

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ

Е.А. Колобова, Ю.М. Киселев, А.Д. Колобов

ИЭОПП СО РАН

Аннотация

Обосновывается необходимость разработки модели механизмов управления экономической и социальной деятельностью. Анализируется применение современных механизмов управления. Исследуется среда производственно-экономических систем как пространство действия механизмов. Разработана модель социально-экономических механизмов, рассмотрены компоненты среды, в которой проектируются механизмы. Предложена схема пошаговой методики проектирования производственно-экономических процессов.

Ключевые слова: проектирование, социально-экономические механизмы, модель, среда и условия деятельности

Abstract

The paper shows a necessity to develop a model of mechanisms to manage the economic and social activity. We analyze the application of the current management mechanisms and environment of the economic systems considered as a space where such mechanisms are applied. We present our model of socio-economic mechanisms; describe the elements of the environment where the mechanism are designed; and offer a scheme of a step-by-step technique for designing economic and management processes.

Keywords: designing, socio-economic mechanisms, model, environment and conditions for activity

НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗРАБОТКИ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Консалтинговая компания «Bain&Company» ежегодно начиная с 1993 г. проводит опрос топ-менеджеров компаний многих стран о том, какие инструменты управления они используют и какова их эффективность. В опросе выясняется отношение респондентов к 25 инструментам, список которых уточняется каждый год [1]. Для включения в вопросник инструменты должны применяться на уровне высших менеджеров, быть актуальными и измеримыми. Выявляя, какие инструменты компании используют, в каких обстоятельствах и насколько менеджеры удовлетворены результатами, опрос помогает руководителям правильнее выбрать, внедрить и применить инструменты для улучшения менеджмента. Результаты 12 выполненных опросов с привлечением около 10 тыс. респондентов позволили проследить изменение эффективности инструментов управления за прошедшие годы. В ходе опроса менеджеров просят оценить важность различных аспектов бизнеса. В результате выявляется мнение управленцев об изменении приоритетов в менеджменте.

Данные, приведенные в таблице, свидетельствуют о разнообразии инструментов управления. Частота их применения – количество компаний, использующих те или иные инструменты, варьирует от 10 до 76%. Удовлетворенность, или полезность, оцениваемая по 5-балльной шкале, не совпадает с рейтингом инструментов по частоте их применения. К примеру, бенчмаркинг, занимающий первую позицию по частоте применения (76%), по шкале удовлетворенности имеет 3,82 балла. Среди других инструментов управления это неплохой уровень по признаку «полезность», но есть инструменты, имеющие более высокую полезность, хотя и располагаются на достаточно далеких от

Применение современных инструментов управления

Инструмент управления	Частота применения, %	Удовлетворенность, баллов (max = 5)
Бенчмаркинг (Benchmarking)	76	3,82
Стратегическое планирование (Strategic Planning)	67	4,01
Миссия и видение (Mission & Vision Statements)	65	3,91
Управление отношениями с клиентами (Customer Relationship Management)	63	3,83
Аутсорсинг (Outsourcing)	63	3,79
Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard)	53	3,89
Сегментация потребителей (Customer Segmentation)	53	3,95
Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering)	50	3,85
Ключевые компетенции (Core Competencies)	48	3,82
Слияния и поглощения (Mergers and Acquisitions)	46	3,83
Стратегические альянсы (Strategic Alliances)	44	3,82
Управление цепочкой поставок (Supply Chain Management)	43	3,81
Сценарное и вариантное планирование (Scenario and Contingency Planning)	42	3,83
Управление знаниями (Knowledge Management)	41	3,66
Совместные сервисные центры (Shared Service Centers)	41	3,68
Инструменты стратегического роста (Growth Strategy Tools)	38	3,87
Тотальное управление качеством (Total Quality Management)	34	3,80
Сокращения размерности (Downsizing)	34	3,59
Бережливое производство по схеме «шесть сигм» (Lean Six Sigma)	31	3,87

Окончание таблицы

Инструмент управления	Частота применения, %	Удовлетворенность, баллов (max = 5)
Обзоры потребителей (Voice of the Customer Innovation)	27	3,88
Онлайновые сообщества (Online Communities)	26	3,69
Совместные инновации (Collaborative Innovation)	24	3,71
Модели оптимизации цен (Price Optimization Models)	24	3,75
Инструменты управления лояльностью (Loyalty Management Tools)	17	3,79
Правила принятия решений (Decision Rights Tools)	10	3,68

первого места позициях. Это несоответствие можно объяснить следующими моментами.

