск.: КГУ, 1996.- 182 с.
197. Персонал: словарь-справочник.- М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1994.- 350 с.
198. Петрухин В.С. Менеджмент XXI века.- М.: Зеркало, 1998.- 279 с.
199. Поляков В.А. Технология карьеры.- М.: Дело, 1995.- 126 с.
200. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента.- М.: МГУ, 1991.- 165 с.
201. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции.- М.: Экономика, 1997.- 526 с.
202. Преобразование предприятий.- М.: Вега, 1997.- 447 с.
203. Приходченко О.И., Шишко Г.Б. Кадры: подбор, аттестация и расстановка.- Мн.: ВУЗ-ЮНИТИ, 1998.- 158 с.

204. Приников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии.- М.: Наука, 1989.- 207 с.
205. Проблемы воспроизводства трудового потенциала: территориальный аспект. Отв. ред. Маслова И.С., Косаев А.Г.; АН СССР. Ин-т экономики.- М.: ИЭ, 1990.- 186 с.
206. Проблемы переходной экономики.- Ростов-на-Дону.: РГЭА, 1999.- 109 с.
207. Проблемы развития рыночных отношений в отраслях народного хозяйства Белоруссии: Сб. научных трудов.- Мн.: НИЭИ, 1991.- 139 с.
208. Проблемы социальной рыночной экономики.- М.: Экономика, 1995.- 106 с.
209. Проблемы управления персоналом.- М.: РГГУ, 1997.- 195 с.
210. Проблемы управления персоналом.- М.: РЭА, 1995.- 193 с.
211. Прокушев Е.Ф. Менеджмент первичного уровня.- М.: ДИС, 1999.- 319 с.
212. Пушкарев Н.Ф. Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт.- М.: изд-во Рос. экон. акад., 1996.- 180 с.
213. Пушкарев Н.Ф. Научные основы менеджмента фирмы.- М.: Хронограф, 1998.- 230 с.
214. Пушкарев Н.Ф. Практикум по кадровому менеджменту.- М.: Финансы и статистика, 1999.- 158 с.
215. Пушкарев Н.Ф. Управленческая деятельность руководителя фирмы.- М.: Хронограф, 1998.- 144 с.
216. Работа службы персонала по приёму на работу, переводу и увольнению рабочих и служащих.- СПб.: Санкт-Петер. ин-т гос. службы, 1995.- 144 с.

217. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой.- М.: Бизнес-школа, 1999.- 784 с.
218. Ревенко А. Учёт и планирование трудовых ресурсов в новых экономических условиях.- Киев.: Наукова думка, 1994.- 124 с.
219. Резник С.Д. Управление персоналом.- Пенза.: Изд-во ПГАСА, 1996.- 152 с.
220. Рейльян Я.Р. Аналитические основы принятия управленческих решений.- М.: Финансы и статистика, 1995.- 205 с.
221. Родин А.А., Рылов В.П. Организация труда.- Омск.: Изд-во ОмГГУ, 1997.- 116 с.
222. Розанова Н.М. Фирма в экономической системе.- М.: ТЕИС, 1998.- 285 с.
223. Рофе А.И. Научная организация труда.- М.: МИК, 1998.- 318 с.
224. Рофе А.И., Жуков А.Л. Теоретические основы экономики и социологии труда.- М.: МИК, 1999.- 336 с.
225. Роцин С.Ю., Разумова Т.О. Теория рынка труда.- М.: ТЕИС, 1998.- 191 с.
226. Рынок труда в системе общественных отношений. Отв. ред. Маслова И.С., Косаев А.Г.- М.: Ин-т экономики, 1991.- 195 с.
227. Рынок труда и управления персоналом.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1997.- 262 с.
228. Седегов Р.С., Кабушкин Н.И., Кривцов В.Н. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия.- Мн.: Технология; изд-во БГЭУ, 1997.- 178 с.
229. Самойлович В.Г. Экономика предприятия.- М.: МАДИ, 1995.- 115 с.
230. Саруханов Э.В., Сотникова С.И. Маркетинг рабочей силы: социально-экономический анализ.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1995.- 145 с.

