

УДК 005.1

Г.К. Абдигалиева, А.Г. Сабитов\*

Факультет философии и политологии Казахского национального университета им. аль-Фараби,  
Республика Казахстан, г. Алматы

\*E-mail: almas.sabitov@mail.ru

### Становление теории управления как науки

В этой статье рассматривается история зарождения и становления теории управления как научной дисциплины. Возникновению и развитию теории управления способствовали промышленная, научно-техническая основа качественных преобразований мира, впоследствии изменившая и социальную структуру общества XX века. Однако, не следует забывать о том, что управление как таковое проявило себя в древних цивилизациях человечества. Следовательно, теоретическое осмысление и анализ истории зарождения и становления управленческой мысли поможет дать нам исчерпывающие ответы на вопросы: что такое управление? что понимается под теорией управления? является ли теория управления научной дисциплиной?

**Ключевые слова:** теория, теория управления, управление, общество, социальная система, общественные отношения, функционирование, эффективность, конкуренция, школы управления, научное управление.

G.K. Abdigalieva, A.G. Sabitov

#### History of formation of management theory as science

This article is about the history of origin and formation of the theory of management as a scientific discipline. Industrial, scientific and technical basis of qualitative transformation of the world facilitated origin and development of the theory of management, and later changed the social structure of the XX century. However, it should be remembered that management itself was shown in the ancient civilization of humankind. Consequently, the theoretical understanding and analysis of the history of origin and formation of management mind will give us comprehensive answers to the following questions: What is the management? What is a meaning of the theory of management? If the theory of management is a scientific discipline.

**Keywords:** theory, management theory, management, society, social system, public relations, functioning, effectiveness, competition, schools of management, scientific management.

Г.К. Абдигалиева, А.Г. Сабитов

#### Ғылым ретінде басқару теориясының қалыптасуы

Бұл мақалада ғылым ретінде басқару теориясының қалыптасу және пайда болу тарихы қарастырылады. Басқару теориясының пайда болуына және дамуына әлемнің сапалы өзгерістері негізіндегі өндірістік, ғылыми-техникалық дамудың салдары үлкен әсерін тигізді, осындай өзгерістерге байланысты XX ғасыр қоғамының әлеуметтік құрылымы да өзгеріске ұшырады. Дегенмен басқару теориясын адамзаттың Ежелгі өркениеттерінен де аңғаруға болады. Сондықтан басқару ой-пікірдің қалыптасу және шығу тарихын талдау, оны теоретикалық тұрғыда ұғыну: басқару дегеніміз не? басқару теориясын қалай түсінеміз? басқару теориясы шын мәнінде ғылыми пән болып табылады ма? деген сұрақтарға жауаптар алуымызға көмегін тигізеді деген ойдамыз.

**Түйін сөздер:** басқару, басқару теориясы, басқару ғылымы, қоғамдық қатынастар, әлеуметтік жүйе, қоғам, басқару мектептері.

Критерием оценки значимости, ценности и научно-практической полезности различных идей, взглядов и в том числе определении управления может быть лишь последовательное их рассмотрение в ретроспективном анализе. Хотя мы понимаем, что все воззрения, теории и мысли имеют право существовать, как не может быть только единственное либо универсальное для всего и всех определение управления. В книге Д.А. Новикова «Методология управления» дается несколько определений понятию «управление»: «Управление – элемент, функция организованных систем различной природы: биологических, социальных, технических, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности» [1, с.14]; «Управление – как аппарат – совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей» [2, с.14].

Однако, термин «управление» многозначен и включает в себя множество различных воздействии на субъекта и объекта, поскольку «управление» направлено, прежде всего, на кого-то или на чего-то. В этой связи, было бы логично понимание «управление/управления» как изначально ничем не обусловленную связь между различными субъектами, но, в то же время, поддерживающая отношение общности, соединения или согласованности социальных систем.

Понимание отношения общности, соединения и согласованности социальных систем может быть основанием появления соперничества между субъектами в различных социальных системах для того чтобы быть внутри этой системы.