Во-первых, обобщающее название «инструменты управления» можно принять с большой условностью. На самом деле это сложные системы, включающие методологические и методические разработки разных уровней. В течение последних 30 лет выдвигались различные концепции эффективного менеджмента. Среди них можно назвать такие, как «системный подход», «управление по целям», «диверсификация», «вертикальная интеграция», «функционально-стоимостной анализ», «кружки качества», «анализ стоимостных цепочек», «внутрифирменное предпринимательство», «корпоративная культура», «нулевое бюджетирование», «фазовая трансформация бизнеса», «принципы кайзен» и др. Сложно при таком многоаспектном наборе трактовать содержание какого-либо инструмента управления одинаково для разных систем управления.

Во-вторых, за каждой системой управления стоят свои идеологи и разработчики. В силу этого проявляется субъективный фактор в научных подходах и трактовках. Идеологи «реинжиниринга бизнес-процессов» М. Хаммер и Дж. Чампи [2] утверждают, что они

принципиально отказываются от формализованной методики работы по реинжинирингу компании. Основным содержательным приемом их методики является мозговой штурм. Предполагается, что команда работников предприятия с консультантами в процессе мозгового штурма может без всяких формальных методик радикально перепроектировать бизнес-процессы с целью их улучшения. Как видим, в таких случаях одинаково полное и эффективное использование разработок затруднено.

В-третьих, каждое предприятие уникально, поэтому приведенные выше (см. таблицу) оценки «полезности» инструментов управления, или «успешности» компании, не являются абсолютными. Каждое предприятие в силу своей уникальности должно определять собственный состав и содержание актуальных управленческих нововведений. При этом могут возникать: 1) достаточно большие риски неудач; 2) необходимость творческой доработки; 3) конфликт между текущими и инновационными задачами; 4) зачастую большие трудоемкость и стоимость проекта; 5) высокие барьеры на пути внедрения этих нововведений.

Все эти факты, касающиеся тенденций применения систем, методов, инструментов управления, приводят к выводу о необходимости по-новому осмыслить как традиционные, так и новейшие подходы к решению проблем управления. В настоящей статье мы не претендуем на то, что краткий анализ современных проблем управления окажется исчерпывающим. Тем не менее нам представляется полезным остановиться на известных достижениях в разработке систем управления для стратегических производств (космическая, авиационная промышленность и т.п.), а также на международных проектах в области стандартизации методов менеджмента.

Прежде всего обратимся к методологии SADT (Structured Analysis and Design Technique – технология структурного анализа и проектирования) [3]. Эта методология появилась в конце 1960-х годов. Первое ее крупное приложение было реализовано в США в 1973 г. при разработке аэрокосмического проекта. Более 10 лет SADT была «бумажной» технологией, но в середине 1980-х годов, когда появились персо-

нальные компьютеры с графическими возможностями, она была переведена в электронный вид. ВВС США разработали на базе SADT и довели до уровня стандарта методологию IDEF*, состоящую из трех методологий: IDEF0 (функциональное моделирование), IDEF1 (информационное моделирование), IDEF2 (динамическое моделирование функций, информации и ресурсов). IDEF основана на принципах системного анализа и предназначена для представления функций произвольной системы (к примеру, управление финансами, организация работ и т.п.). В основе методологии IDEF0 лежит графическое представление процессов в виде простых диаграмм и текстовых пояснений к ним. Есть примеры успешного применения методологии IDEF0 на отечественных предприятиях [4, 5].

Другое признанное направление развития управленческой науки и практики – разработка и использование семейства стандартов качества [6]. Принципиально важным является использование в последних версиях стандартов серии 9000 процессного подхода в описании деятельности предприятия, фирмы, организации [7]. Основную идею процессного подхода в новой версии стандартов отражают следующие положения: 1) деятельность организации необходимо представить в виде сети взаимодействующих между собой процессов; 2) управление деятельностью организации должно основываться на управлении сетью процессов. Процессный подход, составляющий основу версии ИСО 9000–2000, предполагает применение инструментальных средств. Таким инструментарием может служить методология IDEF, располагающая программным продуктом.

