



ТЕОРИИ ПОЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

УДК 351

П.В. МАГДАНОВ, к.экон.н., доцент кафедры менеджмента
ГОУ ВПО «Пермский государственный университет», г. Пермь, ул. Букирева, 15
Электронный адрес: mpv@psu.ru

ИНТЕГРАЦИЯ СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО И ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ

Научный подход к управлению организациями стал систематически применяться благодаря трудам Ф. Тейлора, основателя первой школы научного менеджмента, а также Х. Эмерсона, Г. Гантта, супругов Гилбретов, М. Кука, У. Кларка. Считается, что менеджмент как научная дисциплина зародился в 1911 г., когда Ф. Тейлор учредил «Общество содействия научному менеджменту» [7, с.

440]. Первые методы в управлении начали использоваться при организации труда рабочих, и польза от их применения была очевидной. Однако наряду с этими методами в науку управления пришли и первые проблемы. Рабочие, в частности, противились проведению хронометража рабочего времени, вплоть до забастовок, что становилось причиной убытков. Решение одной проблемы приводило к появлению других, более сложных проблем.

Становление научного подхода к управлению организациями произошло, но научных методов управления было еще слишком мало. Да и само понятие научного подхода к управлению требовало качественного определения. Взгляды Ф. Тейлора на научную организацию труда рабочих быстро утратили актуальность. Уже в 1912 г. Х. Эмерсон опубликовал знаменитые «Двенадцать принципов эффективности». Идеи эффективности управления организациями стали распространяться в самых разных сферах общественно-экономической жизни. Однако вначале речь шла об организации труда рабочих, так как сущность управленческой деятельности еще не исследовалась. Позже, благодаря

В статье рассматриваются теоретические и практические вопросы применения двух важнейших научных подходов к управлению – структурно-функционального и программно-целевого. Автор рассматривает историю возникновения каждого их подходов и показывает существующие проблемы их применения в практической деятельности организаций. В статье предлагается оригинальный подход к интеграции структурно-функционального и программно-целевого подходов к управлению.

Ключевые слова: научный менеджмент;
управление организацией

трудам А. Файоля был создан первый функциональный образ менеджера. А. Файоль первым указал, что «управлять означает прогнозировать, планировать, организовывать, руководить, координировать и контролировать». Нельзя забывать и о принципах управления, которыми руководствовался Г. Форд [9].

Интересно отметить, что инициаторами применения научного подхода к управлению были первые руководители крупных компаний. Основатели первых научных школ управления не только показали необходимость и эффективность применения научных методов, но и предложили понимание самого научного подхода к управлению. Однако научный подход к управлению никогда не был единым. Уже в 1920-е гг. в науке управления возникла школа человеческих отношений, а за ней появились и другие школы. За 100 лет существования научного менеджмента было разработано большое количество подходов к управлению организациями, а также возникло много научных школ и направлений управленческой мысли. Научные методы управления развивались и совершенствовались; некоторые из них частично или полностью утратили актуальность.

Цель статьи состоит в том, чтобы показать проблемы применения двух основополагающих подходов к управлению – структурно-функционального и программно-целевого. Автор статьи предпринял попытку интеграции этих двух подходов в виде оригинального подхода к управлению организацией.

Структурно-функциональный подход к управлению

Сущность структурно-функционального подхода к управлению заключается в том, что организация представляется как структурированная система специализированных, особым образом связанных между собой элементов, каждый из которых имеет свои функции и задачи. Сущность управления, таким образом, состоит в выборе такой структуры и такой стратегии, комбинация которых давала бы синергетический эффект, превосходящий любой конкурирующий аналог. Формулу структурно-функционального подхода к управлению можно представить так: «структура организации – функциональная специализация подразделений – стратегия развития».

История структурно-функционального подхода уходит в глубокое прошлое. Из доступных источников известно, что Александр Македонский (IV в. до н.э.) первым понял сущность и выгоды структурно-функционального подхода к управлению. Он особым образом организовал построение войск и управление ими, что принесло ему колоссальный успех.