Разумеется, такой подход не претендует на всестороннее раскрытие сути «управления», но понимание «управления» как эффективно-конкурентное функционирование общественных отношений позволяет нам философски осмысливать систему управленческих знаний, изменившая сущность общества и индивида.

Поэтому, необходимо основываться на том, что теория управления – это совокупность принципов и методов эффективно-конкурентного функционирования общественных отношений, что подтверждается существованием разнообразных школ и моделей научного управления.

Очевидно, что функционирование общественных отношений требовала создание организации,

которая способна была выполнять управленческие функции. По археологическим раскопкам можно проследить и более древние доказательства существования организаций: даже доисторические люди часто жили организованными группами, координируя свои действия.

В книге «Основы менеджмента» (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури) приводится такой пример: «Римские легионы с четкой структурой управления, состоящей из генералов и офицеров, подразделением армий на дивизии, планированием и дисциплиной, шли победным маршем через плохо организованные европейские страны, через государства Среднего Востока. Завоеванные территории отдавались под управление губернаторов, подчинявшихся Риму, строились дороги, чтобы ускорить связь с Римом. Связь, как нам еще предстоит увидеть, – это очень важная составляющая успеха организации. Знаменитые дороги, которые кое-где используются и сейчас, помогали собирать налоги и дань в пользу императора. И, что еще более важно, хорошие дороги позволяли легионам, размещенным внутри страны, быстро связываться с окраинными провинциями, если местные жители или местная администрация восставали против римского правления» [3, с.41].

Таким образом, безусловно, что управленческая мысль древности свидетельствует нам о том, что успех эффективного функционирования общественных отношений имело место лишь в том случае, если была выстроена четкая «связь» между группами людей из различных слоев общества. Конечно, мы здесь не утверждаем, что управление – это некая связь между людьми, на основе морального или материального начал. Но тем не менее, очевидно, что не может быть управления как таковой, если нет система связи, система согласованности, которая отвечает за функционирование общественных отношений. В такой целостной системе взаимодействуют разные субъекты с тем, чтобы создать четкую структуру общественных отношений сквозь призму идеи управления. Борьба за право создание идеальной структуры общественных отношений в социуме, в организации, в государстве, даже в мире продолжается по сей день, порождая кризис или успех разных школ и концепции управления.

Промышленный переворот конца XIX века, повлиял на качественные преобразования не только общества, его состояния, но и на весь

порядок жизнедеятельности человечества. Техническая мысль, доминирующая в промышленном преобразовании общества, в своем конкретном воплощении: предметы производства, труда, жизни и быта, изменила жизненную сферу людей. По сути, промышленный переворот явил собой крупные взаимосвязанные технические, технологические, производственные, экономические, политические и социальные перемены в жизни и деятельности человечества. Бурное развитие и применение техники, машин в жизнедеятельности общества качественным образом изменила социальную структуру общества. Она вызвала к жизни новые общественные потребности, иную систему образования и обучения, оказало существенное влияние на систему верований и традиции общества. Расширил систему взаимосвязи хозяйствования между людьми. Наконец, создал предпосылки формирования научного понимания и научного подхода к управлению общества.

Развитие управления как научной дисциплины не представляло собою серию последовательных шагов вперед. Скорее, это было несколько подходов, которые часто совпадали. Объектами управления были техника и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология.

К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории управления. В первой половине двадцатого века получили развитие четко различаемые школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке: «Научное управление (1855-1920), основоположник – Ф.У. Тейлор; Классическая или административная школа управления (1920-1950), основоположник – А. Файоль; Школа человеческих отношений (1930-1950) Поведенческие науки (1950 – по настоящее время), основоположник – Э. Мэйо; Наука управления или количественный подход (1950 – по настоящее время), основоположники – Л.В. Канторович, Д. фон Нейман, В.С. Немчинов и др.» [4, с.318]».

Теперь рассмотрим каждую из этих школ, чтобы глубоко осмыслить задачи и принципы теории управления как науки.