Важно отметить следующие моменты:

- развитие методологии SADT и ее компьютерного варианта – семейства методологий IDEF благодаря графическому языку

* Методологии для решения задач моделирования сложных систем. Создавались в рамках программы компьютеризации промышленности – ICAM-Integrated Computer-Aided Manufacturing. Отсюда название – IDEF: Icam DEFinition или Integrated DEFinition.

и программному обеспечению значительно продвигает вперед решение задач анализа и проектирования управления;

- процессный подход, используемый в разработке стандартов качества, дает возможность полно и более точно описывать и отделять бизнес-процессы и всю деятельность организации, фирмы, компании;
- использование методологии IDEF0 и положений международных стандартов ИСО 9000–2000 создает предпосылки для разработки теоретической модели механизмов управления экономическими и социальными процессами.

ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА КАК ПРЕДМЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Механизмы: из техники – в экономику и социальную сферу.

Производственно-экономическая система хозяйствующего субъекта представляет собой совокупность производственных, коммерческих, социальных и других структур и процессов, а также институтов, опосредованно участвующих в производстве, потреблении продукции, работ, услуг и обмене ими. Классический процесс управления какой-либо деятельностью включает прогнозирование, планирование, организацию исполнения, контроль, учет, выявление отклонений, корректировку. При этом субъект управления использует различные методы, средства, стандарты, программные продукты, принимает во внимание факторы, условия, квалификацию, психофизиологические способности людей и многое другое.

Названные компоненты в разных сочетаниях и объемах входят в управленческий набор, который принято называть «механизмом управления». Однако несмотря на то что словосочетание «механизм управления» часто употребляется в различных документах, программах развития производства и общества, в публичных выступлениях политиков и чиновников, само понятие «механизм» остается неопределенным, неясно, каков его состав в каждом конкретном случае, каковы его природа, назначение и влияние на конечный результат.

Среда производственно-экономических систем как пространство действия механизмов. Для того чтобы понять сущность, роль и место механизмов в производственно-экономических и социальных процессах, рассмотрим среду существования этих процессов. Под средой понимается то, что окружает хозяйствующий субъект, – это совокупность компонентов и элементов его функционирования и развития. Среда включает в себя природный мир и создаваемый человеком материальный мир, а также продукты нематериального характера, возникающие в ходе производственно-экономических отношений, необходимые для деятельности.

Среда дифференцируется на отдельные сферы, конкретные виды и функции деятельности и принимает форму структурированной реальности. По отношению к хозяйствующему субъекту она делится также на внешнюю и внутреннюю среды (рис. 1). В первом случае ее можно рассматривать как условие существования и деятельности, включая материальные и природные компоненты; во втором – как систему институтов, элементов и структур, не участвующих непосредственно в производстве материальных благ, а только выполняющих регулирующие функции. Назовем их условно элементами нематериального характера.

Для более четкого разграничения двух состояний среды введем следующие понятия. Среду системы, рассматриваемую как совокупность материальных условий и факторов, назовем **средой первого рода**. Среду, которая рассматривается как система разных институтов и элементов нематериального характера, назовем **средой второго рода**. Предложенное разделение среды на первый и второй роды имеет практическое значение. Компоненты, названные средой первого рода, в материально-вещественном виде участвуют в создании продукта. Без них процесс невозможен или протекает менее эффективно (например, при замене одного вида средств труда и технологии на другой). Данные компоненты постоянно находятся в поле зрения управленцев. Компоненты среды второго рода объективно присутствуют в процессах, иногда лишь подразумеваются, не учитываются или даже игнорируются менеджерами. Это обстоятельство не только снижает эффективность управления, но и может противоречить принятым нормам



Рис. 1. Внешние и внутренние среды хозяйствующего субъекта

и наносить ущерб (к примеру, несоблюдение норм охраны труда, коллективных договоров, соглашений, этики корпоративной культуры). Поэтому компоненты среды второго рода должны предусматриваться в наборе методов, инструментов управления и входить в состав экономических и социальных механизмов.