В управлении организациями структурно-функциональный подход стал систематически применяться после публикации в 1962 г. работы А. Чандлера «Стратегия и структура» [11]. А. Чандлер утверждал, что достаточно разработать стратегию развития, а соответствующая организационная структура фирмы легко и красиво возникнет сама собой. Казалось, что стратегия развития и адекватное организационное построение могут обеспечить конкурентоспособность компании, однако так получалось далеко не во всех случаях. Уже в конце 1970-х гг. стало понятно, что структурно-функциональный подход требует развития.

Вершиной теоретико-методологического развития структурно-функционального подхода к управлению стала известная «Модель 7С»,

разработанная в консультационной компании «McKinsey» в начале 1980-х гг. Специалисты этой компании отметили, что источники конкурентных преимуществ лежат далеко за пределами структуры фирмы, и предложили подход к организационным процессам, состоящий из следующих переменных, рассматриваемых независимо друг от друга: структура, стратегия, сотрудники, стиль управления, системы и процедуры, система общих ценностей, специальные навыки [8, с. 43].

Программно-целевой подход

Программно-целевой подход к управлению стал развиваться на основе системного подхода, который появился в 1960-х гг. благодаря работам А. Ньюелла, С. Оптнера, С. Черчмена, Р. Акоффа, У. Кинга, Д. Клиланда и ряда других исследователей. Без системного подхода было бы невозможно использование таких методов управления, как планирование и бюджетирование. Именно в области принятия решений, планирования и бюджетирования нашли широкое применение системный подход и системный анализ. Благодаря исследованиям Р. Акоффа, У. Кинга, Д. Клиланда, Г. Саймона и ряда других ученых, работавших в 1970-х гг. над теоретическими и практическими вопросами организационного построения, целеполагания, планирования и контроля, а также проектного управления, сложился программно-целевой подход к управлению [1, 2, 3, 15]. Концепция системного анализа стала основополагающей для формулы программно-целевого подхода: «проблема – цель – решение – программа (план, проект) – бюджет – контроль».

Сущность программно-целевого подхода состоит в том, что имеющиеся управленческие проблемы определяют цели их решения, достижение которых требует определенного плана мероприятий. Соответственно, для плана составляется и оптимизируется бюджет, исполнение которого контролируется.

В теоретическом отношении программно-целевой подход гораздо сложнее, чем какой-либо другой подход к управлению. Его теоретический базис основывается на сложных теориях, таких как теория организации, теория систем, теория оптимального управления, теория принятий решений. Реализация программно-целевого подхода требует наличия серьезной методологической базы, подготовленных специалистов, программно-вычислительных комплексов. Даже в наши дни задачи планирования и бюджетирования представляются сложными в организационном, техническом и информационном аспектах.

Постановка проблемы

Первым стал вызывать сомнения *структурно-функциональный подход* к управлению компанией в исходном понимании, предложенном А. Чандлером [11]. Оказалось, что эффективность организационной структуры компании далеко не всегда является результатом стратегического планирования. В зрелой корпорации процессы организационного совершенствования настолько сложны, что для их исполнения требуются большие усилия, а также талант выдающегося руководителя. Кроме того, стало совершенно очевидным, что внутрифирменные процессы развития и реорганизации мало связаны друг

с другом, их сочетание приносит значимый эффект только в небольших или растущих компаниях. Следует также отметить, что противоречие между структурным построением бизнеса и внешним окружением или основными возможностями организации может выступать причиной возникновения в ней кризисной ситуации [4].

Затем процесс разработки стратегии стал вызывать нарекания. Подход «стратегия как планирование», предложенный И. Ансоффом в 1965 г., предполагал, что стратегии могут быть разработаны через плановую процедуру [10]. С этой точки зрения процесс стратегического планирования дает возможность получить конкурентные преимущества. Однако понимание планирования как процесса сбора, обработки информации и деятельности по сопоставлению сильных и слабых сторон не имеет сегодня практической ценности. Внешняя информация поступает в достаточном объеме, процесс ее получения и обработки прост и эффективен, а ее доступность уже не является конкурентным преимуществом. Да и матричные методы формулирования стратегии оказались малополезными, а некоторые из них, в частности матрица «Бостонской консультационной группы», вышли из употребления уже в начале 1970-х гг.

