

А. П. Рачинський,
кандидат наук з державного управління, доцент, докторант кафедри державного
управління і менеджменту, Національна академія державного управління при
Президентіві України

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

У межах даної статті проведений концептуальний аналіз особливостей стратегічного управління персоналом органів державної влади в умовах сучасних кризових ситуацій. Досягнення даної мети зумовлює розв'язання відповідних завдань, а саме: проаналізувати специфіку діяльності керівника органу державної влади в умовах кризи, класифікувати основні рівні здійснення стратегічного управління персоналом в умовах кризи, ідентифікувати основні методи атестації персоналу органів державної влади в умовах кризи, розкрити основні причини опору персоналу органів державної влади відповідним структурним змінам обумовленим умовами кризової ситуації.

In this article conducted a conceptual analysis of the features of public authorities strategic staff management in terms of current crisis situations. This goal achieving causes solving the appropriate tasks, namely: to analyze the specifics of state agency officials activity in terms of crisis, classify the basic level of strategic management personnel in a crisis, identify the main methods of certification of personnel of public authorities in a crisis, to reveal the main causes of resistance to state agency staff to relevant structural changes specified by conditions of the crisis situation.

Ключові слова: стратегічне управління кадровий менеджмент, антикризове управління, державне управління, органи державної влади, управлінський персонал, криза, кризова ситуація.

Key words: strategic management, human resources management, crisis management, public administration, public authorities, administrative staff, crisis, crisis situations.

ВСТУП

В умовах соціально-економічної та політичної кризи функціонування органів державної влади потребує запровадження принципово нового комплексу заходів та інструментаріїв, спрямованих на її подолання. Виходячи із цього стратегічне управління персоналом, в першу чергу, вимагає здійснення аналізу, експертизи, діагностики, прогнозу діяльності кадрового складу органів державної влади. Хоча ці завдання належать до категорії найменш формалізованих завдань, однак від їх вирішення залежить успішність структурних змін у діяльності органів державної влади.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ (МЕТА І МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ)

Мета даної статті — здійснити концептуальний аналіз особливостей стратегічного управління персоналом органів державної влади в умовах сучасних кризових ситуацій. Досягнення даної мети зумовлює розв'язання відповідних завдань, а саме: проаналізувати специфіку діяльності керівника органу державної влади в умовах кризи, класифікувати основні рівні здійснення стратегічного управління персоналом в умовах кризи, ідентифікувати основні методи атестації персоналу органів державної влади в умовах кризи, розкрити основні

причини опору персоналу органів державної влади відповідним структурним змінам зумовленим умовами кризової ситуації.

РЕЗУЛЬТАТИ (СИСТЕМА ДОВЕДЕНЬ ЗАПРОПОНОВАНОЇ ГІПОТЕЗИ, НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ)

Аналізуючи проблему стратегічного управління персоналом в умовах кризи, особливу увагу доцільно приділити з'ясуванню його ролі у забезпеченні структурних змін у діяльності органів державної влади. У даному відношенні передусім доцільно вести мову про відповідність стратегії управління персоналом загальній стратегії розвитку та функціонування системи органів державної влади в умовах кризи. Особливу увагу в даному контексті доцільно приділити розгляду так званої оборонної та наступальної тактики управління персоналом в межах реалізації системи антикризових заходів. Реалізація таких заходів висуває певні вимоги до характеристики персоналу та його управлінських дій, включає відбір і розстановку кадрів, систему винагород і заохочення, оцінку, розвиток і навчання, його просування по кар'єрі.

Цікаву в методологічному відношенні концепцію запропоновано американським вченим К.Дойлем, який доводить, що в умовах кризи керівник органу державної влади передусім повинен здійснювати управління відповідністю характеристик вимогам до діяльності персоналу. Найефективнішим механізмом забезпечення такої відповідності є вплив на фактори розгортання кризових явищ. На думку вченого, керівник повинен забезпечити процес формування управлінських рішень, спрямованих у першу чергу на оптимізацію діяльності органу державної влади через підвищення якісно-професійних характеристик персоналу [2]. Даний підхід можна розглядати як одну з дієвих оборонних стратегій антикризового управління у функціонуванні органів державної влади, суть якої полягає не в залученні ліквідних засобів для впровадження нових технологій, а у підвищенні якості використання існуючих технологій і ресурсів.

Стратегічне управління персоналом в умовах кризи включає два основних рівні: систему оцінки персоналу та атестацію персоналу.

I. Система оцінки персоналу як рівень стратегічного управління персоналом в умовах кризи. В умовах кризи перед органами державної влади постають стратегічно складні завдання, які визначаються відповідними потребами структурних змін. Ступінь забезпечення таких структурних змін чітко вказує на те, чи справляється відповідна державно-управлінська структура з поставленими перед нею завданнями. Більше того, в умовах кризи ефективна діяльність органів державної влади характеризується тим, наскільки ефективно вони використовують свої ресурси. Така ефективність передусім визначається тим, наскільки керівник та керівний склад органу державної влади загалом використовує будь-який організаційний ресурс, до якого, безумовно, належить і персонал.

