



## **ВВЕДЕНИЕ**

Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. В свою очередь необходимо помнить, что любая организация представляет собой единое целое и если работу самого менеджера не организовать должным образом, то он не сможет работать эффективно, что, несомненно, повлияет на работу всей организации. Если управленец не спланирует и правильно не организует свою работу, то это приведет к потерям рабочего времени, лишнему перенапряжению и, в конечном счете, скажется на качестве управления.

Актуальность данной темы определяется, прежде всего, продолжающимся становлением рыночной экономики, ведь в условиях возросшей конкуренции предприятию необходимо изыскивать направления по повышению конкурентоспособности. Одним из направлений является грамотно организованный процесс труда руководителя, который в свою очередь влияет на производительность предприятия в целом. Работники управленческого труда, непосредственно не создавая материальных благ или услуг, воздействуют на все стороны их производства — организационную, техническую, экономическую, социальную, принимая те или иные управленческие решения, от степени прогрессивности которых и зависит эффективность работы предприятия.

Огромное значение в управлении организацией имеет грамотный производственный менеджмент. В упрощенном понимании, менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, использовать труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

### **1 Сущность и значение научной организации труда.**

Понятие управленческого труда в определённой мере связано с понятием управления как объекта или сферы его приложения. Если считать, что любой труд проявляется в двух формах – физической и умственной, то одной из разновидностей умственного труда является управленческий.

Научная организация труда (НОТ), процесс совершенствования организации труда на основе достижений науки и передового опыта. Термином "НОТ" характеризуют

обычно улучшение организационных форм использования живого труда в рамках отдельно взятого трудового коллектива (например, предприятия).

Задачи, решаемые при внедрении НОТ, можно условно разделить на три основные группы:

- 1) экономические, направленные на достижение высокого уровня производительности труда за счёт улучшения использования рабочей силы и вещественных элементов производства;
- 2) психофизиологические, состоящие в обеспечении наиболее благоприятных условий для нормального функционирования и воспроизводства рабочей силы;
- 3) социальные, заключающиеся в обеспечении условий для всестороннего и гармоничного развития личности работников, повышении степени содержательности и привлекательности их труда.

Значение НОТ непосредственно вытекает из характера её задач. В плане экономическом НОТ -- средство предотвращения возможных диспропорций между уровнем развития техники и технологии производства и уровнем организации труда. Внедрение НОТ обеспечивает экономию времени, представляет собой важный фактор роста производительности труда. Значение НОТ состоит также и в том, что она позволяет в большой мере экономить и овеществленный труд в результате лучшего использования вещественных элементов производства. И, наконец, совершенствование организации труда даёт возможность экономить будущий труд в результате учёта требований НОТ на стадии проектирования предприятий, оборудования и технологических процессов.

Внедрение НОТ создаёт также условия для сохранения здоровья кадров, поддержания их работоспособности, увеличения периода их трудовой деятельности, роста культурно-технического уровня.

На мой взгляд, научная организация труда – это строение, устройство чего-нибудь, его структуру, внутреннюю упорядоченность, взаимное расположение частей какого-либо целого явления и т.д. В этом смысле организация обозначает некоторую систему, нечто установленное, продуманное, обладающее определенными свойствами. Организация труда на предприятии - это система производственных взаимосвязей работников со средствами производства и друг с другом, образующая определенный порядок осуществления трудового процесса.

Существенным свойством организации труда является порядок трудового процесса в отличие от беспорядка как признака отсутствия организации труда.

В другом случае под организацией труда понимают функцию управления, связанную с установлением, изменением или упорядочением чего-нибудь. Это так называемый функциональный смысл термина «организация». В этом значении организация труда "на предприятии -- это действия по установлению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом.

Порядок осуществления трудового процесса предполагает, во-первых, установление цели деятельности; во-вторых, руководствуясь технологией производства, установление перечня производственных операций и их последовательности; в-третьих, разделение всех видов работ между работниками и установление между ними системы взаимодействия, т.е. определенной кооперации труда; в-четвертых, приспособление рабочих мест для удобства работы; в-пятых, организацию обслуживания рабочих мест всякого рода вспомогательными работами; в-шестых, разработку рациональных приемов и методов труда; в-седьмых, установление норм труда и системы его оплаты. Для обеспечения соответствующей организации труда необходимы также создание на предприятии безопасных и здоровых условий труда, планирование и учет труда, воспитание дисциплины труда, подбор и подготовка кадров.