В начале 1980-х гг. использование структурно-функционального подхода к управлению оказалось связанным с серьезными теоретическими и практическими трудностями. К этому времени корпорации приобрели опыт применения разных способов построения оргструктуры – продуктового, дивизионального, матричного и др. Однако ни один способ построения оргструктуры не является в достаточной степени эффективным. Вопрос «Над чем должен работать руководитель?» тоже не находил достойного ответа. Должен ли руководитель все время думать о стратегии и заниматься реорганизацией подвластных ему подразделений компании? Структурно-функциональный подход нуждался в усовершенствовании. Упомянутая «Модель 7С» представляет собой результат весьма плодотворной попытки расширить понимание и содержание структурно-функционального подхода. Но основные трудности не были в полной мере преодолены, а именно:

1. *Сложность построения управленческих структур.* С одной стороны, перемены во внешней среде происходят все быстрее, к ним трудно приспособиться, их сложно предсказывать. С другой стороны, каждый вариант организационного построения имеет достоинства и недостатки, нельзя выбрать такой вариант оргструктуры, который давал бы наибольшие преимущества и был бы при этом наименее несовершенным. Кроме того, часто сложно определить, по какому типу построена управленческая структура современной организации.
2. *Функциональная специализация подразделений компании.* Каждое подразделение компании стремится действовать в целях и интересах процесса, за осуществление которого несет ответственность. Об этом свойстве человеческих коллективов сложено немало поговорок. Теоретически данная трудность устраняется путем разработки и реализации всеобъемлющих системы целей и системы планов, но практически сделать это трудно. И только циклические изменения в макроэкономике помогают одним и дают возможность другим руководителям время от времени устранять избыточность функций, административные противоречия, излишний штат путем реструктуризации компании.

3. *Проектная деятельность и управление проектами.* Проектная деятельность, если можно так выразиться, хуже всего «вписывается» в управленческую структуру. Создание проекта – уникальная деятельность, направленная на решение специфических, разовых задач, требующая вовлечения функциональных специалистов. Проектная деятельность не терпит иерархии, более того, она наносит ущерб сложившимся в организации вертикальным связям. Работа над сложными проектами вообще «перекраивает» внутрифирменные административные отношения, создавая постоянно меняющиеся, специфические взаимосвязи, которые во многих случаях сохраняются, видоизменяясь после завершения проекта, что приводит к появлению новых функциональных подразделений и разрастанию штата. Дихотомия «эффективность проекта – эффективность процесса» не разрешается ни одним типом организационного построения компании.
4. *Наличие стратегии развития не означает наличия в компании эффективной управленческой структуры.* Иными словами, стратегия развития и управленческая структура – две категории, которые в практической деятельности компаний не всегда связаны друг с другом. Существующая система управления стремится породить удобную ей стратегию развития, в то время как формирование новой управленческой структуры может быть важной компонентой стратегии развития. Факторов, которые помимо стратегии определяют организационное построение компании, так много, что в рамках стратегического планирования зачастую бывает невозможно изменить существующую управленческую структуру. В настоящее время, как правило, формирование или трансформация модели хозяйственной деятельностью не является частью процесса стратегического планирования, а выступают отдельным проектом, успех которого зависит от воли и способности высшего руководства решать такие сложные задачи. Таким образом, архитектура бизнеса часто вступает в противоречие с целями и задачами его развития, а это изнутри разрушает структурно-функциональный подход.