Понятие социально-экономических механизмов и методологическая основа их моделирования. Социально-экономические механизмы (СЭМ) – это системы воздействия на производственно-экономические и социальные процессы, состоящие из различных комбинаций управленческих средств, методов, инструментов, стимулов, приемов организационного, экономического, социального характера, создаваемые и управляемые субъектом деятельности с целью получения

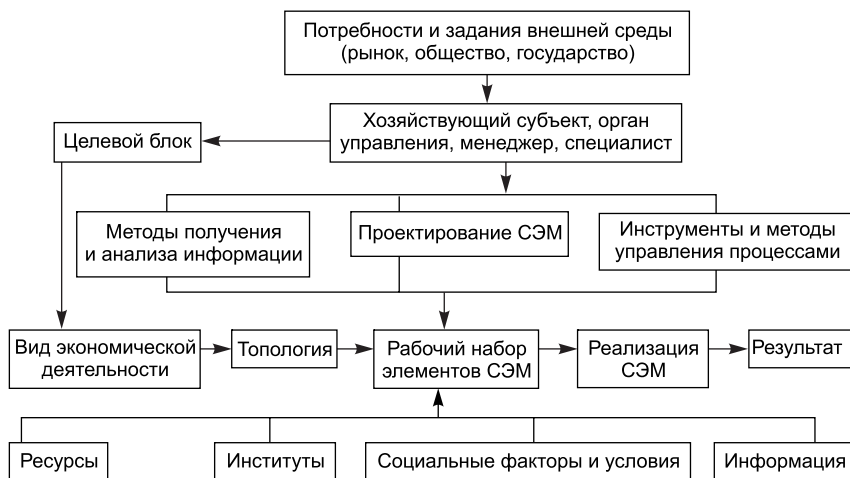


Рис. 2. Схема блочной модели социально-экономических механизмов

результата с наибольшей эффективностью. На рисунке 2 представлена схема модели СЭМ, показаны ее структурные блоки. В основу разработки модели положены следующие принципы: 1) использование методологии функционального моделирования IDEF0 (ГОСТ 50.1.028-2001); 2) процессный подход при описании видов деятельности; 3) принцип целеполагания; 4) принцип системности и др.

На модели видно (см. рис. 2), что конечной целью создания конкретных механизмов является получение результата. Результат должен быть обозначен как продукт, работа, услуга с технико-экономическими и социальными показателями, планируемыми свойствами, качествами, а также как рекомендация, нормативный документ и т.п. с ожидаемыми последствиями их применения.

Расчетные (ожидаемые) характеристики планируемого результата представлены в целевом блоке. На основе маркетинговых исследований и заказов общества и государства формируются цели, определяются установки и предлагаются ответы на вопросы «что и в каком виде требуется получить?», а также «как и с какими технико-экономическими показателями?». Поскольку конечной целью процессов явля-

ется результат, постольку главной составляющей в схеме является блочная цепочка: цель – вид экономической деятельности – топология – рабочий набор элементов механизма в процессе – реализация – результат. Базовым компонентом, на основе которого разрабатываются механизмы, является вид экономической деятельности. Для каждого вида может быть использована своя технология построения конкретного механизма. Определяется это тем, что каждый вид деятельности требует своих видов ресурсов и осуществляется в своей соответствующей среде. Блок «Топология» включает описание процесса по каждому виду деятельности: последовательность событий, фактов, процедур, – т.е. используется процессный подход. При этом степень дифференциации составляющих микропроцессов, работ определяется объектом и масштабом исследования.

Центральное место в цепочке «цель – деятельность – результат» занимает рабочий набор элементов механизма. Он представляет собой рабочий вариант механизма для конкретного процесса и определяется условиями и факторами среды: ресурсами, институтами, социальными условиями, информацией и т.д. А его проектирование и использование осуществляются специалистами и менеджерами на основе анализа информации и с применением инструментов и методов управления.

Компоненты среды функционирования для рабочего набора элементов социально-экономических механизмов. Формирование СЭМ происходит в среде функционирования. В этой связи рассмотрим некоторые из компонентов среды и их влияние на результат.

Блок «Ресурсы» представлен следующими компонентами: человеческие ресурсы (человеческий капитал), предпринимательский ресурс, материально-технические, организационные, административные, информационные ресурсы.

Человеческий капитал может быть охарактеризован таким интегральным показателем, как трудовой потенциал. В качестве отдельных элементов в трудовой потенциал входят здоровье, нравственность, творческие способности, активность, организованность, образование, профессионализм, период (продолжительность) трудовой жизни. Существуют и другие приемы оценивания трудового потенциала. В част-

ности, это требования к работнику, занимающему какое-либо рабочее место, с позиций описания модели этого рабочего места. Для каждого из элементов, входящих в модель рабочего места, есть свои показатели оценивания и расчета.