Выход в 1911 году в свет книги Фредерика Уинслоу Тейлора «Принципы научного управ-

ления» знаменует начало формирования науки управления. С этого времени теория управления постепенно начинает завоевывать себе сторонников. Основные положения подхода к управлению Ф. Тейлора сводились к следующему: во-первых, администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные и грубо-практические методы для каждого отдельного действия во всех различных разновидностях труда, применяемых в предприятиях; во-вторых, администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего, в то время как в прошедшем рабочий сам выбирал себе специальность и сам на ней тренировался так хорошо, как умел; в-третьих, администрация осуществляет сердечное сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны; в-четвертых, устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими. Администрация берёт на себя все те отрасли труда для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие, тогда как в прошедшем почти весь труд целиком и большая часть ответственности были возложены на рабочих.

Таким образом, мы видим, что по Ф. Тейлору основные принципы научного управления будь то в организации, будь то в производстве, сводились к тому, чтобы установить справедливое и эффективное функционирование общественных отношений в социуме. Необходимо отметить тот факт, что именно Ф. Тейлор сумел аккумулировать, систематизировать, организовать и придать научный характер знанию об управлении. Ф. Тейлор писал: «Научная организация управления не предполагает, в качестве своей необходимой предпосылки, никакого крупного изобретения или открытия новых и поразительных фактов. Она предполагает все же определенную новую комбинацию элементов, которой прежде не существовало, именно: такое собиранье, анализ, группировку и классификацию уже известных прежде данных в новые законы и правила, что эти прежние разрозненные знания организуются в новую стройную науку. Далее, научное управление предполагает глубочайшую перемену во всём нормально укладе как рабочих, так и администрации предприятия в отношении друг друга

и в отношении обязанностей и ответственности каждой из сторон. Кроме того, оно требует нового распределения обязанностей между обеими сторонами и установления самого тесного и дружественного сотрудничества в такой мере, которая является совершенно недостижимой при действии старой системы управления. Ни один из этих отдельных элементов, но только вся их совокупность в целом составляет систему научного управления, основы которой могут быть резюмированы следующим образом: наука вместо традиционных навыков, гармония вместо противоречий, сотрудничество вместо индивидуальной работы, максимальная производительность вместо ограничения производительности, развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности и максимального благосостояния» [5, с.336-337].

Безусловно, гармонизация отношений и эффективное сотрудничество между группами людей на основе достижения благосостояния и благополучия для всех членов общества является наилучшей задачей управления. Достижение успеха организации, общества и человека заключается не в механистическом воспроизводстве труда, а в том, чтобы человек всегда опирался к знаниям и навыкам в процессе жизнедеятельности. Вот как П.Ф. Друкер писал об этом: «Тейлор показал, что никакого мастерства в физическом труде нет, а есть простые, повторяющиеся движения. Производительными их делает знание, точнее, знакомство с оптимальными способами исполнения и организации. Именно Тейлор был первым, кто соединил знания и труд... В последнем столетии только одно философское течение могло конкурировать с учением Тейлора – марксизм. Однако в конечном счете Тейлор победил и Маркса» [6, с.185-187].

Основателем классической или административной школы управления считается Анри Файоль. Основные произведения: «Общее и промышленное управление», «Научная организация труда», «Позитивное управление», «Учение об управлении». Он оставил глубоко разработанную теорию общих принципов управления и раскрыл суть обязанностей деятельности руководителя предприятия. Файоль рассматривал управление как комплексный универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как предсказание, планирование, организация, распорядительство, координирование и контроль. Файоль рассматривал

функциональные установки на предприятии или в организации как управленческая деятельность, имеющая административные, технические и экономические группы. Рассматривая предприятие как социальное образование, А. Файоль писал о неограниченном количестве всякого рода принципов (законов или правил), но выделил 14 из них, которые наиболее встречаются в управлении. Это: «Разделение труда, власть, дисциплина, единство распорядительства, единство руководства, подчинение частных интересов общим, вознаграждение персонала, централизация, иерархия, порядок, справедливость и равенство, постоянство, инициатива и единение персонала» [7, с.357].