231. Саруханов Э.Р. Проблемы занятости в период перехода к рынку.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1993.- 164 с.
232. Семёркова Л.Н. Теория и методология маркетинга рабочей силы.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1998.- 149 с.
233. Сергеев В.М. Пределы рациональности.- М.: Фазис, 1999.- 215 с.
234. Сидунова Г.И. Управление персоналом.- Волгоград.: Политехник, 1998.- 152 с.
235. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики.- М.: Инфра-М, 1996.- 335 с.
236. Смирнов В.А. Основы теории организации.- М.: Аудит, 1998.- 375 с.
237. Современная экономика: теория и практика.- М.:Ин-т экономики РАН, 1993.- 254 с.
238. Современное управление.- М.: Издатцентр, 1997.- 576 с.
239. Социальные аспекты теории экономической эффективности. - М.: Ин-т экономики РАН, 1993.- 177 с.
240. Социальный менеджмент.- М.: Бизнес-школа, 1998.- 304 с.
241. Справочник директора предприятия.- М.; Инфра-М, 1998.- 783 с.
242. Справочник менеджера.- М.: Тандем, 1998.- 448 с.
243. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом.- М.: Бизнес-школа, 1998.- 368 с.
244. Стратегическое планирование и управление.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1998.- 140 с.
245. Сунян В.Б. Наёмный труд в США на новом этапе НТР: качественная эволюция и проблемы использования.- М.: Наука, 1995.- 212 с.
246. Тарасевич В.И., Черакшев А.С. Организация труда. – Мн.: БГЭУ, 1995. – 22 с.

247. Тарасов В.К. Персонал - технология: отбор и подготовка менеджеров.- М.: Машиностроение, 1991.- 368 с.
248. Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих.- М.: Институт труда, 1996.- 223 с.
249. Теория фирмы.- Новосибирск.: ИЭЦОПП, 1996.- 144 с.
250. Тиги Н., Деванна М. Лидеры реорганизации: из опыта американских корпораций. – М.: Экономика, 1995. – 265 с.
251. Тимошук А.А., Баранов В.А. Кадровое обеспечение научно-технического прогресса. – М.: Наука, 1994. – 224 с.
252. Томилов В.В., Семёркова Л.Н. Маркетинг рабочей силы.- СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1997.- 184 с.
253. Томисон А. Экономика фирмы.- М.: Бинوم, 1998.- 540 с.
254. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. – М.: Юнити, 1998. – 576 с.
255. Теория переходной экономики.- М.: ТЕИС, 1999.- 231 с.
256. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия.- М.: Дело, 1998.- 270 с.
257. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1997. – 331 с.
258. Троицкая Е.В. Управленческие решения фирмы. – М.: Хронограф, - 1998. – 202 с.
259. Турчанинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики.- М.: Флинта, 1998. – 272 с.
260. Тучков А.И. Экономико-трудовые проблемы за рубежом. – СПб.: Изд-во СПГУЭиФ, 1995. – 80 с.

261. Удальцова М.В. Социология управления. – М.: Инфра-М., 1998. – 142 с.
262. Управление в экономических системах. – Уфа.: УГАТУ, 1994. – 174 с.
263. Управление организацией. – М.: Инфра-М, 1998. – 668 с.
264. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 468 с.
265. Управление персоналом организации: практикум. – М.: Инфра-М, 1999. – 295 с.
266. Управление персоналом. – М.: Юнити, 1998. – 432 с.
267. Управление персоналом. Энциклопедический словарь. – М.: Инфра-М., 1998. – 452 с.
268. Управление социальной сферой. – СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, - 1998. –
269. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1997. – 156 с.
270. Управление экономикой в переходный период. – М.: Институт экономики РАН, 1996. – 125 с.
271. Ушаков А.А. Российский кадровик: тайны карьеры. – М.: Бизнес-школа, 1998. – 134 с.
272. Френсис Д. IBM – взгляд изнутри: человек, фирма, маркетинг. – М.: Прогресс, 1993. – 209 с.
273. Хайниш С.В. Механизм активного развития предприятия. – М.: МНИИПУ, 1995. – 171 с.
274. Хейне П. Экономический образ мышления. – М.: Дело, 1993. – 707 с.
275. Хорнби У., Гэмми Б. Экономика для менеджеров. – М.: Юнити, 1999. – 535 с.
276. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности. – СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1999. – 381 с.

277. Хруцкий В.Е. Управленческий потенциал в промышленности США – М.: Наука, 1995. – 130 с.
278. Хорин А.Н. Анализ интенсификации производства. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 118 с.
279. Хоскин А. Курс предпринимательства. – М.: Международные отношения, 1993. – 362 с.
280. Чернейко Д.С. Формирование рынка труда; опыт, проблемы. – СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1999. – 157 с.
281. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа, 1998. – 344 с.
288. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по персоналу. – М.: Норма, 1998.-520 с.
289. Шкатулла В.И. Структура кадровой службы в современных условиях. – М.: Кадры, 1997. – 122 с.
290. Шекшня С.В. Планирование персонала и приём на работу. – М.: Бизнес-школа, 1997. – 178 с.
291. Шаститко А.Е. Новая теория фирмы. – М.: Теле, 1996. – 194 с.
292. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 1999. – 303 с.
293. Шибалкин Ю.А. Основа управления персоналом. – М.: Дело, 1998. – 260 с.
294. Трубенко А.Г. Развитие управленческого потенциала Республики в условиях перехода к рынку//Ракурс, 1994, № 1, с. 18-33.
295. Файхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. – М.: Юнити, 1997.-215 с.
296. Файхутдинов В.А. Разработка управленческого решения. – М.: Бизнес-школа, 1998. – 210 с.