Решение перечисленных задач составляет содержание организации труда на предприятии, а ее элементами будут:

1. Подбор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников.
2. Разделение труда, т.е. расстановка работников по рабочим местам и закрепление за ними определенных обязанностей.
3. Кооперация труда, т.е. установление системы производственной взаимосвязи между работниками.
4. Организация рабочих мест.
5. Организация обслуживания рабочих мест.
6. Разработка рациональных приемов и методов труда. - 7. Установление обоснованных норм труда.

8. Создание безопасных и здоровых условий труда.

9. Организация оплаты и Материального стимулирования труда.

10. Планирование и учет труда.

Исходя из сказанного, хочу сказать, что организация труда на предприятии - это, с одной стороны, система производственных взаимосвязей работников со средствами производства и друг с другом, образующая определенный порядок трудового процесса, который складывается из разделения труда и его кооперации между работниками. Организация рабочих мест и организации их обслуживания, рациональных приемов и методов труда, обоснованных норм труда, его оплаты и материального стимулирования, планирования и учета труда и который обеспечивается подбором, подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации кадров, созданием безопасных и здоровых условий труда, а также воспитанием дисциплины труда. Организация труда на предприятии - это, с другой стороны, действия по установлению, упорядочению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом.

Изменения техники и технологии производства требуют соответствующего изменения или совершенствования организации труда. Кроме того, наука об организации труда обогащается новыми данными, возникает передовой опыт новых организационных решений. Если производство чутко реагирует на все новое, что появляется в области организации труда, и систематически внедряет его в свою практику, то мы вправе говорить о научной организации труда (НОТ). Научный подход к организации труда позволяет наилучшим образом соединить в процессе производства технику и людей, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и финансовых ресурсов, снижение трудоемкости и рост производительности труда. Он направлен на сохранение здоровья работников, обогащение содержания их труда.

Важным признаком НОТ является ее направленность на решение взаимосвязанное групп задач:

1) экономических;

2) психофизиологических (оздоровление производственной среды, гармонизация психофизиологических нагрузок на человека, снижение тяжести и нервно-психической напряженности труда);

3) социальных (повышение разнообразия труда, его содержательности, престижности, обеспечение полноценной оплаты труда).

Развитием представлений о задачах НОТ являются положения о ее функциях, т.е. специфических особенностях проявления НОТ на предприятии, ее воздействии на различные стороны производства. Категория «функция» предоставляет возможность конкретизировать общие задачи НОТ, выделить в пределах каждой из них особенные направления воздействия НОТ на производство и его субъект - человека, выявить принципиальные различия между организацией труда научной и «обычной», которая зачастую упускает важные моменты в организации трудовой деятельности, что чревато потерями для производства. Особенно следует подчеркнуть последнее обстоятельство. Нередко можно встретить мнение, что слово «научная» излишне в понятии «научная организация труда». Некоторые авторы считают даже, что ненаучной организации труда вообще быть не может, а поэтому понятие организация труда уже предполагает ее научность. С подобным мнением согласиться нельзя. Понятие «научная организация труда» возникло и закрепилось в обиходе как антитеза, противопоставление всему стихийному, случайному, рутинному в организации труда, которое еще довольно распространено на производстве. Слово «научная» дает качественную характеристику организации труда.

Научная организация управленческого труда включает следующие направления:

- разделение труда работников и их кооперация как в масштабах предприятия, так и в пределах каждого подразделения;
- подбор и расстановка работников и обеспечение их квалификационного уровня в соответствии с должностными обязанностями;
- организация деятельности управленческих работников в составе производственного коллектива по управлению им и по его инженерно-техническому обеспечению;
- организация и оснащение рабочих мест;
- использование прогрессивных методов работы;
- создание благоприятных условий труда, включающих широкий диапазон вопросов;
- нормирование труда;
- оценка индивидуального и коллективного труда;
- использование технических средств управления;
- стимулирование труда.

Анализ воздействия НОТ на производство позволяет выделить следующие ее функции.

Ресурсосберегающая, в том числе трудосберегающая, направлена на экономию рабочего времени, эффективное использование сырья, материалов, энергии, т.е. ресурсов. Кроме того, экономия труда включает в себя не только экономию средств производства, но и устранение всякого бесполезного труда. Это достигается рациональным разделением и кооперацией труда, применением рациональных приемов и методов труда, четкой организацией рабочих мест и хорошо отлаженной системой их обслуживания. Экономии ресурсов служит и направленность НОТ на повышение качества продукции: лучшее качество равносильно большему количеству. Ресурсосбережение -- один из главных рычагов интенсификации производства.

## **2 Значение научной организации труда в современном предприятии.**

Организация труда или организационные отношения -- это форма, в которой реализуются экономические результаты трудовой деятельности. Поэтому организация труда рассматривается как составная часть экономики труда.

В условиях рыночной экономики возрастает значение различных факторов, которые воздействуют на эффективность производства, так как в силу возрождающейся конкуренции результативность деятельности становится решающей предпосылкой существования и развития предприятий. Среди факторов эффективности существенное место занимает организация труда. Так, даже самое современное оборудование и высокопроизводительная техника не дадут желаемого результата при низкой организации их обслуживания и наоборот, при научной организации труда можно получить от соответствующего технического оснащения производства максимальный результат. Что же понимается под организацией труда на предприятии? Для ответа на этот вопрос необходимо знать, что термин «организация» имеет несколько значений. В одном случае под организацией понимают строение, устройство чего-нибудь, его структуру, внутреннюю упорядоченность, взаимное расположение частей какого-либо целого явления и т.д. В этом смысле организация обозначает некоторую систему, нечто установленное, продуманное, обладающее определенными свойствами. Определение, раскрывающее понятие «организация труда» в указанном выше смысле, называют атрибутивным (от слова «атрибут» существенный признак, неотъемлемое свойство чего-либо), так как такое определение должно характеризовать существенное свойство рассматриваемого явления. В этом смысле

организация труда на предприятии -- это система производственных взаимосвязей работников со средствами производства и друг с другом, образующая определенный порядок осуществления трудового процесса. Существенным свойством организации труда является порядок трудового процесса в отличие от беспорядка как признака отсутствия организации труда. В другом случае под организацией труда понимают функцию управления, связанную с установлением, изменением или упорядочением чего-нибудь. Это так называемый функциональный смысл термина «организация».

Изменения техники и технологии производства требуют соответствующего изменения или совершенствования организации труда. Кроме того, наука об организации труда обогащается новыми данными, возникает передовой опыт новых организационных решений.

Если производство чутко реагирует на все новое, что появляется в области организации труда, и систематически внедряет его в свою практику, то мы вправе говорить о научной организации труда (НОТ). Научный подход к организации труда позволяет наилучшим образом соединить в процессе производства технику и людей, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и финансовых ресурсов, снижение трудоемкости и рост производительности труда. Он направлен на сохранение здоровья работников, обогащение содержания их труда.

Развитием представлений о задачах НОТ являются положения о ее функциях, т.е. специфических особенностях проявления НОТ на предприятии, ее воздействии на различные стороны производства. Категория «функция» предоставляет возможность конкретизировать общие задачи НОТ, выделить в пределах каждой из них особенные направления воздействия НОТ на производство и его субъект -- человека, выявить принципиальные различия между организацией труда научной и «обычной», которая зачастую упускает важные моменты в организации трудовой деятельности, что чревато потерями для производства.

Особенно следует подчеркнуть последнее обстоятельство. Нередко можно встретить мнение, что слово «научная» излишне в понятии «научная организация труда». Некоторые авторы считают даже, что ненаучной организации труда вообще быть не может, а поэтому понятие организация труда уже предполагает ее научность. С подобным мнением согласиться нельзя. Понятие «научная организация труда» возникло и закрепилось в обиходе как антитеза, противопоставление всему стихийному, случайному, рутинному в организации

труда, которое еще довольно распространено на производстве. Слово «научная» дает качественную характеристику организации труда.

Функция формирования эффективного работника. Это осуществление на научной основе профессиональной ориентации и профессионального отбора работников, их обучения, систематического повышения квалификации. Требования к качеству подбора работников и к их профессиональному мастерству в условиях перехода к рыночным отношениям существенно возрастают.

Увеличение сложности используемой техники ведет к росту ответственности исполнителей за своевременные и правильные решения и действия. Научный подход к формированию кадров и к их подготовке -- таково веление времени, и это становится важной функцией НОТ. Трудоощадящая функция проявляется в создании благоприятных, безопасных и здоровых условий труда, в установлении рационального режима труда и отдыха, в использовании режима гибкого рабочего времени, в облегчении тяжелого труда до физиологически нормальной величины.

Забота общества об охране и укреплении здоровья людей -- дело первостепенной важности. Проблемы здоровья людей в значительной мере определяются производственными условиями. Одна из функций НОТ в том и состоит, чтобы способствовать сохранению здоровья трудящихся на производстве. Высокий уровень организации труда способствует формированию этих качеств работника, а чем выше качества исполнителей, тем выше и уровень организации труда. Понимание функций НОТ позволяет обеспечить всесторонний, комплексный подход к решению проблем организации труда на предприятии, более четко представить механизм воздействия НОТ на работника и само производство. Функции НОТ -- это ее свойства и признаки. Для научной организации труда должно быть характерным единство указанных функций.

### **3 Оценка принципов организации управленческого труда, влияние их реализации на экономический результат деятельности.**

Особенностью управленческого труда является то, что его результаты трудно поддаются количественной оценке, они, как правило, определяются по показателям производственной деятельности возглавляемых ими коллективов. Следовательно, эффективность организации управленческого труда нужно оценивать по результативности и прогрессивности принимаемых решений, которые позволяют достичь поставленных целей при наименьших затратах — по их влиянию на результаты деятельности работников, непосредственно занятых



производством продукции и услуг.

Методики оценки результатов организации труда ориентируют управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли, снижение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние выступают в качестве главных оценочных показателей их деятельности.

При достаточно высоких требованиях к профессиональной подготовке, личностным и деловым качествам сотрудников оплата труда не способствует мотивации к профессиональному росту и продуктивной деятельности, так как производится на повременной основе. Это в свою очередь нарушает **принцип заинтересованности**.

Нарушение **принципа экономичности** (достижении наилучших результатов при наименьших затратах времени и средств) ярко выражается в достаточно слабом использовании средств автоматизации труда. Персональные компьютеры используются для автоматизации бухгалтерской отчетности, производства печатной продукции (реклама, листовки), работы с электронной почтой и некоторых других незначительных функций. При этом работа менеджеров по туризму низко автоматизирована несмотря на то что на современном рынке программного обеспечения есть достаточно эффективные программные продукты, позволяющие создать, к примеру электронную базу данных клиентов, агентств и поставщиков услуг; автоматизировать подготовку многих документов, что в свою очередь позволит интенсифицировать работу сотрудников, увеличить оборот и, как следствие, увеличить прибыль предприятия.

Несоблюдение **принципа научности** заключается в отсутствии своевременного совершенствования организации управленческого труда на научной основе. Так как все указанные выше несоответствия существуют достаточно длительное количество времени и ошибочно относятся руководством к специфике отрасли.

В совокупности мероприятий по эффективной организации управленческого труда огромное значение имеет умение руководителя организовать свой личный труд, от которого в конечном итоге зависят и общие результаты работы коллектива. Рациональная организация рабочего времени руководителя обязательно требует учета всех выполняемых им работ, ведь это дает возможность анализировать использование рабочего времени, составлять обоснованные планы личной работы. Планирование личной работы руководителя - это первое и важное звено в рациональной организации его личной работы. Оно обеспечивает рациональное

использование самого ценного достояния - времени.

Планирование предполагает установление определенных сроков, как достижения поставленных целей и решения задач, так и проведения мероприятий конкретного содержания, а чем больше времени руководитель затрачивает на планирование работ, тем меньше его уходит на непосредственное решение проблемы, а это тем самым экономит общее время.

Таким образом, планирование предполагает постепенное разложение общей задачи на частные, чтобы различные действия можно было распределить во времени. Рекомендуется составлять письменные планы, т. к. они имеют следующие положительные стороны:

- 1) планы, удерживаемые просто в памяти, проигрывают в обзорности («с глаз долой, из сердца вон») и подвержены частым изменениям;
- 2) письменное планирование означает разгрузку памяти;
- 3) письменно зафиксированный план обладает психологическим эффектом самомотивации к деятельности, поэтому действия при осуществлении задач конкретного дня будут более целенаправленными и сориентированными на строгое выполнение запланированного;
- 4) письменный план помогает меньше отвлекаться (т.е. концентрироваться), а это в свою очередь заставляет выполнять запланированные задания;
- 5) благодаря контролю за выполнением плана на день, из виду не теряются невыполненные пункты (они переносятся на следующий день);
- 6) письменный план помогает достичь большего успеха, т. к. позволяет лучше оценить потребность во времени и возможные помехи. Таким образом, можно запланировать «буферное время» для непредвиденных событий.

#### **4 Основные направления улучшения организации управленческого труда.**

К основным направлениям совершенствования организации управленческого труда относятся следующие.

- 1) Совершенствование форм разделения и кооперации управленческого труда. Существует несколько видов разделения управленческого труда:

- функциональное — выделение необходимых для эффективного управления производством функций, выполнение которых закрепляется за определенными должностями или подразделениями аппарата управления;
  - иерархическое — распределение работ по уровням иерархии управления, закрепление их за определенными управленческими работниками и формирование на этой основе полномочий последних;
  - технологическое — разделение процесса управления на операции по сбору, передаче, хранению и преобразованию информации, выполняемые определенными категориями работников;
  - профессиональное — дифференциация управленческих работников в соответствии с их профессиональной подготовкой;
  - квалификационное — предоставление работникам конкретных видов работ в соответствии с их квалификацией, стажем работы и личными способностями;
  - должностное — назначение управленческих работников в системе управления в соответствии с их компетенцией (совокупностью прав, обязанностей и ответственности по реализации какой-либо функции управления).
- Так же относится подбор и расстановка работников управления и обеспечение их квалификационного уровня в соответствии с должностными обязанностями, что способствует специализации каждого управленца в своём направлении, что поднимает производительность труда как каждого, так и в целом аппарата управления.

2) Мероприятия по укреплению дисциплины труда и устранению потерь рабочего времени. Среди мер по устранению потерь рабочего времени особое место занимает нормирование труда, основной задачей которого является определение трудоёмкости работ и необходимой для их выполнения численности работников, что способствует устранению потерь рабочего времени.

3) Совершенствование системы оплаты и стимулирования труда управленческих работников. Организуя работу персонала, управленец должен знать, что каждый трудовой процесс различается по степени его тяжести и соответственно в зависимости от того, какую группу работ выполняют сотрудники, осуществляется подбор кадров, определяется величина заработной платы и дополнительного вознаграждения, организуется соответствующий режим труда и отдыха, создаются

условия для поддержания и сохранения работоспособности.

4) Рациональное планирование и распределение рабочего времени, оснащение рабочих мест техническими средствами связи и обслуживания. Чтобы эффективно использовать рабочее время руководителя, прежде всего, нужно знать, на что оно расходуется и, почему его не хватает. Причины, по которым не хватает времени, тесно взаимосвязаны. Планирование означает подготовку к реализации целей и структурирование (упорядочивание) времени. Оно обеспечивает рациональное использование рабочего времени. При увеличении затрат времени на планирование сокращается время, необходимое для их использования, что в конечном счёте приводит к экономии времени в целом. Известно, что средствами организации управленческого труда являются организационная и вычислительная техника, а уровень и полнота её использования определяют эффективность организации менеджмента.

5) Улучшение санитарно-гигиенических и психофизиологических условий труда. В помещении должны быть оптимальными температурный режим, освещение, влажность воздуха, цвет стен, мебели, т. е. подразумевается введение мероприятий по охране труда, обеспечивающих безопасные условия, как для руководителя, так и для окружающих его людей.

6) Внедрение передовых приемов и методов управленческого труда. К этому разделу относится повышение квалификации и культурно-технического уровня работников управленческого труда на предприятии.

В целом данные мероприятия позволят упорядочить и структурировать время работы управленцев, это обеспечит своевременность реакции и более оперативное реагирование на возникающие проблемы. Но стоит заметить, что все мероприятия, проводимые с целью увеличения производительности труда и сокращением затрат рабочего времени руководителя, будут напрасными если у руководителя не будет желания улучшить организацию своего труда.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Я считаю, что в рыночной экономике предприятие само принимает решения, потому что большинство предприятий приобретают все черты самостоятельности,

характерные для работы в условиях рынка. А это требует значительного расширения сферы управления и оптимизации её организации, увеличения объема и усложнения характера работ, выполняемых менеджерами. Существенно возросла и ответственность за своевременность и качество принимаемых решений. В связи со всем этим, менеджмент предприятия, работающий в рыночной среде, предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала и рациональной организации его труда, от которых зависит эффективность управленческой деятельности, а, следовательно, и эффективность деятельности всего предприятия.

На современном этапе, искусство организации труда в сфере управления становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и предпринимательский успех. Возникает острая потребность в подготовке квалифицированных специалистов, способных грамотно организовать свою работу и создавать благоприятные условия труда. Умение правильно организовать рабочие процессы в организации, создать благоприятный климат в коллективе, заинтересовать работников в выполнении их обязанностей наиболее эффективно и др. – все эти понятия составляют и характеризуют сущность организации управленческого труда.

Организация труда или организационные отношения - это форма, в которой реализуются экономические результаты трудовой деятельности. Поэтому организация труда рассматривается как составная часть экономики труда. В условиях рыночной экономики возрастает значение различных факторов, которые воздействуют на эффективность производства оказываемых услуг, т.к. в силу возрождающейся конкуренции результативность деятельности становится решающей предпосылкой существования и развития учреждений. Среди факторов эффективности существенное место занимает организация труда.

Важнейшими составляющими научной организации труда являются разделение и кооперация труда. Разделение труда - разграничение деятельности людей в процессе совместного труда.

Большое значение имеет научная организация управленческого труда, о чем уже говорилось при рассмотрении вопросов планирования времени руководителей. От того, какова структура аппарата управления, какая выбрана система управления, зависят содержание и организация труда специалистов и служащих.

Научная организация труда является составляющей цикла производственного менеджмента на оперативном уровне. Она должна базироваться на достижениях науки и передовом опыте, обеспечивать повышение производительности труда и сохранение здоровья человека.

Организация - это не только первичное хозяйственное звено в экономике, но и совокупность долговременных норм и правил построения и функционирования рациональных структур и производственных процессов предприятия, обеспечивающих достижение им установленных целей перспективного развития.

### **Список используемых источников:**

- 1 Закон "Об основах туристской деятельности в РФ" От 24 ноября 1996 года, № 132
- 2 Аглицкий И. Делегирование полномочий в коммерческих организациях / И. Аглицкий, В Кузьмин // Проблемы теории и практики управления.- 2006. - № 12. - С. 61-69.
- 3 Подбор и расстановка кадров [Электронный ресурс] // Теория менеджмента. - [managemential.ru/category/rasstanovka-kadrov](http://managemential.ru/category/rasstanovka-kadrov). - 27.03.2010.
- 4 Бажин И.И. Информационные системы менеджмента: Учебник/ И.И.Бажин. - М.: ГУ-ВЖЭ, 2007. - 219 с.
- 5 15 Управление персоналом организации / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. - М.: Академический проект, - 2005. - 464 с.
- 6 Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник/В.Р.Веснин. - М.: ТК Вебли, Изд-во Проспект, 2007. - 688 с.
- 7 Шеметов П. В.Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие / П. В. Шеметов. - М.: Изд-во «Омега-Л», - 2008. - 406 с.
- 8 Кабушкин Н.Л. Основы менеджмента:Учеб. Пособие / Н.Л.Кабушкин. - 5-е изд., стереотип. - Мн.: Новое знание, 2002. - 336 с.
- 9 Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. - М: Финансы и статистика, 2003. - 450 с.