Очевидно, что эти вышеуказанные принципы управления являются по мнению А. Файоля, наиболее подходящими в улучшении эффективного функционирования социальных отношений, вследствие чего рождается конкурентная атмосфера в обществе и в организации. Главным достижением А. Файоля для управленческой мысли можно считать не только собственно разработанные им четырнадцать принципов, но и всю функциональную структуру, которая составляет управление как таковое.

Следующей школой управления является школа человеческих отношений и поведенческие науки. В период зарождения и становления школы научного управления и административной (классической) школы проблемы психологии отношения в организации не рассматривались как важный составной элемент управленческой работы. Во время Великой депрессии в конце 1929 года, следствием которого были массовая безработица, социальные всплески правительства различных государств должны были принимать экстренные меры по выходу из сложившейся катастрофической ситуации в обществе. Ряд ученых, исследуя природу капиталистического общества, систематически возникающие кризисы, выступления трудящихся, обратили внимание на не изученную область производственных, трудовых отношений – моральные факторы, степень воздействия которых оказывали в значительной мере влияние на людей. Первая попытка применить психологический анализ к практическим задачам организации была предпринята профессором Гарвардского университета США Гуго Мюнстербергом. Г. Мюнстерберг исследовал вопросы управления организациями, проблемы профессионального набора кадров в организа-

ции, их профессиональной ориентации и обучения, адаптации человека с позиции психологии на производстве в целях улучшения производительности труда. Он изучал процесс воздействия и его особенности одного лица на другое, то есть субъект и объект, управляющий и управляемый, руководитель и подчиненный. Вот как писал он об этом: «Учитель заботится о развитии ребёнка, имея в виду те или иные задачи культуры. Адвокат хочет повлиять на настроение присяжных, чтобы добиться определенного судебного решения. Проповедник воздействует на сознание грешника, желая обратить его на путь истинный. Врач, пользуясь влиянием психических факторов на нервную систему, хочет восстановить здоровье пациента. Торговец хочет подействовать на фантазию своих покупателей, с целью склонить их к покупке» [8, с.374]. В данном случае, Мюнстерберг показал глубокий смысл сути социально-психологического воздействия субъекта на объект управления, с помощью которого меняется суть и качество общественных отношений в том или ином организации, через поиска эффективного подхода к людям и социальным группам.

Хотя проблемы трудовых отношений между работниками на предприятии были рассмотрены философами в начале XX века. В разработку этих проблем включились известные ученые и социологи такие как Макс Вебер, Эмиль Дюркгейм, Г. Спенсер, Ж.Ж. Руссо, Вильфредо Парето, Толкотт Парсонс и другие.

Но сама теория человеческих отношений возникла как результат многочисленных экспериментов, которые проводились на фабрике Hawthorne Works в пригороде Чикаго компании Western Electric, для чего был приглашен Элтон Мэйо как специалист в области психологии и инженерной психиатрии. Замысел таких экспериментов состояла в том, чтобы определить зависимость между физическими условиями работы и производительностью труда. В ходе таких экспериментов много раз менялись условия труда для работников предприятия, вследствие чего улучшались отношения к труду, повысилась производительность и эффективность труда, и все это способствовало формированию у работников их «общественной значимости» в организации. Впоследствии, возник термин «человеческие отношения», давший начало управленческой школе с таким названием.

Очевидно, что эксперименты Э. Мэйо спо-

собствовали замене концепции «эффективный рабочий» времён Ф. Тейлора концепцией «социальный рабочий», где мотивация работников имеет важное значение в управленческой деятельности. Э. Мэйо разработал четыре тезиса мотивации работника: «1) люди сильнее мотивируются социальными потребностями (например, групповым одобрением); 2) они ищут удовлетворение в социальных взаимоотношениях; 3) люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей; 4) работник откликается на распоряжения руководителя, если он может удовлетворить социальные нужды подчиненных и их желание быть понятыми» [9, с.384].

Таким образом, на основе новейших теоретических изысканий в области социологии и психологии трудовых процессов сформировалась научная платформа Школы человеческих отношений (human relations). Школа человеческих отношений представляет собой подход в теории управления, в центре исследований которого лежит человеческий фактор, в конечном счете, рассматриваемый как элемент эффективного управления предприятием и организациями.

Поведенческие науки (Школа поведенческих наук): «бихевиоризм от англ. Behavior – поведение» [10], – подход в теории управления, исследующий поведение людей, методы налаживания межличностных отношений, разрабатывающий проблемы социального взаимодействия и коммуникации, поведенческих стереотипов и их мотивации в общественных отношениях и организации. Школа поведенческих наук тесно связана с такими исследователями как К. Арджириса, Р. Лайкерта, Ф. Герцберга, Д. Мак Грегора. Школа поведенческих наук сосредоточивалась, прежде всего, на методах налаживания межличностных отношений. Исследователи такого подхода в теории управления стремились в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепции поведенческих наук к построению и управлению организациями. Основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности её человеческих ресурсов. Как подчеркивал Д. Мак Грегор: «Успех менеджмента... в значительной степени зависит от способности предсказывать и контролировать человеческое поведение» [11, с.396]. В истории развития общества прослеживаются два главных составляющих принципов наблюдения поведением работников

в организации. Первое состоит в том, чтобы использовать формальную иерархическую власть в организации в целях улучшения управления группами людей и обществом. Второе, отказ от формальной власти и утверждение лидерства в управлении организациями. Очевидно, что основываясь на эти два принципа, поведение человека в организации претерпевала значительные изменения в той или иной ситуации, исходя из которого, можно было анализировать преимущества и недостатки поведенческой науки в структуре социальных отношений.

Безусловно, Школы человеческих отношений и поведенческих наук своими научными исследованиями открыли новую страницу в теории управления по изучению психологического фактора, человеческого поведения, человеческих отношений, морально-этической стороны состояния рабочих в организации.

В середине XX века в управленческой мысли проявился количественный подход, благодаря углубленному пониманию сложных управленческих проблем, разработке и применению моделей и моделирования, развитию количественных, математических методов в решении сложных задач в сфере управления. Это послужило исходным этапом формирования нового направления в теории управления, получившим название «Наука управления» или количественный подход. Представители этой школы: У. Черчмен, Р. Акофф, М.Д. Гарднер, Г.А. Саймон, Ф.Д. Райт, Х. Райф, Л.В. Канторович и другие. Они внесли большой вклад в теорию управления, разработав различные методы в решении управленческих задач в организации.

На основе математических методов и исследований операции, решались многие задачи организации управления в различных сферах общества. По своей сути, исследование операции – это применение методов научного исследования к текущим операционным проблемам организации. После того, как обозначена проблема, группа специалистов по исследованию операции разрабатывают модель решения проблемы исходя из сложившейся ситуации. Модель – это своего рода форма представления реальности. На самом деле модель упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Модели облегчают

понимание сложностей реальности. Дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть пространственные соотношения на местности. Без такой модели было бы гораздо сложнее добраться до места назначения. Пришлось бы полагаться на метод проб и ошибок. Точно так же модели, разработанные в исследованиях операции, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению до управляемого количества. После создания модели, переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователям операции конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными в решении сложнейших задач управления в организациях. Очевидно, что в настоящее время в управлении организациями применяется в большей степени количественные методы и компьютеры, а также различные ситуационные модели, хотя влияние «Школы поведенческих наук» в теорию управления по сей день считается значительным, нежели влияние школы «Науки управления» или количественного подхода.

В заключении хочется подчеркнуть, что теория управления сформировалась как научная дисциплина лишь в начале XX века, когда возникла острая потребность в решении проблем социально-экономической перестройки всего общества на основе индустриальной и научно-технической революции в обществе. Тем не менее, необходимо отметить, что требуется новое философское переосмысление принципов и задач теории управления как науки с учетом того, что современные общественные отношения становятся наиболее сложными и роль конкурентоспособности социальных систем выходит на первый план.

## Литература

- 1 Новиков Д.А.. Методология управления. – М.: Книжный дом «Лабриком», 2012. – 128 с. (Умное управление.)
- 2 Новиков Д.А.. Методология управления. – М.: Книжный дом «Лабриком», 2012. – 128 с. (Умное управление.)
- 3 Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента. – М.: Издательство «Дело», 1997. – 704 с.
- 4 Макашов И.Н., Овчинникова Н.В. Управленческая мысль Западной Европы, США и Японии (XIX – XX вв.). – М.: Издательство «Спутник+», 2011. – 744 с.
- 5 Макашов И.Н., Овчинникова Н.В. Управленческая мысль Западной Европы, США и Японии (XIX – XX вв.). – М.: Издательство «Спутник+», 2011. – 744 с.
- 6 Философия управления: монография/ Л.Г. Голубкова, В.М. Розин. – Йошкар-Ола: Марийский государственный технический университет, 2010. – 608 с.
- 7 Макашов И.Н., Овчинникова Н.В. Управленческая мысль Западной Европы, США и Японии (XIX – XX вв.). – М.: Издательство «Спутник+», 2011. – 744 с.
- 8 Макашов И.Н., Овчинникова Н.В. Управленческая мысль Западной Европы, США и Японии (XIX – XX вв.). – М.: Издательство «Спутник+», 2011. – 744 с.
- 9 Макашов И.Н., Овчинникова Н.В. Управленческая мысль Западной Европы, США и Японии (XIX – XX вв.). – М.: Издательство «Спутник+», 2011. – 744 с.
- 10 Википедия. Свободная энциклопедия. [www.ru.wikipedia.org](http://www.ru.wikipedia.org)
- 11 Макашов И.Н., Овчинникова Н.В. Управленческая мысль Западной Европы, США и Японии (XIX – XX вв.). – М.: Издательство «Спутник+», 2011. – 744 с.

## References

- 1 Novikov Dmitry Alexandrovich. Metodologia upravleniy. – M: Knigne dom «labrikom», 2012.- 128S. (Umnnoe upravlenie.)
- 2 Novikov Dmitry Alexandrovich. Metodologia upravleniy.- M: – Knigne dom «labrikom», 2012.- 128S. (Umnnoe upravlenie.)
- 3 Mescon Michael, Michael Albert, Hedoure Franklin. Osnove menagementa.- M: Izdatelstvo «Delo», 1997. - 704 S.
- 4 Makashov I.N., Ovchinnikov N.V. Upravlencheskay misl Zapadnoi Evropi, CSHA I Yahonii (XIX - XX veka). - M: Izdatelstvo «Sputnik+», 2011. - 744 S.
- 5 Makashov I.N., Ovchinnikov N.V. Upravlencheskay misl Zapadnoi Evropi, CSHA I Yahonii (XIX - XX veka). - M: Izdatelstvo «Sputnik+», 2011. - 744 S.
- 6 Filosophiya upravlenia: monografia / L.G. Golubkova, V. M. Rozin. - Yoshkar-Ola: Mariskii gosudarstvenni technicheskii Universitet, 2010. - 608 S.
- 7 Makashov I.N., Ovchinnikov N.V. Upravlencheskay misl Zapadnoi Evropi, CSHA I Yahonii (XIX - XX veka). - M: Izdatelstvo «Sputnik+», 2011. - 744 S.
- 8 Makashov I.N., Ovchinnikov N.V. Upravlencheskay misl Zapadnoi Evropi, CSHA I Yahonii (XIX - XX veka). - M: Izdatelstvo «Sputnik+», 2011. - 744 S.
- 9 Makashov I.N., Ovchinnikov N.V. Upravlencheskay misl Zapadnoi Evropi, CSHA I Yahonii (XIX - XX veka). - M: Izdatelstvo «Sputnik+», 2011. - 744 S.
- 10 Wikipedia. Svobodnay encyclopedia. [www.ru.wikipedia.org](http://www.ru.wikipedia.org)
- 11 Makashov I.N., Ovchinnikov N.V. Upravlencheskay misl Zapadnoi Evropi, CSHA I Yahonii (XIX - XX veka). - M: Izdatelstvo «Sputnik+», 2011. - 744 S.