Программно-целевой подход к управлению быстро нашел широкое применение практически во всех сферах социально-экономической жизни общества благодаря своему солидному теоретическому обоснованию. В его основу легли не только теоретические разработки, такие как системный подход и теория организации, но и достижения всех предшествующих научных школ менеджмента. Использование программно-целевого подхода сразу стало приносить компаниям хорошие результаты, поскольку в то время даже такие несложные с сегодняшней точки зрения процессы, как планирование и бюджетирование, не были систематично налаженными. Пришла эпоха выстраивания бизнес-процессов в компании [2, 3, 13], появились концепции инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов.

Однако со временем эффективность программно-целевого подхода также стала вызывать сомнения. Парадигма «анализ-планирование-программирование-контроль» перестала обеспечивать выдающиеся результаты, что особенно проявилось в стратегическом аспекте [14]. Применение программно-целевого подхода к управлению вызвало серьезные теоретические и практические трудности, а именно:

1. *Определение целей.* Целеполагание – один из самых сложных аспектов управления. Цель – одновременно то, чего нет (желаемое состояние, отдаленное от нас временем), и то, что есть (представление о будущем в текущий момент времени). Цель, с одной стороны, определяется существующими проблемами и, с другой стороны, представляет собой намерения участников деятельности компании. Цель существует вне объекта управления, она вносится в него управляющим субъектом. Цель не является результатом деятельности системы; система не может изменить себя для чего-то. Для изменения объекта управления требуется целенаправленное длительное управляющее воздействие, цель нужно придумать, вообразить в будущем. В сущности, управленческие проблемы, возникающие вследствие необходимости поддерживать функционирование организации в заданных параметрах, не могут составлять основу развития организации. Для этого нужна особая цель, особая логика развития, ключевая идея деятельности, без которых невозможно понимание управленческих задач в настоящем и будущем. Все это не может быть следствием аналитической процедуры, только творческий подход и свободное волеизъявление индивидов оказывают решающее влияние на развитие организации. Поэтому цели развития организации далеко не всегда получаются в результате применения аналитических процедур. Следует также отметить проблему правильного формулирования целей управления организацией [6, 12].
2. *Организация деятельности по целеполаганию и планированию.* Эта проблема может быть обозначена и в рамках структурно-функционального подхода к управлению. Кто должен придумать цели и планы их достижения? Иными словами, как система должна найти путь собственной поэтапной трансформации в новую целостность? Из практики известно, что и руководители, и подразделения компании склонны избегать формулирования целей, исполнение которых приведет к радикальному изменению сложившегося положения. Более того, руководители способны оказывать сопротивление внедрению формальных систем планирования и контроля их деятельности. Поэтому над объектом управления необходимо надстраивать механизм своевременной разработки целей и планов, контроля их исполнения. Любая деятельность по определению целей и разработке целевых программ требует создания соответствующих структурных подразделений, без которых реализация планов (проектов) будет малорезультативной.
3. *Реализация планов и проектов.* Для претворения планов в жизнь недостаточно определения проблем и целей их разрешения. Необходима некая система, организация индивидов, которые бы привлекали ресурсы, осуществляли операционную деятельность, оценивали достижение целей и выполнение планов. Отсутствие организованной и целенаправленной деятельности индивидов вне зависимости от наличия материальных ресурсов, означает неуспех в реализации планов. Создание такой организации возможно только во время и на время выполнения плана (проекта). Поэтому в плане должны быть представлены не только проблемы, цели их решения, мероприятия и ожидаемые результаты, но и вся система его выполнения. А разработка плана (проекта) одновременно с этой системой сложна. Работа компании над несколькими сложными проектами может приводить к трудностям, связанными с приоритетностью и распределением ресурсов всех видов, включая временной.

Но важно не только это. План в процессе разработки может утратить актуальность, частично или в целом. Более того, план в процессе выполнения может претерпеть существенные изменения, а его исходные предпосылки – измениться. В этом отношении стандартная программно-целевая процедура теряет результативность.

4. *Выстраивание бизнес-процессов.* Даже в зрелой компании существует проблема выстраивания операционных и вспомогательных, особенно управленческих бизнес-процессов. В крупной компании одновременно разрабатываются и выполняются десятки планов и проектов, каждый из которых имеет собственные цели, ресурсы и временной график, отчего возникают серьезные затруднения в реализации некоторых бизнес-процессов. Казалось бы, нужно описать проблемные бизнес-процессы в соответствии с установленными целями и функциями, а также обеспечить их соответствие другим бизнес-процессам и подразделениям компании. Однако на практике сделать это оказалось затруднительно, в ряде случаев даже невозможно. Программно-целевой подход оказался малорезультативным при описании сложных бизнес-процессов. Но дело не только в этом. Нет такой типовой управленческой структуры, которая позволила бы одновременно обеспечить и эффективность бизнес-процессов, и результативность процесса выполнения целевых программ (проектов).
5. *Организация контроля.* Авторы программно-целевого подхода к управлению, сокращенная формула которого: «планирование-программирование-бюджетирование», не учли в ней важный элемент – «контроль». А что является результатом? Как оценить конечный результат? Как организовать контроль? Дело не только в том, что крайне сложно оценить исполнение бюджета как финансового выражения плана (проекта). Точно так же система ключевых показателей деятельности, основанная на бюджетных данных, часто дает неверное представление о соответствии цели и полученного результата. И в теоретическом, и в практическом отношении сложность применения программно-целевого подхода состоит в создании эффективной системы контроля.

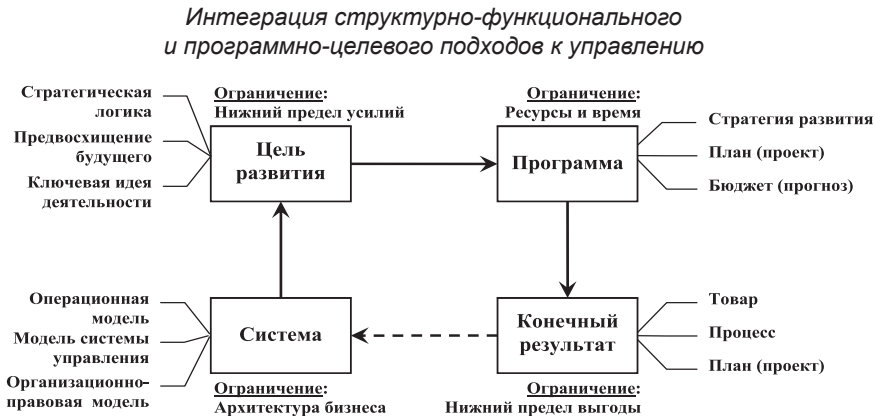
Интеграция структурно-функционального и программно-целевого подходов к управлению

Впервые идея интеграции структурно-функционального и программно-целевого подходов к управлению в неявном виде была высказана Д. Клиландом и У. Кингом [2, с. 165]. Наименование их работы в буквальном переводе – «Системный анализ и проектное управление»¹. Однако формулу «планирование-программирование-бюджетирование» авторы предлагали сохранить как основополагающую. И действительно, в милитаризованной экономике, когда основная часть программ и проектов реализуется в военных целях, такой подход приемлем и не вызывает сомнений. Но что делать, когда организация ведет операции в условиях постоянно меняю-

¹ Название работы Д. Клиланда и У. Кинга «Systems analysis and project management» было переведено на русский язык как «Системный анализ и целевое управление».

щейся внешней среды, когда финансирование программ и мероприятий не гарантировано, когда успех определяется конечным потребителем, а не военным заказчиком? Важно и то, что названные ученые не уделили надлежащего внимания системному построению деятельности организаций. Системный анализ, по их мнению, приложение системных концепций к функциям управления [2, с. 38]. Но этого явно недостаточно для решения указанных проблем.

Сущность интеграции рассматриваемых подходов состоит в том, что структурно-функциональное построение управляемой организации органично объединяется с программно-целевым характером ее деятельности. Результат интеграции структурно-функционального и программно-целевого подходов к управлению организацией отражен в формуле «система – цель развития – программа – результат». Иными словами, система развивается путем постановки и достижения целей развития, посредством выполнения целевых программ, что позволяет в заданный срок получить заранее определенный конечный результат. Интегрированный подход к управлению имеет следующие компоненты (рис. ниже).



1. *Система.* Организация как система описывается с помощью модели хозяйственной деятельности, компонентами которой являются операционная модель, модель системы управления, организационно-правовая модель [5]. Операционная модель в терминах основных и вспомогательных бизнес-процессов предстает как весь процесс получения товара. Модель системы управления показывает, как организуется и осуществляется управление в компании в терминах управленческой и финансовой структуры, в рамках полномочий и ответственности высших органов управления. Организационно-правовая модель – это описание структуры организации в терминах прав собственности, административного подчинения, функциональной зависимости.

2. *Цель развития.* Понимание направления развития, формирования новой целостности, поля всех целевых параметров и ограничений организации как системы строится на основании стратегической логики, предвосхищения будущего и ключевой идеи деятельности. Стратегическая логика дает

понимание того, чем обусловлены конкурентные преимущества, чем характеризуется текущее положение, в чем состоят стратегические намерения участников деятельности организации. Предвосхищение будущего дает понимание того, каким будет внешнее окружение, каковы тенденции его развития. Соответственно, ключевая идея деятельности выражает сущность организации, определяет направление ее развития.

3. *Программа.* Результатом планирования является долгосрочная или краткосрочная программа, отражающая стратегию развития, план или проект, которые через бюджет выражаются в финансово-экономических терминах. Стратегические цели реализуются через стратегический план, который составлен на основе портфеля проектов и включает стратегический финансовый прогноз. Оперативные цели достигаются посредством выполнения оперативных планов, которыми предусмотрены оперативные бюджеты и сметы затрат. Каждая программа имеет специфические цели и план-график.

4. *Конечный результат.* Компании выходят на новые рынки сбыта, организуют слияния и поглощения, привлекают новых клиентов, осваивают новые стратегические хозяйственные сферы. Для этого нужны новые товары, планы (проекты), новые бизнес-процессы, которые выступают конечным результатом реализации целевых долгосрочных и краткосрочных программ. В конечном счете, и стратегические, и оперативные планы направлены на поэтапное развитие организации в терминах целевых клиентов, ключевых товарных групп, стратегических сфер деятельности, параметров бизнес-модели.

В логическом и содержательном аспектах интегрированный подход к управлению следует понимать так.

Любая организация представляет собой систему, которая построена особым образом. Сущность организации как системы выражается через модель хозяйственной деятельности, или бизнес-модель. Построение бизнес-модели, архитектура бизнеса, всей деятельности компании определяется ключевыми участниками ее деятельности, в частности, собственниками и высшим руководством. Бизнес-модель – реальность, изначально данная линейным руководителям и сотрудникам компании. Важно отметить, что далеко не всегда организационное построение компании осуществляется на основании ее внутренних потребностей и запросов внешнего окружения. Во многих случаях владельцы и высшие руководители сообщая, на основе собственного опыта и личных предпочтений, организуют внутрифирменную деятельность. Внешние факторы обычно выступают как ограничения или возможности, которые собственники и руководство используют при реализации собственных замыслов в виде бизнес-модели компании. Поэтому архитектура бизнеса, модель хозяйственной деятельности организации является ограничением в ее функционировании, а также в постановке целей управления.

Организация как самоорганизующаяся совокупность индивидов развивается путем перехода к качественно новой целостности. Поскольку организация как система находится в состоянии упорядоченного неравновесия, процесс ее качественного преобразования будет непрерывным, в противном случае будет иметь место регресс, следствием которого станет утрата системных качеств.

Соответственно, система управления организацией постоянно определяет новые цели развития и разрабатывает планы их реализации, выполнение которых позволяет в ответ на внешнее воздействие осуществлять поэтапную трансформацию ее в качественно новое состояние.

Однако новое качество организации как системы надо увидеть. Понимание пути развития организации, предвосхищение состояния внешнего окружения позволяет сформулировать ключевую идею деятельности организации. Ключевые участники этой деятельности определяют то новое состояние организации в терминах стратегических и оперативных целей, которого необходимо достигнуть путем разработки и реализации целевых программ. В данном случае система целей представляет собой ограничение в виде нижнего предела совместных усилий, которые преобразуют организацию в новое качество. Следует подчеркнуть, что система управления организацией устанавливает в первую очередь цели развития и только затем – стратегические и оперативные цели подразделений, программ, проектов, процессов.

Стратегические и оперативные цели на разных уровнях организационной иерархии и различных горизонтах планирования реализуются посредством разработки и выполнения целевых программ, ключевыми из которых являются стратегия развития, инвестиционные проекты, текущие планы и бюджеты. Каждая программа имеет особую систему целей и задач, основанную на целях развития, и направлена на получение заданного конечного результата. Все программы ограничены во времени и используемых ресурсах – кадровых, организационных, материальных и др. Построение программ разной направленности во многом типично: создание системы целей и задач, описание конечного продукта, определение потребности в ресурсах, составление плана-графика, бюджета. Но каждый указанный компонент специфичен для конкретного вида программ, будь то стратегия развития, оперативный план или инвестиционный проект.

Важно понимать, что именно конечный продукт способствует трансформации организации как системы и переходу ее в качественно новое состояние. Конечным продуктом может быть товар, процесс или план (проект). Товар – продукт или услуга можно использовать для привлечения и удержания клиентов, расширения масштаба деятельности, решения социальных задач, увеличения прибыли и получения прочих коммерческих или общественных выгод. Появление новых бизнес-процессов само по себе означает изменение в структурно-функциональном построении организации. Планы (проекты) как результат реализации целевых программ означают возможность принятия важных стратегических решений, например, слияния и поглощения, реорганизации деятельности, продажи бизнеса и подобные им.

Исследования проблем применения научных подходов к управлению в деятельности компаний позволило предложить оригинальный подход, который объединяет и развивает ключевые положения структурно-функционального и программно-целевого подходов к управлению. Есть надежда на то, что представленный в статье подход получит теоретическое развитие и найдет применение в практической деятельности российских компаний.

Список литературы

1. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. М.: Сов. радио, 1974.
2. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление / пер. с англ. М.: Сов. радио, 1974.
3. Клиланд Д., Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика: пер. с англ. М.: Прогресс, 1982.
4. Магданов П.В. Источники и факторы кризисного состояния в корпоративных образованиях // Промышленная безопасность и экология. 2009. № 9 (42), сентябрь. С. 54-57.
5. Магданов П.В. Модель хозяйственной деятельности корпоративного образования // Теория и практика корпоративного менеджмента: сб. научн. ст. Пермь, 2009. С. 78-94.
6. Магданов П.В. Проблемы и область применения финансовых целей в процессе стратегического планирования // Вестн. Тихоокеан. гос. ун-та. 2009. №3(14). С. 165-174.
7. Маршье В.И. История управленческой мысли: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005.
8. Питерс Т.Дж., Уотермен-мл. Р.Х. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки: пер. с англ. М.: Вильямс, 2005.
9. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / пер. с англ.; научн. ред. д-р экон. наук Е.А. Кочерин; предисл. проф. Н.С. Лаврова; послесл. проф. И.Л. Андреева. М.: Финансы и статистика, 1989.
10. Ansoff H.I. Corporate Strategy. McGraw-Hill, New York, 1965.
11. Chandler A.D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.
12. Donaldson G. Financial Goals and Strategic Consequences // Harvard Business Review., 1985. Vol. 63. May-June. PP. 57-66.
13. Lorange P.I., Vancil R.F. Strategic Planning Systems. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall, 1977.
14. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press and Prentice Hall International. New York, 1994.
15. Simon, H.A. On the Concept of Organizational Goal // Administrative Science Quarterly. 1964. June.