297. Файхутдинов В.А. Стратегический менеджмент – М.: Бизнес-школа, 1999. – 230 с.
298. Фишер С. Экономика. – М.: Дело, 1999. – 829 с.
299. Экономический механизм предприятий и объединений в целостной системе управления. – М.: Ин-т экономики РАН, 1995. – 200 с.
300. Экономика труда и управление персоналом. – СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1998. – 243 с.
301. Экономика и социология труда. – Новосибирск.: НГАЭиУ, 1997. – 206 с.
302. Экономика труда. – М.: МИК, 1995. – 187 с.
303. Эренберг РД, Смит Р.С. Современная экономика труда. – М.: Изд-во МГУ, 1996. – 777 с.
304. Эффективный менеджер. – М.: МИМ, 1999. – 368 с.
305. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика. – СПб.: Бизнес-пресс, 1999. – 416 с.
306. Эффективный менеджмент организации. – М.: Рус. дел-я лит., 1999. – 320 с.
307. Экономическая энциклопедия. – М.: Экономика, 1999. – 1055 с.
308. Энциклопедический словарь работника кадровой службы. – М.: Инфра-М, 1999. – 327 с.
309. Экономическое стимулирование на промышленных предприятиях. – Мн.: Наука и техника, 1991. – 134 с.
310. Экономическая кибернетика. ч. 1. Основы теории хозяйственных систем. – СПб: Изд-во СпбГУ, 1995. – 310 с.
311. Экономика трудовых ресурсов. Под общей редакцией профессора В.Д.Арещенко. – МН.: Высшая школа, 1985. – 155 с.

312. Экономика и рынок труда. Под общей редакцией д.э.н., профессора А.С.Головачёва. – Мн.: Высшая школа, 1994. – 145 с.
313. Baird L. Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. London, 1995
314. Bernardin H. Performance Appraisal and Review Systems. Scott, Foresman, Glenview, 1992.
315. Bernardin H. Performance Appraisal: Assessing Human Behaviour at work. Kent, Boston, 1994.
316. Bolt J. Executive Development. Cambridge, Mass. 1997.
317. Bowen D. Moving from Production to Service in Human Resource Management. Organizational Dynamics. Summer 1996, p.p. 1-16
318. Branham J. Practical Manpower Planning. Institute of Personnel Management, London, 1995.
319. Burack E. Manpower Planning and Programming. Allyn and Bacon, Boston, 1992.
320. Butler J. Strategy and Human Resources Management. South-Western Publishing, Cincinnati, Ohio, 1996
321. Carnivalle L. Training in America: The Organization and the Strategic Role of Training. Jossey-Bass. San-Francisco, 1993
322. Ceriello V. Human Resource Management Systems. Lexington, New York, 1995
323. Collins J, and Pozzas J. Built to Last-Successful Habits of Visionary Companies. Harper Collins Publishers, N.Y., 1994
324. Collins J. Built to Last-Successful Habits of Visionary Companies. Harper Collins Publishers. N.Y, 1994.
325. Craft J. Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities, Washington, D.C., 1996

326. Denison. Daniel Corporate Culture and Organization Effectiveness. New York. John Wiley Sons, 1990.
327. Director S. Strategic Planning for Human Resources. Pergamon, New York, 1995.
328. Douglas J. The Strategic Managing of Human Resources. John Wiley and Sons. N. Y., 1999
329. Drucker P. How to make people Decisions. Harvard Business Review. July-August 1995. p.p. 22-26
330. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper Row, New York, 1996.
331. Drucker. P. Goodbye to the Old Personnel Department. The Wall Street Journal, May 22, 1996, p. 16.
332. Edwards M. Making Performance Appraisal Perform: The use of Team Evaluations. Personnel, March 1996, p.p. 12-18
333. Eurich N. Corporate Classrooms: The Learning Business. Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, New York, 1995.
334. Farish P. Human Resource Planning. Washington, D.C. 1998.
335. Feldman D. Managing Careers in Organizations. Fortune, October 22, 1996. p.p. 75-79.
336. Fitzenz J. Human Value Management: The Value-Adding Human Resource Management Strategy for the 1990 s. Jossey-Bass, San-Francisco, 1998.
337. Greenhouse J. Career Development in Organizations. Jossey-Bass. San-Francisco, 1996
338. Gregor D. An Uneasy Look at Performance Appraisal. Harvard Business Review, September-October, 1992.

339. Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities. Bureau of National Affairs, Washington, D.C. 1996
340. Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities. Washington, D.S., 1996
341. Kanter R. The Challenge of Organizational Change. The Free Press, New York, 1994.
342. Kinlow D. Coaching for Commitment. University Associates, San Diego. 1996
343. Knowles M. The Adult Learner: A Neglected Species. Houston, Texas, 1993
344. Kotter J. Corporate Culture and Performance. The Free Press, New York, 1992
345. Kotter J. Corporate Culture and Performance. The Free Press, New York, 1992
346. Maslow A. Motivation and Personality. Harper and pow, 1990.
347. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, New York, 1993
348. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday, New York, 1996
349. Shuller R. Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise. Academy of Management Executive. Harper, Boston, 1997
350. Shuller R. Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise. Academy of Management Executive. Vol. 4. 1995. P.p. 49-60.
351. Sims R. An Experiential Approach to Employee Training Systems. Quorum, Westport, 1996
352. The Center for Creative Leadership. Greensboro, N.C., 1994.
353. Tichy N. The Transformational Leader. Wiley, New York, 1996.

354. Tosi H. Stephen Managing Organizational Behaviour. Harper and Row Publishers. New York, 1995.
355. Walker J. Human Resource Strategy. Mc-Graw Hill, Inc. 1992.
356. Walker J. Human Resource Strategy. Mc-Graw Hill, inc. 1997.
357. Werther W. Human Resources and Personnel Management. McGraw-Hill, New York, 1998.
358. Werther W., Keith D. Human Resources and Personnel Management. McGraw-Hill. New York, 1997.
359. Zingheim P. How to create and reward high Performance in Your Organization. Compensation and Benefits Review. July-August 1997.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4-13
Глава 1. Теоретико-методологические основы исследования управленческого потенциала	14-35
1.1. Управленческий потенциал как социально-экономическая категория	14-24
1.2. Методы анализа управленческого потенциала предприятий	24-27
1.3. Методологический базис прогнозирования развития управленческого потенциала предприятий	28-35
Глава 2. Теоретические принципы построения аппарата управления предприятием	36-108
2.1. Сущность и принципы построения гибкого аппарата управления предприятия в современных условиях	36-49
2.2. Теория классификации, моделирования и оптимизации процессов управления	50-74
2.3. Методика экспертного нормирования управленческого труда	74-85
2.4. Исследование и оптимизация равномерной загрузки аппарата управления	86-108
Глава 3. Управление трудовым потенциалом работников предприятий	109-131
3.1. Трудовой потенциал предприятий как фактор повышения эффективности производства в рыночных условиях	109-116
3.2. Управление персоналом и проблемы моделирования трудового потенциала промышленного предприятия	116-125
3.3. Анализ обеспеченности предприятий трудовыми ресурсами в условиях трансформационных сдвигов в экономике	125-131
Глава 4. Эффективность управления персоналом предприятия	132-165
4.1. Эффективное управление персоналом предприятий в условиях перехода к рыночным отношениям	132-141
4.2. Управленческий персонал предприятий и проблемы оценки эффективности его работы	142-148
4.3. Методы оценки эффективности работы аппарата управления предприятием	148-157
4.4. Критерий эффективности работы аппарата управления предприятием	157-165
Глава 5. Оценка эффективности работы управленческого персонала предприятия	166-239
5.1. Критерии эффективности работы управленческого персонала и теоретические основы ее оценки	166-183

5.2. Исследование резервов эффективности и оптимизации затрат на управление предприятием	183-195
5.3. Методические основы оценки эффективности труда управленческого персонала	196-239
Глава 6. Совершенствование управления трудовыми ресурсами промышленного предприятия	240-295
6.1. Формирование организационной структуры управления трудовыми ресурсами	240-252
6.2. Оптимизация профессионально-квалификационного состава рабочих предприятия	252-271
6.3. Моделирование управления трудовыми ресурсами и трудовым потенциалом предприятия	271-295
Литература	296-321

Научное издание

МОНОГРАФИЯ

Козлов Анатолий Александрович

Степанов Владимир Иванович

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЙ В
РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ**