

УДК 65.012

Централизованные и децентрализованные стратегии и методы управления малым бизнесом

Канд. экон. наук **Негреева В.В.** v.negreeva@mail.ru

Алексашкина Е.И. ealexashkina@rambler.ru

Алексашкин Ю.Н. faraonspb@rambler.ru

Университет ИТМО

191002, Россия, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

В статье описаны централизованные и децентрализованные стратегии управления малым бизнесом. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. Степень централизации варьирует от организации, где большая часть, если не все полномочия, необходимые для принятия важнейших решений, остаются на высшем уровне управления, до организации, где большая часть таких прав и полномочий делегируется нижестоящим уровням управления. Разница состоит лишь в относительной степени делегирования прав и полномочий. Поэтому любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной лишь в сравнении с другими организациями или в сравнении с собой же, но в другие периоды. Также в статье рассмотрены основные методы управления. К ним можно отнести экономические, экономико-математические, социально-психологические, организационно-распорядительные, воздействие на основе лидерства, автоматизированные, программно-целевые и проблемно-ориентированные методы.

Ключевые слова: малый бизнес, централизация и децентрализация бизнеса, полномочия, методы управления бизнесом.

The centralized and decentralized strategies and methods of management of small business

Ph.D. **Negreeva V.V.** v.negreeva@mail.ru

Aleksashkina E.I. ealexashkina@rambler.ru

Aleksashkin Y.N. faraonspb@rambler.ru

ITMO University

191002, Russia, St. Petersburg, Lomonosov str., 9

The article describes the centralized and decentralized strategies of management of small business. Practice doesn't meet completely centralized or decentralized organizations. Extent of centralization varies from the organization, where the most part if not all powers necessary for adoption of the major decisions remain top-managers, to the organization where the most part of such rights and authorities are delegated to managers of lower level. The difference consists only in relative extent of delegation of the rights and powers. Therefore any organization can be called centralized or decentralized only in comparison with other organizations or in comparison with itself, but during other periods. Also in article the main methods of management are considered. These include economic, economic-mathematical, social and psychological, organizational and administrative, impact on the basis of leadership, automated, program-targeted and problem-oriented methods.

Keywords: small business, centralization and decentralization of business, authorities, methods of management of business

Сегодня малые предприятия – это важный элемент рыночной экономики, без которого государство не может гармонично развиваться. Малый бизнес во многом определяет темпы экономического роста, качество и структуру ВВП, поскольку составляет большую его часть.

Малый бизнес придает рыночной экономике необходимую гибкость. Он вносит существенный вклад в формирование конкурентной среды, что для экономики России имеет первостепенное значение. Именно в среде малого предпринимательства создаются условия максимально приближенные к условиям совершенной конкуренции. Это подтверждают статистические исследования. [4, с.10]

Таблица 1

Основные показатели средних и малых предприятий в России

	Средние предприятия				Малые предприятия			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Число предприятий (на конец года), тыс.	25,2	15,9	13,8	13,7	1644,3	1836,4	2003,0	2063,1
Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей), тыс. человек	2426,7	1964,4	1719,5	1630,7	9790,2	10421,9	10755,7	10775,2
Средняя численность внешних совместителей, тыс. человек	...	33,4	29,9	28,5	...	745,5	639,6	627,7
Оборот предприятий, млрд. руб.	7416,2	5150,4	4710,6	4717,5	18933,8	22610,2	23463,7	24781,6
Инвестиции в основной капитал, млрд. руб.	209,3	262,2	209,1	274,3	520,3	431,6	521,5	574,9
Внеоборотные активы ³⁾ , млрд. руб.	1232,5	1394,2	1657,2	1689,7	16527,2	17190,2	19628,5	63724,1
Оборотные активы ³⁾ , млрд. руб.	2185,6	2579,5	3443,9	3679,1	13010,2	14927,6	18121,1	61358,8
Капитал и резервы ³⁾ , млрд. руб.	850,4	986,1	1267,4	1283,7	14631,1	15211,5	17501,4	18591,1

Характеристику малому предпринимательству дали известные экономисты-рыночники еще на рубеже XVII–XVIII веков. Ричард Кантильон [2] представил его, как рисковый бизнес с применением нововведений, вложением личных и привлеченных средств в новое дело, часто подвергая себя риску. Австрийский экономист Йозеф Шумпетер создал теорию предпринимателя-новатора, как агента, реализующего новые и новые комбинации факторов производства за счет обновления товарной продукции [5, с. 68.]. В развитых рыночных странах, например в США, звание предприниматель присваивается тому, кто создает что-то новое и отличное от уже имеющегося, применяет и преобразовывает «ценностные установки». [1, с. 30-31]

Малое предприятие может быть образовано его владельцем (или совладельцами) в связи с различными планами и соображениями. Кто-то создает малое предприятие для того, чтобы просто войти в бизнес, попытаться заработать свои первые деньги, получить первоначальный опыт. Каковы же будут дальнейшие перспективы – покажет будущее. Обычно такие нечетко сформулированные цели стоят перед старт-аперами, которые впервые выступают учредителями своей компании и еще не могут твердо определить спектр ее дальнейшей деятельности, философию и направленность бизнеса.

Другие предприниматели уже имеют опыт создания малых предприятий и образуют новые юридические лица для формирования сетевых компаний, которые будут тиражировать и развивать удачно начатый бизнес, повторять его структуру, технологии производства и работы с клиентами.

Нельзя не отметить и тех учредителей малых предприятий, которые хотели бы создать прибыльный бизнес, запустить его и отойти от дел, передав бразды правления компанией наемному

менеджеру. При этом сам собственник бизнеса становится рантье с пассивным управлением, который лишь время от времени встречается с управляющим для заслушивания отчета и обсуждения текущих вопросов.

Определенная часть бизнесменов изначально планирует создание малых предприятий под будущую продажу; их интересует быстрое наращивание рыночной капитализации созданных компаний и оперативная отладка всех бизнес-процессов. Построив эффективное малое предприятие, такие собственники продают его и подыскивают новый объект для приложения сил.

Однако вне зависимости от поставленных целей по будущему развитию малого предприятия, его собственник должен распорядиться его активами таким образом, чтобы они приносили запланированный доход. Решить эту краеугольную задачу без адекватного управления имуществом, финансами, трудовыми ресурсами и нематериальными активами практически невозможно.

Обычно организаторы малого бизнеса не хотят слушать академические лекции профессоров о видах менеджмента, научных школах управления, о факторах производства и прочих вещах, которые быстро выветриваются из головы при соприкосновении с реальной действительностью. Предприниматели, как практичные и занятые люди, любят «длинные сосиски и короткие проповеди». Прислушаемся к их пожеланиям и перейдем к описанию некоторых методов управления малым бизнесом. [8]

В этой статье мы рассмотрим вопрос об относительном объеме полномочий, делегируемых различным элементам организационной структуры. Проведя анализ соотношений полномочий различных уровней управления, руководитель должен делегировать подчиненному по крайней мере такой объем полномочий, который необходим последнему для решения поставленных перед ним задач. Кроме того, если норма управляемости становится слишком высокой, то линейные полномочия должны быть делегированы и введены дополнительные уровни управления, чтобы не допустить потери координации. Эти требования носят, однако, самый общий характер, и существует множество различных способов делегирования полномочий в зависимости от того, какое конкретное решение необходимо принять.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются *централизованными*. *Децентрализованные организации* — это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

На практике, однако, не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. Такие организации представляют собой лишь предельные точки некоего континуума, между которыми лежат все встречающиеся на практике типы структур. Степень централизации варьирует от организации, где большая часть (если не все) полномочия, необходимые для принятия важнейших решений, остаются на высшем уровне управления, до организации, где большая часть таких прав и полномочий делегируется нижестоящим уровням управления. Разница состоит лишь в относительной степени делегирования прав и полномочий. Поэтому любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной лишь в сравнении с другими организациями или в сравнении с собой же, но в другие периоды. Так, например, «Аи Би Эм» имеет относительно централизованную структуру управления, но расширяет использование децентрализованных структур. В Европе, например, «Аи Би Эм» подразделила все свои филиалы и отделения на пять экономических центров. Руководителям этих центров даны очень большие права для принятия решений, определяющих важнейшие экономические показатели отделений.

Понять, насколько данная организация централизована в сравнении с другими, можно определив следующие ее характеристики.

1. Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации.

2. Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях децентрализованной организации. Руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов или направлением деятельности организации в новое русло.

3. Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация, по-видимому, децентрализованная.

В сильно децентрализованной организации руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные. Оценка действий руководства делается на основании суммарных достигнутых результатов, в особенности, уровня прибыльности и роста организации.

В рамках одной и той же организации одни отделы могут быть более централизованы, чем другие. Управляющие магазинами и привилегированные арендаторы (например, в сети ресторанов «МакДоналдс») имеют почти неограниченную власть принимать решения в отношении своего персонала и некоторые полномочия в выборе закупаемых продуктов. В этой фирме решения о размещении новых ресторанов и магазинов принимаются в средних звеньях управления, в то время как решения, определяющие уровень цен и выпуск новых товаров, принимаются только высшим руководством. В обычных больницах административные функции имеют высокую степень централизации, но собственно медицинский персонал и, в первую очередь, лечащие врачи почти полностью автономны и независимы в своих действиях.

Говоря о той или иной степени централизации или децентрализации организации, мы фактически определяем степень делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию важнейших решений в таких областях, как определение цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных структурных единиц. Даже в большой степени децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики фирмы в различных областях, коллективные договоры с профсоюзами, разработка финансовой и бухгалтерской системы фирмы. Ясно, что было бы глупо позволить руководству какого-либо одного отдела диктовать, как должна работать организация в целом. По аналогичным причинам руководство высшего звена должно оставлять за собой контроль за расходами и стратегическими планами своих важнейших отделений. Фирма «Дженерал Дайнемикс» понесла огромные убытки из-за того, что при проведении серьезной децентрализации структуры управления в ведении высшего руководства не были оставлены полномочия по решению этих вопросов. Одна из причин того, что «Бэнк оф Америка» потерял в 1986 году почти 1 млрд. долл., заключалась в чрезмерной децентрализации решений по вопросам о предоставлении займов. Согласно результатам одного из исследований, «Бэнк оф Америка» резко сократил число своих отделений, которые могут предоставлять кредиты и возложил на высокопоставленных служащих центрального отделения банка обязанность регулярно проверять их работу.

Хотя в организациях с сильно децентрализованными структурами полномочия принимать решения должны делегироваться руководству среднего звена, важнейшие решения в крупных фирмах все равно принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности на уровне не ниже руководства отдела. Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется федеральной децентрализацией.

Вскоре после первой мировой войны такие фирмы, как «Дженерал Моторс», «Дюпон», «Сиро» и «Стандарт Ойл оф Нью-Джерси» осознали серьезность потенциальных проблем, заключавшихся в функциональных централизованных структурах. Хотя функциональная организация и централизованный порядок принятия решений в прошлом доказал свою эффективность, по мере расширения номенклатуры продукции этих фирм, проявления активности в новых областях бизнеса, выхода на международные рынки, руководство высшего звена осознало, что количество и сложность решений, которые они должны принимать, превышает их возможности. Руководство этих фирм пришло к выводу, что для обеспечения дальнейшего роста и развития организации, а также эффективности решений, принимаемых по ключевым вопросам, необходимо делегировать некоторые важные полномочия нижестоящим иерархическим уровням управления. Таким образом, эти организации стали переходить к децентрализованной структуре управления, при которой за высшим руководством остается решение вопросов долгосрочного планирования, распределения ресурсов фирмы по отделениям, координации и оценки деятельности отделений. Руководителям отделений было делегировано право принимать решения в области, непосредственно связанных с продукцией и услугами, за которые они отвечают.

