

УДК 333.1

08.00.00 Экономические науки

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ЭВОЛЮЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ БУДУЩЕГО

Шевцов Владимир Викторович
д.э.н., профессор кафедры институциональной экономики и инвестиционного менеджмента
РИНЦ SPIN-код: 9339-4939, Author ID: 662146
denshevtsov0@ya.ru

Снимщикова Ирина Викторовна
д.э.н., профессор кафедры институциональной экономики и инвестиционного менеджмента
РИНЦ SPIN-код 2954-0235, Author ID: 329178

Белкина Елена Николаевна
д.э.н., профессор кафедры институциональной экономики и инвестиционного менеджмента
РИНЦ SPIN-код 4915-7698, Author ID: 617763
Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия

В статье раскрывается сущность института фирмы, детерминирующей ее устойчивое функционирование. Отмечается, что в рамках института фирмы и под влиянием его сущности формируется и тип менеджмента, во многом определяющего не только развитие отдельных фирм, но также экономики и человечества в целом. Представлены наиболее значимые характеристики института современных фирм, основанных на традиционном менеджменте. Обосновывается требование к современным фирмам научиться изменяться с той же скоростью, что и окружающая их среда. Представлены наиболее вероятные характеристики, структуры, практики и процессы, как институциональные составляющие эволюционных организаций будущего. Делается вывод, что новое мировоззрение, положенное в основу корпоративного института эволюционных организаций будущего, позволит человечеству сознательно и последовательно достичь такого уровня развития, когда все трудятся на благо всех

Ключевые слова: ИНСТИТУТ ФИРМЫ, ФИРМА, ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПРОЦЕССЫ, МЕНЕДЖМЕНТ, ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО, ЭВОЛЮЦИЯ, УСТОЙЧИВОСТЬ, ЭКОНОМИКА

Doi: 10.21515/1990-4665-128-059

UDC 333. 1

Economics

INSTITUTIONAL FOUNDATIONS OF EVOLUTIONARY ORGANIZATIONS OF THE FUTURE

Shevtsov Vladimir Viktorovich
Doctor of economic, Professor of the Department of institutional economics and investment management
INDEX SPIN-code 9339-4939, Author ID: 662146
denshevtsov0@ya.ru

Snimshikova Irina Viktorovna
Doctor of economic, Professor of the Department of institutional economics and investment management
INDEX SPIN-code 2954-0235, Author ID: 329178

Belkina Elena Nikolaevna
Doctor of economic, Professor of the Department of institutional economics and investment management
INDEX SPIN-code 4915-7698, Author ID: 617763
Kuban State Agrarian University Named after I.T. Trubilin, Krasnodar, Russia

The article reveals the essence of the institution of the company, which largely determines its sustainable functioning. It is noted that within the institution of the firm and under the influence of its essence, the type of management is formed. This, in many ways determines not only the development of individual firms, but also the economy and humanity as a whole. In the work the most significant characteristics of the institute of modern firms are presented, they are based on traditional management. The following requirement is justified for modern firms: to learn change with the same speed as the surrounding environment. The authors describe the institutional components of the evolutionary organizations of the future: the most likely characteristics, structures, practices and processes. In the article, the conclusion is drawn that the new worldview, which is the basis of the corporate institution of evolutionary organizations of the future, will allow humanity to achieve by evolutionary path a level of development when all work for the good of all

Keywords: INSTITUTE OF THE FIRM, FEATURES, PROCESSES, MANAGEMENT, ORGANIZATION OF THE FUTURE, EVOLUTION, SUSTAINABILITY, ECONOMICS

В современной экономике все отчетливее наблюдаются проблемы, связанные с фирмой как институтом, во многом определяющим ее состояние. На протяжении всего цикла развития экономической системы и общества в целом фирма играла особую роль. Она стала одним из основных институтов современной экономической системы. Фирма активно конституирует свою деятельность, взаимодействуя с другими институтами, выполняя функции креативного создателя новых норм и правил.

В инновационном плане фирма является наиболее активным институциональным субъектом. Современная фирма – это системообразующий институт новой рыночной экономики. Она источник доходов основной массы населения, формирует современную деловую культуру, повышает общий уровень знаний, способствует появлению наиболее эффективных способов производства [10].

Будучи ключевым институтом современной экономики, фирма выступает в качестве обособленной и юридически независимой структуры, оформленной в качестве организационной единицы, ведущей свою деятельность на основе интегрированной системы норм и правил (внутренних институтов), включающих в себя правовые, экономические, социокультурные, формальные и неформальные институты [12].

Современные фирмы, как субъекты хозяйствования, с одной стороны, функционируют в рамках требований внешней среды, с другой стороны, обладая значительным внутренним потенциалом, в определенных пределах изменяют сформировавшиеся правила, дополняя и адаптируя нормы и ограничения применительно к запросам своей деятельности. И, как следствие, фирма способствует росту устойчивости функционирования всей экономики на основе своей способности противостоять кризисным явлениям в экономике [14].

Институционализм, как направление экономической теории, выделяет несколько подходов к пониманию сути институциональной природы фирмы.

Первым попытался установить природу фирмы Адам Смит в книге «Исследование о природе и причинах богатства народов». Он рассматривал фирму как способ организации производства, основанный на разделении труда. В 1937 году в статье «Природа фирмы» Р. Коуз впервые раскрыл природу фирмы как организационной структуры, способствующей снижению трансакционных издержек. Позже его теория была доработана теоретиками современных школ неинституционализма О. Уильямсоном, Т. Эггертссоном, Ф. Найтом и А. Алчяном. На эволюционность развития капиталистических фирм указывается в работах С Уинтера, Дж. Ходжсона, Х. Демсеца. Они же увидели и предпосылки функционирования фирм как соответствующих институтов.

На неэкономическую природу фирм впервые обратили внимание Й. Шумпетер и Ф. Найт. Основной причиной возникновения института фирмы они назвали стремление владельцев ресурсов «застраховать» экономические риски за счет предпринимателя, склонного к рискам. Люди, обладающие организаторскими способностями и склонные к риску, т.е. предприниматели – становятся ключевым элементом структур под названием «фирма». Отношения внутри фирмы между владельцами ресурсов, как установили позднее неинституционалисты, отличаются, по своей сути, от классических рыночных отношений. Внутри фирмы, как правило, распределение ресурсов основывается в противовес «анархическому» распределению ресурсов, при помощи механизма цены на рынке, в соответствии с организационной иерархией. «Волевое» распределение ресурсов позволяет фирме экономить на трансакционных издержках, обеспечивать достижение целей неэкономического свойства [7].

В связи с этим, «институциональная эволюция» как понятие, воспринимается применительно к фирме в виде последовательного изменения и развития различных формальных и неформальных норм, правил и установок, предопределяющих внутреннее устройство фирмы, а также ее взаимоотношение с внешними агентами.

Восприятие фирмы как соответствующего института экономики – не исключает её представление и в качестве организации. Т.е. принцип дуализма, в отношении фирмы, приемлем при её рассмотрении, как в качестве института, так и в качестве организации. Основываясь на эволюции взглядов на природу фирмы целесообразно отметить, что фирма, в современном мире – это устойчивый общественный и экономический институт, сформированный нормами права, общественной и социокультурной средами и нормами морали, представляющий своеобразную иерархически-административную систему отношений, позволяющую минимизировать трансакционные издержки.

Фирма обладает также свойством институциональной саморегуляции, т.е. способностью проектировать, создавать, генерировать, заимствовать и воспроизводить различные формальные и неформальные экономические и социокультурные институты. Последние, в свою очередь, формируют собственную институциональную среду, способную функционировать в единой (общей) институциональной среде, развивающей свою деловую культуру и деловую культуру внешней среды.

Являясь по определению институтом с плановым распределением внутрифирменных ресурсов, в отличие от механизмов рыночной системы, фирма, как правило, способствует более равномерному распределению доходов в обществе, сглаживая, тем самым, социальные и иные противоречия. Фирма несет на себе значительную социальную нагрузку, являясь источником доходов для значительной части населения. Именно деловая корпоративная культура позволяет, зачастую, фирмам, да и экономике в

целом, несмотря на периодические кризисы и иные стихийные проблемы рыночной системы, обеспечивать устойчивое функционирование как отдельных фирм, так и экономик в целом.

Одно из последних течений неoinституционализма – эволюционная теория фирмы, воспринимает институт фирмы именно как набор правил, норм и шаблонов. Все это фирма фиксирует путем как формализованных правил и соответствующих организационных технологий, так и совокупностью неформальных правил, особым корпоративным духом. Именно существование в фирмах корпоративной культуры и корпоративного духа, позволяет на основе своеобразного консерватизма далеко не всегда радикально менять свое поведение и мировосприятие при изменении факторов внешней среды, обеспечивая, тем самым, должную стабильность экономики даже в условиях рыночных кризисных явлений. В рамках института фирмы и под влиянием его сущности формируется и тип менеджмента, во-многом определяющего не только развитие отдельных фирм, но и экономик, да и человечества в целом.

Наиболее значимые характеристики института современных фирм, основанных на традиционном менеджменте, представлены в таблице 1 [3]. Основываясь на анализе эволюционных процессов развития фирмы и особенно опыта успешных компаний, закономерностей эволюции фирмы, как одного из важнейших и влиятельнейших институтов экономики, попытаемся представить наиболее вероятные характеристики перспективных фирм будущего, сформулированные как в период расцвета традиционного менеджмента, так и буквально в последние годы.

На современном этапе в фирмах будущего необходим отказ от командно-административной структуры взаимоотношений «начальник-подчиненный» и переход к системе сотрудничества. Фирмы будущего не могут себе позволить неэффективно использовать человеческий потенциал.

Таблица 1 – Наиболее характерные черты фирм, основанных на традиционном менеджменте

Образное название организационной модели	Ключевые характеристики фирм	Основные новации организационной модели
Волчья стая	Основаны на страхе, ориентированы на текущие цели, успешны в неупорядоченной среде	Разделение функций, основные решения принимает лидер
Армия	Чрезвычайная формализация структуры, стандартизированные управленческие решения, будущее – это повторение прошлого	Стабильные иерархии, действия в долгосрочной перспективе
Машина	Ориентированы на победу в конкурентной борьбе, на рост объемов и прибыли, на управление по целям и контроль	Новаторство, ответственность, меритократия
Семья	Внимание сосредоточено на культуре и расширении полномочий	Расширение и максимальное делегирование полномочий сторон, заинтересованных в достижении организационных целей

Главными словами по отношению к людям становятся: «вовлеченность», «соучастие», «преданность» [11]. Не обойтись и без честного, но и не уравнительного подхода к распределению прибыли. Требуется максимально задействовать такие мотиваторы как доверие, участие в прибылях, значительные делегирование полномочий и наделение ответственностью [15].

Важным и обязательным элементом деятельности фирм будущего должно стать обучение всех сотрудников новой парадигме менеджмента путем непрерывного совершенствования и постоянного осмысления действительности ради процветания бизнеса и его «строителей». Важно учитывать, что сотрудник – субъект творческий. Для него необходимо минимизировать объем бездумной, механической и изматывающей рутинной работы.

Необходимо также учитывать размер организации. Да, большие организации обладают рядом конкурентных преимуществ. Однако, малые организации, как показывает опыт, значительно быстрее адаптируются к постоянно изменяющимся внешним факторам. Оценка плюсов и минусов, имеющихся у организаций различного размера, с учетом особенностей их деятельности, позволит создать «вечные организации» [1].

Уильям Эдвардс Деминг, наиболее последовательный созидатель менеджмента будущего, «творец японского экономического чуда, революционер капитализма, гениальный поводырь многочисленных американских и европейских компаний, приведший их к процветанию», также постоянно выделял ведущую роль человека в организациях будущего. Цель деятельности он видел в процветании общества через процветание потребителей и производителей. Основными направлениями совершенствования он считал «научный подход» и «человеческий фактор». Суть научного подхода он видел в том, что управление должно осуществляться на основе фактов, их научного анализа при наличии достоверной и полной информации. Человеческий фактор рассматривался Демингом в контексте командной работы как фактор, генерирующий синергетический эффект на основе допущения, что люди от природы любят и хотят работать хорошо, что каждый человек талантлив, а в любой деятельности нужна свобода творчества. Деминг считал, что новому стилю менеджмента должен быть характерен перенос ответственности за плохое качество работы с исполнителя на менеджера. Незадолго до своей смерти он остановился на соотношении такой ответственности между руководителем и исполнителем как «98 к 2» [9].

Гэри Хэмел – «один из самых влиятельных экспертов в мире бизнеса» по версии «The Wall Street Journal», а по версии журнала «Fortune» - «ведущий специалист по бизнес-стратегии в мире», ещё десять лет назад, на исходе почти столетней истории менеджмента в современном виде,

поделился своими мыслями о создании «Организации Будущего» на фоне признания современного менеджмента величайшим «изобретением» XX столетия. Он высказал убеждение, что необходимо изобрести новый менеджмент, менеджмент XXI века, изменив и усовершенствовав для этого практически все его функции, т.к. этого требуют новые, поистине беспрецедентные, по своей сути, вызовы современности [4].

Действительно, примерно 130 лет назад в Америке, Германии, Британии, да и практически в любой из развитых стран того времени, почти 90 процентов населения было занято в сельском хозяйстве. А средняя численность рабочих на основных, но очень мелких и замкнутых фабриках, составляла около четырех человек. Но уже к 1915 году Ford Motor Company производит свыше 500 тыс. автомобилей в год. В это же время US Steel доводит свою рыночную капитализацию до 1 млрд долларов. В тот исторически короткий промежуток истории и зародились почти все инструменты современного менеджмента, такие как проектирование заданий для рабочих, бюджетирование, дивизионализация, бренд-менеджмент и оплата труда по его результатам [8].

Анализ столетней истории эволюции менеджмента показывает, что взрывной характер появления новых инструментов менеджмента на первом этапе его развития, сформировавших, по сути, новый образ мышления со временем стал существенно замедляться и не отвечать новым вызовам современной эпохи. И для этого есть веские основания. Во-первых, резко возросли и продолжают нарастать темпы внедрения инноваций. Во-вторых, современное общество и экономика постоянно и разительно изменяются в условиях гиперконкуренции, созидательного разрушения и необходимости большей адаптивности. В-третьих, деловой мир в настоящее время интересуется не то, какими знаниями или конкурентными преимуществами обладает фирма сегодня, а то, как быстро она умеет генерировать новое знание.

В связи с этим, есть основание считать, с учетом многочисленных, но разрозненных видений менеджмента XXI века, сформулированных наиболее яркими его представителями, что современные фирмы должны научиться изменяться с той же скоростью, что и окружающая их среда. А для этого инновации в таких фирмах должны стать повседневным и рутинным делом каждого сотрудника, способного и готового привносить свою инициативу, изобретательность и увлеченность на алтарь устойчивости своей фирмы. И здесь возникает неизбежно вопрос: кто и что должен делать, чтобы стимулировать этот процесс? Для ответа на этот вопрос обратимся к результатам поистине новаторской работы Фредерика Лалу (2014 год) «Открывая организации будущего» [3] и некоторым работам авторов данной статьи по этой тематике.

Сегодня становится очевидным, что современные навыки управления фирмами безнадежно устарели. Для таких заявлений есть серьезные основания. Это и снижение темпов развития большинства экономик мира, и участвовавшие кризисы в масштабах не только национальных экономик, но и на глобальном уровне. И, что следует подчеркнуть особо, достаточно успешное развитие уже сегодня, на новом институциональном фоне отдельных фирм, построенных, как выясняется, на совершенно иных принципах менеджмента: цельность, самоуправление и эволюционность. Причем эти фирмы, сформировавшие совершенно новые корпоративные институты, развиваются успешно в отдельных случаях как с нуля, так и преобразуясь из существующих организаций. Эти новые организации, как показывает анализ причин успешности их работы, питаются неисчерпаемой энергией Человека, генерируемой его трудом, исполненного глубокого Смысла [6].

Деловая культура и принципы функционирования, т.е. институциональная составляющая отдельных сегодняшних организаций, по сути наделенных на данном этапе философией организаций будущего, суще-

ственно отличаются от содержания институтов компаний с традиционным менеджментом. Эти организации, как предвестники организаций будущего, внушают должный оптимизм и надежду на то, что бизнес способен преодолеть современные кризисные явления, перейдя на рельсы менеджмента будущего, базирующегося на реализации огромной потребности современного человека в осмыслении трудовой и иной его деятельности, отказе от систем управления, основанных на страхах угнетаемой личности. Все больше людей жаждут создавать и трудиться в организациях, основанных на принципах человечности, воспринимаемых как живые организмы, а не как машины [5].

Организации будущего, примеры функционирования которых мы видим сегодня, уже опираются и должны будут руководствоваться следующими основными составляющими своих корпоративных институтов:

- 1) взаимодействие равноправных коллег в рамках системы, которая не нуждается ни в иерархии, ни в консенсусе;
- 2) набор согласованных практик, дающих сотрудникам ощущение своей целостности, позволяющих им и на работе быть самими собой;
- 3) представление о направлениях дальнейшей деятельности формируется не через предвидение и контроль будущего, а через внутреннее понимание того, чем хочет стать организация;
- 4) отсутствие правил и процедур, навязываемых верхними уровнями корпоративной иерархии компенсируется формирующимися внутри организации новыми корпоративными институтами, порождающими у сотрудников огромное чувство свободы и ответственности;
- 5) отсутствие иллюзии у лидеров таких организаций о гарантированности успеха за счет повышения эффективности планирования и контроля вышестоящих структур над сотрудниками организаций;
- б) деление организации на самоуправляющиеся команды;

- 7) обратное делегирование, предполагающее, что самоорганизующиеся команды способны самостоятельно справляться со всеми задачами, за исключением тех, какие они самостоятельно посчитают целесообразным передать не на традиционные более высокие этажи организационной структуры, а группам поддержки;
- 8) отсутствие традиционных механизмов контроля заменяется институтами взаимного доверия, предполагающими, что сотрудники организации это разумные люди, которые на основе института доверия способны все делать правильно, получая значимую мотивацию от возможности чувствовать гордость от хорошо выполненной работы;
- 9) ощущение сотрудниками организации принципов внутрикорпоративной рыночной свободы, философии непрерывного совершенствования всех бизнес-процессов;
- 10) формальный отказ от понятия наемный рабочий и замена его на понятие – коллега;
- 11) принятие решений – процесс, основанный на консультировании;
- 12) эффективность там, где присутствует ощущение счастья от труда и понимание того, что основная ценность создается в «цехе» при поддержке сотрудников центрального аппарата;
- 13) руководство принципом, что в организации нет неважных сотрудников, поэтому и нет секретной от сотрудников информации;
- 14) применение в качестве основного механизма разрешения конфликтов принципов не использования силы против других сотрудников;
- 15) у каждого сотрудника своя роль с четкими зонами ответственности, но без сферы влияния;
- 16) карьеры сотрудников в самоуправляющихся организациях естественно возникают из интересов, призваний и постоянно открывающихся возможностей;

- 17) установление зарплаты сотрудникам на основе взаимного консультирования членов команд;
- 18) сокращение неравенства в заработной плате и бонусы на уровне всей компании, ответственность за оценку результатов деятельности передается командам;
- 19) в целеполагании осуществляется переход от самосохранения к главной, осмысленной цели организации – ее призванию на фоне интеграции индивидуальных предназначений сотрудников и миссии организации;
- 20) прибыль – это побочный продукт деятельности организации по достижению ее целей;
- 21) нет необходимости вызывать перемены путем внешнего воздействия, они способны возникать естественно и без особых усилий, как обычное свойство живых организмов постоянно адаптироваться к окружающей среде;
- 22) сознательное управление настроением организации – один из самых мощных инструментов достижения организационных целей;
- 23) организация – это живой самоорганизующийся организм, развивающийся в сторону собственной уникальной эволюционной цели;
- 24) деловая культура в самоуправляющихся организациях будущего с одной стороны менее необходима, а с другой – более важна.

Для наиболее полного представления об основных характеристиках корпоративных институтов организаций будущего рассмотрим их специфику на фоне преобладающей сегодня, в рамках традиционного менеджмента, формы управленческого мышления под названием «машина» (таблица 2) [3].

В свое время Питер Друкер написал, что «лучший способ предсказать будущее – создать его самому» [2]. И сегодня уже есть представление о том, какими должны быть организации будущего.

Таблица 2 – Структуры, практики и процессы организаций будущего относительно формы управленческого мышления «Машина»

Структуры, практики и процессы	Форма управленческого мышления	
	«Машина»	«Организация будущего»
Офисное пространство	Стандартное, безжизненное, многочисленные знаки статуса	Уютные, открытые для посетителей помещения, отсутствие знаков статуса
Собрания	Много собраний, мало стандартизированных процедур их проведения	Развитая система процедур проведения собраний, позволяющая услышать голос каждого
Ценности	Зачастую это плакаты и лозунги	Ясно и однозначно сформулированные ценности, реально определяющие поведение сотрудников
Возможности для сосредоточенных размышлений	Практически отсутствуют	Наличие тихих уголков, практика групповых медитаций
Создание сообщества сотрудников	Только для достижения целей организации	Практика поддержки неформального самораскрытия
Инновации и разработка продукции	Ориентация на потребности, создание новых потребностей	Предложение определяется целями существования организации, интуицией и чувством прекрасного
Планирование и бюджетирование	Стремление предвидеть и контролировать ситуацию, строго придерживаться плана, мотивация сотрудников на основе цифр	Отсутствие или радикальное упрощение бюджета, быстрота исполнения, отсутствие длительных процедур поиска идеальных решений
Управление в период кризиса	Ориентация на предложения узкой группы консультантов	Вовлечение всех сотрудников в процесс консультирования для принятия наилучшего решения

Принципиально важным является понимание того, что организации будущего предстоит создавать не снаружи, как это делалось ранее. Их предстоит проектировать и создавать изнутри, на основе новых корпоративных институтов, предполагающих генерирование принципиально новых, одухотворенных и наполненных обновленным Смыслом организаций, ликвидирующих эволюционным путем разрушительное противоре-

чие между отчаянной потребностью современного работника придать максимальный смысл трудовым процессам и доминирующими сегодня формами менеджмента, основанными на страхах угнетенной личности. Новое мировоззрение, положенное в основу корпоративного института эволюционных организаций будущего, позволит человечеству сознательно, эволюционным путем, достичь такого уровня развития, когда все трудятся на благо всех.

Список литературы

1. Бирн Дж. Горизонтальная Корпорация (Новый метод управления производством). - Бизнес Уик (Business Week), 1995, №7.
2. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
3. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу : пер. с англ. В. Кулябиной ; [научн. ред. Е. Голуб]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. -432 с.
4. Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 448 с.
5. Расширение полномочий сотрудников приводит фирмы к процветанию / Отрывки из книги Дж. Джазиновски и Р. Хэмфина "Как преуспеть в Америке". - Капитал, 2-8 октября 1996.
6. Синк Д.С. (1979) Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. - Пер. с англ. / Общ. ред и предисл. В.И. Данилова-Данильяна. - М.: Прогресс, 528 с.
7. Снимщикова И.В., Чугаева Ю.А Проблемы мотивации топ-менеджмента в системе корпоративного управления нефтяных компаний / И.В. Снимщикова, Ю.А. Чугаева Ю.А. // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. № 2 (46). С. 136-140.
8. Фостер Р. (1987) Обновление производства: атакующие выигрывают. - Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. В.И. Данилова-Данильяна. - М.: Прогресс, 272 с.
9. 14 пунктов программы Деминга для менеджмента. Болезни и препятствия на пути преобразований: Информационный бюллетень Ассоциации Деминга / Под ред. Ю.Т. Рубаника. - М.: МГИЭТ (ТУ), 1993, 48 с.
10. Шевцов В.В., Назарова О.В. Организационная культура как институциональная среда современных агроформирований. Научная дискуссия: вопросы экономики и управления. сб. ст. по материалам LVII междунар. науч.- практ. конф. -№ 12 (56). –М., Изд. «Интернаука», 2016. -194 с.
11. Шевцов В.В., Назарова О.В. Менеджмент в процессах позитивных изменений. Научный альманах. 2015. № 10-1 (12). С. 462-466.
12. Шевцов В.В., Назарова О.В. Подготовка менеджеров в соответствии с перспективной российской национальной деловой культурой: монография / В.В. Шевцов, О.В. Назарова. – Краснодар : КубГАУ, 2016. -136 с.
13. Шевцов В. В. Совершенствование управления сельскохозяйственными предприятиями // Международный сельскохозяйственный журнал. - 2003. - № 6.

14. Шевцов В. В. Управление предприятием производственной инфраструктуры АПК // АПК: экономика, управление. - 2000. - №1.

15. Шевцов В. В. Микроэкономическая устойчивость сельскохозяйственных предприятий – стратегическая цель управления // Международный сельскохозяйственный журнал. - 2003. - № 4.

References

1. Birn Dzh. Gorizontal'naja Korporacija (Novyj metod upravlenija proizvodstvom). - Biznes Uik (Business Week), 1995, №7.

2. Druker, Piter, F. Zadachi menedzhmenta v XXI veke.: Per. s angl.: – M.: Izda-tel'skij dom «Vil'jams», 2004. – 272 s.

3. Lalu F. Otkryvaja organizacii budushhego / Frederik Lalu : per. s angl. V. Ku-ljabinoj ; [nauchn. red. E. Golub]. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2016. -432 s.

4. Menedzhment XXI veka / Pod red. S. Choudhari: Per. s angl. – M.: INFRA-M, 2002. – 448 s.

5. Rasshirenie polnomochij sotrudnikov privodit firmy k procvetaniju / Ot-ryvki iz knigi Dzh. Dzhazinovski i R. Hjefina "Kak preuspet' v Amerike". - Kapital, 2-8 oktjabrja 1996.

6. Sink D.S. (1979) Upravlenie proizvitel'nost'ju: planirovanie, izmerenie i ocenka, kontrol' i povyshenie. - Per. s angl. / Obshh. red i predisl. V.I. Danilova-Danil'jana. - M.: Progress, 528 s.

7. Snimshhikova I.V., Chugaeva Ju.A Problemy motivacii top-menedzhmenta v sisteme korporativnogo upravlenija neftjanyh kompanij / I.V. Snimshhikova, Ju.A. Chugaeva Ju.A. // Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, jekonomiki i prava. 2013. № 2 (46). S. 136-140.

8. Foster R. (1987) Obnovlenie proizvodstva: atakujushhie vyigryvajut. - Per. s angl. / Obshh. red. i predisl. V.I. Danilova-Danil'jana. - M.: Progress, 272 s.

9. 14 punktov programmy Deminga dlja menedzhmenta. Bolezni i prepjatstvija na puti preobrazovanij: Informacionnyj bjulleten' Associacii Deminga / Pod red. Ju.T. Rubanika. - M.: MGIIeT (TU), 1993, 48 s.

10. Shevcov V.V., Nazarova O.V. Organizacionnaja kul'tura kak institucional'naja sreda sovremennyh agroformirovanij. Nauchnaja diskussija: voprosy jekonomiki i upravlenija. sb. st. po materialam LVII mezhdunar. nauch.- prakt. konf. -№ 12 (56). –M., Izd. «Internauka», 2016. -194 s.

11. Shevcov V.V., Nazarova O.V. Menedzhment v processah pozitivnyh izmenenij. Nauchnyj al'manah. 2015. № 10-1 (12). S. 462-466.

12. Shevcov V.V., Nazarova O.V. Podgotovka menedzherov v sootvetstvii s perspektivnoj rossijskoj nacional'noj delovoj kul'turoj: monografija / V.V. Shevcov, O.V. Nazarova. – Krasnodar : KubGAU, 2016. -136 s.

13. Shevcov V. V. Sovershenstvovanie upravlenija sel'skohozjajstvennymi predpriyatijami // Mezhdunarodnyj sel'skohozjajstvennyj zhurnal. - 2003. - № 6.

14. Shevcov V. V. Upravlenie predpriatijem proizvodstvennoj infrastruktury APK // APK: jekonomika, upravlenie. - 2000. - №1.

15. Shevcov V. V. Mikrojekonomicheskaja ustojchivost' sel'skohozjajstvennyh predpriyatij – strategicheskaja cel' upravlenija // Mezhdunarodnyj sel'skohozjajstvennyj zhurnal. - 2003. - № 4.