Блок «Институты» («Институциональная среда») включает в себя компоненты среды на всех уровнях общественных отношений – от макро- до мезо- и микроуровня. На самом верхнем уровне это Конституция РФ, подзаконные акты, кодексы и т.п. На уровне хозяйствующих субъектов это устав организации; положения о подразделениях; должностные инструкции; правила внутреннего распорядка; коллективный договор; трудовой договор (контракт); организационные стандарты (отечественные и международные); регламенты (графики и т.п.), организация и проведение общих для хозяйствующего субъекта, фирмы и отдельных подразделений мероприятий, процессов, процедур; матрицы ответственности по процессам; кодекс делового общения; кодекс чести; программа развития персонала; планирование карьеры и др.

Блок «Социальные условия» следует также рассматривать на разных уровнях. На макроуровне это совокупность параметров, характеризующих уровень, качество и образ жизни населения, реальные доходы населения, уровень потребления материальных благ и услуг, обеспеченность населения материальными благами и услугами. Социальные условия характеризуются также условиями труда, квалификацией и профессионализмом работников, общеобразовательным и культурным уровнем населения и т.д. [8]. Для конкретных производственно-экономических процессов более характерны такие компоненты социальных условий: трудовые отношения; стимулы к труду; распределение продуктов труда; режим труда и отдыха; формы и методы охраны труда, в том числе система льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда, производственный травматизм. В области условий и охраны труда, накоплены значительный теоретический материал и опыт изучения, измерения и профилактики неблагоприятных воздействий.

В блок «Инструменты и методы управления», по нашему мнению, следует включить организационные системы, командообразование, управление временем, мотивационные системы.

К организационным системам кроме институциональных условий в виде норм и правил, регулирующих поведение коллективов и индивидов, относятся организационная документация, регламенты, организационное проектирование, создание программ. Следует особо подчеркнуть, что программы – сложный конечный продукт коллективного труда, их разработкой занимается проектная группа. Проектная группа – это коллектив людей, реализующих поставленную цель и действующих по определенным правилам. Правила должны включать определение состава и структуры коллектива проектировщиков, формулировку цели деятельности коллектива, описание порядка функционирования людей и групп (подразделений), порядок обучения этим правилам. Результатом организационного проектирования является совокупность текстовых документов: положений, инструкций, регламентов.

Командообразование (создание рабочих групп, комитетов, команд) как метод управления появилось и стало распространяться после Второй мировой войны. Прежде всего это касается японского бизнеса, в котором существует стиль «кайзен». Интересен также опыт бразильской компании «Semco». В России это коллективные формы организации труда.

Управление временем как механизм имеет богатую «биографию» и непрерывно развивается. Следует назвать хотя бы бюджеты и балансы рабочего и внерабочего времени, системы планирования и контроля времени.

Мотивационные системы включают в себя материальные денежные стимулы, материальные неденежные стимулы, участие в совладении и управлении, патернализм, негативные стимулы.

Блок «Субъекты деятельности» на схеме модели обозначен как «Хозяинствующий субъект, орган управления, менеджер, специалист». При этом субъект деятельности – менеджер, специалист в модели присутствует в двух блоках: в блоке «Ресурсы» как человеческий ресурс и в блоке «Субъект» как управленец, предприниматель. Пред-

принимательская способность выделяется как особый трудовой ресурс. Она выполняет функцию соединения всех факторов и условий производства в единый процесс производства товаров и услуг. Такую управленческую деятельность авторы «Экономической энциклопедии» трактуют как «совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и персоналом с применением последних достижений науки управления. Главная цель менеджмента – достижение высокой эффективности производства, рационального использования ресурсов предприятия, фирмы, компании» [8, с. 412].

Как показывает мировая практика, роль менеджмента в производстве значительно возрастает. П. Друкер определил задачи менеджмента в XXI в. [9]. Он отметил, что традиционные факторы производства, такие как земля, труд, деньги, в транснациональной экономике все больше отходят на второй план. В качестве решающего фактора производства теперь выступает менеджмент. Знания становятся главным ресурсом экономики.

Пошаговая методика проектирования и построения социально-экономических механизмов. На основе сделанных обобщений нами предлагается пошаговая методика создания СЭМ, которая представлена в виде следующей схемы.

Шаг 1 – исследование потребностей рынка или получение социального заказа от общества, государства.

Шаг 2 – формулирование целей и задач по производству продукции, работ, услуг на основе маркетинговых и других исследований; определение качественно-количественных характеристик будущего продукта, технико-экономических показателей производства, их анализ на предмет конкурентоспособности; разработка выходных документов, бизнес-планов, проектов, программ.

Шаг 3 – определение и выбор в соответствии с целевым блоком вида экономической деятельности, базового производственно-экономического процесса.

Шаг 4 – системное описание (топология) базового процесса с необходимой степенью детализации.

Шаг 5 – исследование внешней и внутренней среды с позиций требуемых ресурсов (человеческих, материально-технических и др.), институтов, социальных условий, необходимой информации.

Шаг 6 – анализ, обобщение данных проектных расчетов служб, ведущих конструкторскую и технологическую подготовку и разработку производственного процесса. Проектирование механизмов выполняются в такой последовательности: 1) расчет численности и подбор исполнителей требуемого профессионального и квалификационного состава; 2) формирование с использованием социально-психологических методов рабочих групп, бригад, команд, комитетов и т.п.; 3) изучение, учет и подбор социальных факторов и условий; 4) разработка систем стимулирования и компенсации за неблагоприятные условия труда (материальные денежные, материальные неденежные, моральные, организационные стимулы, участие в управлении и со-владение, патернализм, негативные стимулы); 5) разработка режимов труда и отдыха: сменных, недельных, сезонных, годовых; 6) проверка проектируемых процессов на соответствие действующим институтам. При необходимости производятся корректировка и дополнение институтов и процессов (например, корректировка или разработка новых вариантов коллективного договора, трудовых контрактов, матриц ответственности по процессам, разработка программ развития персонала, планирования карьеры, социального партнерства и т.д.).

Шаг 7 – включение выбранных, рассчитанных компонентов и элементов (рабочий состав механизма) в реальный производственно-экономический или социальный процесс.

Шаг 8 – отслеживание действия механизма в реальном процессе, корректирование отклонений от заданного результата.

* * *

Экономические и социальные механизмы представляют собой системы управления и используются во множестве различных производственно-экономических и социальных процессов. Нами предложена модель социально-экономических механизмов. СЭМ не являются самодвижущимися и саморазвивающимися системами. Они проекти-

руются, создаются и управляются субъектами деятельности. Инструменты управления в СЭМ включают в себя экономические методы, организационные средства, мотивацию, стимулы позитивные и негативные, управление временем и др.

При проектировании и создании социально-экономических механизмов исследуется и учитывается окружающая среда. Компоненты среды (факторы, условия, ресурсы, институты, социальные условия и информация) принимаются во внимание при определении рабочего состава элементов СЭМ, специфичных для конкретных процессов.

Литература

1. **Rigby D., Bilodeau V.** Bain's Management Tools and Trends 2009. – URL: http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2009.pdf (дата обращения 12.06.2011).
2. **Хаммер М., Чампи Дж.** Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1997. – 332 с.
3. **Марка Д.А., МакГоуэн К.** Методология структурного анализа и проектирования SADT (Structured Analysis & Design Technique). – М.: МетаТехнология, 1993. – 240 с.
4. **Елиферов В.Г., Репин В.В.** Бизнес-процессы: Регламентация и управление. – М.: Инфра-М, 2005. – 319 с.
5. **Рубцов С.В.** Опыт использования стандарта IDEF0 // Открытые системы. – 2003. – № 01. – URL: <http://www.osp.ru/os/2003/01/182411> (дата обращения 15.09.2011).
6. **ISO 9000.** – URL: http://ru.wikipedia.org/wiki/ISO_9000 (дата обращения 21.10.2011).
7. **Курьян А.Г., Серенков П.С.** Использование IDEF0 для описания и классификации процессов в рамках системы качества МС ИСО серии 9000 версии 2000. – URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm014.html> (дата обращения 19.10.2011).
8. **Экономическая** энциклопедия. – М.: Экономика, 1999. – 1055 с.
9. **Друкер П.Ф.** Новые реальности в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении. – М.: СП «Бук Интернейшнл», 1994. – 377 с.

Рукопись статьи поступила в редколлегию 09.08.2013 г.