Эта тенденция реорганизовывать структуру фирмы в соответствии с ее стратегическими планами есть еще одна форма проявления уже приводившегося нами тезиса о том, что стратегия определяет структуру — тезиса, который получил очень много экспериментальных подтверждений. Примерно в то же время и по аналогичным причинам к децентрализованной дивизиональной структуре стали переходить и некоторые другие крупные фирмы: «Юнион Карбайд», «Вестингауз Электрик», «Ю.Эс. Раббер», «Гудрич» и сеть бакалейно-гастрономических магазинов «Эй энд Пи». Однако, как этого и следовало ожидать, подобная тенденция не стала всеобщей, и не все фирмы, внедрявшие децентрализованную структуру, продолжали двигаться в этом направлении. Так, например, в 1976 году один из пионеров децентрализации, фирма «Сиро» начала реорганизовывать свою структуру в сторону большей централизации, что было вызвано снижением уровня прибыльности. В то время, как в существовавшей структуре большинство важных решений в отношении материально-технического снабжения и рекламы продукции в фирме «Сиро» ранее принималось на уровне директора магазина или управляющего районной сетью магазинов, в новой структуре они должны приниматься в штаб-квартире фирмы. Руководство фирмы «Сиро» пришло к заключению, что такой подход позволит лучше контролировать расходы, а на переговорах с поставщиками даст возможность лучше использовать все преимущества, связанные с масштабами фирмы и покупательной способностью «Сиро».

В 1984 году «Дженерал Моторс» также реорганизовала часть своей прежде децентрализованной структуры, сделав ее более централизованной. Руководство фирмы посчитало, что такая реорганизация позволит выполнить график запуска в производство новых моделей, лучше контролировать издержки, ужесточить контроль качества и поможет отделениям фирмы перейти к выпуску более разнообразных моделей взамен нынешних машин, почти неотличимых друг от друга.

В прошлом «Дженерал Моторс» состояла из пяти отделений, и каждое разрабатывало и производило свои собственные модели автомобилей. Согласно новой структуре, разработка новых моделей была сосредоточена в двух отделениях (а не в пяти): большие автомобили и малолитражки. В отделение малолитражных автомобилей входят «Шевроле», «Понтиак» и «Дженерал Моторс оф Канада», а в отделение больших — «Бьюик», «Кадилак» и «Олдсмобил». «Дженерал Моторс» будет продолжать сбывать свои автомобили через все пять отделений. Таким образом, в данном примере маркетинговые функции остались децентрализованными, а производство и техническая политика приобрели большую степень централизации. Согласно результатам проведенного всеобъемлющего научного исследования, четыре отрасли отличаются наиболее высокой степенью децентрализации — это транспорт, химическая, электротехническая и резинотехническая промышленность. По сравнению с более централизованными отраслями (пищевой и бумажной промышленностью, металлургией и

машиностроением), эти отрасли отличаются высокой степенью диверсификации продукции и активностью на международных рынках.

У децентрализованных структур сегодня много сторонников. Частично это объясняется тем, что в них заложена мысль о том, что людям изначально присуща способность успешно справляться с поставленными задачами, а частично — многочисленными подтверждениями эффективности таких структур. Одно из наиболее ярких и убедительных доказательств было представлено Питером Друкером. Он был одним из первых, кто начал изучать, быть может, самый серьезный в мировой истории опыт создания децентрализованной организации: децентрализацию «Дженерал Моторс», предпринятую Альфредом П. Слоуном в 20-х годах. Основываясь на очевидном успехе децентрализации в «Дженерал Моторс», «Сиро», «Стандарт Ойл», «Дженерал Электрик» и «Дюпон», П. Друкер заключил, что основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд. [7]

Очевидно, что многие руководители согласны с этим выводом. Большинство крупных американских корпораций имеют децентрализованную организацию. Их общая структура базируется на принципе федеральной децентрализации, при которой руководители важнейших отделений могут действовать почти полностью автономно во всем, что касается производимой ими продукции. Однако даже самые ярые сторонники децентрализации признают, что она не является единственным средством для любой ситуации. И централизация, и децентрализация имеют свои недостатки и преимущества, соотношение которых определяется внешними и внутренними переменными. [9] Основные достоинства и недостатки централизованных и децентрализованных структур в сводном виде показаны в таблице 2. [10]

Таблица 2

Сравнение централизованных и децентрализованных организационных структур

Вид организационной структуры	Преимущества	Недостатки
Централизованная организационная структура – руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений	Улучшает контроль и координацию специализированных отделов, уменьшает количество и масштаб ошибочных решений, позволяет наиболее полно реализовать опыт и знания центрального административного аппарата	Чрезмерная централизация гасит инициативу, замедляет повышение квалификации сотрудников и подготовку начинающих менеджеров
Децентрализованная организационная структура – полномочия распределены по нижестоящим уровням управления	Дает возможность: управлять особо крупными организациями; принимать решения тому руководителю, который в иерархической структуре ниже всего стоит к возникшей проблеме; стимулирует инициативу; ускоряет подготовку молодых руководителей, которым первоначально поручаются небольшие отделы фирм	В случае высокой децентрализации может быть потерян контроль над различными подразделениями фирмы, а также недостаточно использован опыт административного аппарата

К главным методам воздействия можно отнести: экономические, экономико-математические, социально-психологические и прочие.

Экономические методы управления – это способы воздействия, имеющие в своей основе экономические отношения и экономические интересы людей. Экономические интересы делятся на

четыре большие группы: интересы государства, интересы отрасли, интересы коллектива (организации), интересы личности.

Между этими интересами существуют противоречия. Искусство руководителя – разрешать данные противоречия, находить приемлемые компромиссы. Возможные экономические рычаги управления:

- себестоимость (затраты),
- производительность труда,
- фондоотдача,
- цена,
- заработная плата.

Один из важнейших экономических рычагов управления – заработная плата работников.

Экономико-математические методы – это методы, основанные на поиске экстремумов аналогичных оптимизационных кривых не только для заработной платы, но и для других.

Социально-психологические методы – это методы, использующие индивидуальное и общественное (групповое) сознание и психологию, основывающиеся на общественно-значимых морально-этических категориях, ценностях и воспитании.

Социальные процессы идут на четырёх уровнях:

- всего общества (государства),
- коллектива,
- рабочей группы,
- индивида (личности).

Основные факторы, определяющие ход социальных процессов: демографические факторы, возраст, этническая принадлежность, уровень образования и квалификация, размер рабочей группы, психологический климат. [3, с. 59-60]

Организационно-распорядительные методы ориентированы на такие мотивы поведения как осознанная необходимость человека трудиться в определённой организации, чувство долга. В систему этих методов входят:

- Правовые нормы и акты.
- Методы организационного воздействия, действующие внутри организации.
- Распорядительные методы, использующиеся в процессе оперативного управления.

Можно применить следующие способы улучшения управления производством:

• Организационно-распорядительные методы: разукрупнение производства для оптимизации структуры производства.

• Социально-психологические: для оптимизации действия социальной политики можно использовать, так называемую, систему «кафетерия», в которой сотрудник получает возможность выбрать из общего перечня предлагаемых предприятием те, которые для него наиболее предпочтительнее. Возможность партисипативного управления.

Воздействие на основе лидерства. Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. Метод управления на основе лидерства в коллективе позволяет быстро решать наиболее срочные задачи и оперативно реагировать в неожиданных ситуациях. Лидерство – это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство в основном строится на отношениях типа «лидер-последователи», а не «начальник-подчиненный». Не всякий менеджер может быть лидером; в коллективе может появиться и неформальный лидер.

Автоматизированные методы управления – это методы, в которых используются электронно-вычислительные, телекоммуникационные средства и сети в системе управления организацией, ее связей с внешней средой и реализации основных функций менеджмента: анализа, прогнозирования,

планирования, оптимизации и принятия решений, учета, контроля, мониторинга. Построение автоматизированной системы управления организацией (АСУО) включает в себя следующие восемь составляющих:

- разработку модели организации, информационного обеспечения АСУО,
- математического обеспечения АСУО, лингвистического обеспечения АСУО,
- программного обеспечения АСУО,
- сетевого обеспечения АСУО,
- технического обеспечения АСУО,
- организационного обеспечения АСУО,
- методического обеспечения АСУО.

Цели функционирования АСУО:

- минимизация времени на коммуникационные процессы в организации, повышение оперативности управления;
- учет и контроль производственных процессов, что снижает общие издержки;
- обеспечение оптимального планирования, оптимального распределения ресурсов и управление запасами;
- составление расписаний движений ресурсов в организации и т.д.

Телекоммуникационную технику и сети используют также в финансовых расчетах, работе с поставщиками, клиентами (бизнес в Интернете, электронные магазины), партнерами.

В *программно-целевых методах* управления используется специальная матрица программно-целевого управления.

Проблемы:

- необходима координация исполнения программ по срокам, исполнителям и целям;
- необходимо правильное распределение прав, ответственности и ресурсного обеспечения.

Проблемно-ориентированные методы управления используются в сложных нештатных ситуациях (экономические кризисы, потери рынков сбыта, стихийные бедствия, аварии, чрезвычайные ситуации).

При этом:

- выделяются сложные критические ситуации – проблемы, которые могут возникнуть в будущем и которые необходимо быстро решить;
- для каждой ситуации разрабатываются возможные сценарии (схемы, алгоритмы) развития событий, делается оптимистический и пессимистический прогнозы;
- разрабатываются сценарии ответных действий на возможные нештатные ситуации;
- основная цель – минимизация потерь и быстрое спасение самого ценного.

В таких ситуациях основной критический ресурс – это время. Умение оперативно управлять временем в критических ситуациях выходит на первый план. Часто для этой цели проводятся специальные тренировки, сборы, тренинги, которые позволяют скоординировать действия подразделений и руководства в нештатных ситуациях, выявить и проанализировать ошибки в ответных действиях. [6]

В результате данного исследования было выявлено, что на практике не встречаются полностью централизованные или децентрализованные организации. Также хочется отметить, что для организаций, как малых, так и более крупных характерна цикличность стратегий и методов управления, для обеспечения их экономической безопасности на рынке.

Список литературы

1. Блинов А.О, Шапкин И.Н. Малое предпринимательство. Теория и практика: учебник. – М: Дашков и К, 2003. – 356 с.
2. Кантильон Р. Опыт о природе торговли вообще. – М.: Прогресс, 1982.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
4. Малое и среднее предпринимательство в России. 2014: Стат. Сб. / Росстат. – М., 2014. – 86 с.
5. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982. – С. 68
6. Большаков А.С. Менеджмент: учебное пособие // [Электронный ресурс] <http://www.univer5.ru/menedzhment/menedzhment-147.html>
7. Видяпина В.И. Бакалавр экономики (Хрестоматия) Т.2. // [Электронный ресурс] <http://lib.vvsu.ru/books/bakalavr02/page0126.asp>
8. Галкин В.В. Управление малым бизнесом. // [Электронный ресурс] <http://vadim-galkin.ru/business-basics/malyj-biznes/upravlenie-malym-biznesom/>
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. // [Электронный ресурс] <http://www.bibliotekar.ru/biznes-43/199.htm>
10. Цыпленкова М.В., Моисеенко И.В., Гуремина Н.В., Бондарь Ю.А. Основы менеджмента: учебное пособие. // [Электронный ресурс] <http://www.rae.ru/monographs/211-6578>.

References

1. Blinov A.O, Shapkin I.N. Maloe predprinimatel'stvo. Teoriya i praktika: uchebник. – М: Dashkov i K, 2003. – 356 s.
2. Kantil'on R. Opyt o prirode trgovli voobshche. – М.: Progress, 1982.
3. Mazur I.I., Shapiro V.D. i dr. Restrukturizatsiya predpriyatii i kompanii. Spravochnoe posobie dlya spetsialistov i predprinimatelei. – М.: Vysshaya shkola, 2000. – 587 s.
4. Maloe i srednee predprinimatel'stvo v Rossii. 2014: Stat. Sb. / Rosstat. – М., 2014. – 86 s.
5. Shumpeter I. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. – М.: Progress, 1982. – S. 68
6. Bol'shakov A.S. Menedzhment: uchebnoe posobie // [Elektronnyi resurs] <http://www.univer5.ru/menedzhment/menedzhment-147.html>
7. Vidyapina V.I. Bakalavr ekonomiki (Khrestomatiya) T.2. // [Elektronnyi resurs] <http://lib.vvsu.ru/books/bakalavr02/page0126.asp>
8. Galkin V.V. Upravlenie malym biznesom. // [Elektronnyi resurs] <http://vadim-galkin.ru/business-basics/malyj-biznes/upravlenie-malym-biznesom/>
9. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. Osnovy menedzhmenta. // [Elektronnyi resurs] <http://www.bibliotekar.ru/biznes-43/199.htm>
10. Tsyplenkova M.V., Moiseenko I.V., Guremina N.V., Bondar' Yu.A. Osnovy menedzhmenta: uchebnoe posobie. // [Elektronnyi resurs] <http://www.rae.ru/monographs/211-6578>