Виходячи із того, що в умовах кризи особливо чітко

виразнюється відмінність у ефективності діяльності персоналу, особливої ваги набуває потреба здійснення системної оцінки ефективності виконання кожним працівником покладених на нього функціональних повноважень. Більше того, здійснення такої системної оцінки сприяє підвищенню результативності подолання кризової ситуації, а відтак, і максимальну ймовірність забезпечення структурних змін у функціонуванні органів державної влади.

Система оцінки персоналу як рівень стратегічного управління персоналом в умовах кризи включає реалізацію відповідних механізмів:

- вплив на мотивацію персоналу (налагодження зворотного зв'язку між керівником та персоналом, що дозволяє коригувати діяльність останнього відповідно до його бачення змісту кризової ситуації);

- планування професійного навчання (оцінка персоналу, що дозволяє виявити переваги та недоліки кваліфікаційного рівня персоналу та запровадити методику його підвищення);

- планування професійного розвитку і кар'єри персоналу (оцінка персоналу, що дозволяє виявити його слабкі й сильні професійні якості, відповідно до чого підготувати індивідуальні плани розвитку і ефективно спланувати кар'єрний ріст);

- ухвалення рішень щодо винагороди, просування та звільнення персоналу (регулярна і системна оцінка персоналу, що надає керівництву організації можливість ухвалювати обґрунтовані рішення про підвищення зарплати, винагороду кращих співробітників, підвищення у посаді або ж і звільнення).

Варто зазначити, що реалізація зазначених вище механізмів сприяє об'єктивності оцінки діяльності персоналу, а головне — вона має здійснюватись за умови активної участі персоналу щодо оцінки його діяльності. Виходячи із цього, можна чітко ідентифікувати основні критерії, за якими має бути реалізована система оцінки діяльності персоналу в умовах кризи, аби він був спроможним гарантувати відповідні структурні зміни у функціонуванні органів державної влади. До таких критеріїв належать: установлення стандартів і норм оцінки діяльності персоналу, що відповідає умов кризової ситуації; вибір методів оцінки.

Традиційно в умовах відповідних структурних змін об'єктивна оцінка діяльності персоналу органів державної влади виявляється складною, тому досить часто керівник вимушений керуватись суб'єктивною оцінкою, а відтак, її точність завжди може бути поставлена під сумнів. На думку К. Агріс, "створити систему оцінки, збалансовану з погляду точності, об'єктивності, простоти і зрозумілості дуже складно, тому на сьогоднішній день існує декілька систем оцінки персоналу, кожна з яких має як свої переваги, так і недоліки. Найбільш поширеною є, безумовно, система періодичної атестації персоналу" [2, С.13].

II. Атестація персоналу як рівень стратегічного управління персоналом в умовах кризи. Атестація персоналу являє собою стратегічний рівень управління персоналом і спрямована на оцінку ефективності виконання персоналом своїх посадових обов'язків. Важливим механізмом

здійснення атестації персоналу в умовах кризи є атестаційна співбесіда керівника з персоналом з приводу антикризових методів у системі державно-управлінської діяльності. В ході такої співбесіди "відбувається обговорення результатів роботи співробітника за певний кризовий період, дається оцінка цієї роботи як керівником, так і самим співробітником, затверджується план роботи співробітника на перспективу" [3, С. 210].

При цьому слід відзначити, що такий атестаційний прийом відіграє надзвичайно велику роль в атестаційному процесі, як показують дослідження, успіх співбесіди залежить на 80 % від керівника, який її проводить, і на 20 % від персоналу, що атестується [4, С. 45]. Важливим критерієм проведення атестації персоналу керівником є "зважаючи і заснована на об'єктивних фактах оцінка виконання співробітником своїх функцій, здійснена з урахуванням вимог посадової інструкції і індивідуального плану співробітника на минулий період, продуманий план розвитку співробітника на наступний період, детальний план проведення співбесіди" [5, С. 111]. Виходячи із цього, слід чітко ідентифікувати основні методи здійснення атестації персоналу в умовах кризи, аби у такий спосіб забезпечити збалансованість відповідних структурних змін у функціонуванні органів державної влади. До таких методів традиційно відносять наступні.

1. Метод стандартних оцінок. Технологічно запровадження даного методу відбувається у такий спосіб: керівник заповнює спеціальну форму, яка включає окремі аспекти роботи персоналу протягом атестаційного періоду за стандартною шкалою в межах певної організаційної структури. Одним із недоліків запровадження даного методу є те, що даний метод здійснюється виключно лише керівником органу державної влади, а відтак, він гарантує високий рівень суб'єктивізму в оцінці діяльності персоналу. По-друге, стандартна шкала, якою керується керівник, не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, а відтак, це, безумовно, може вплинути на якість оцінки.

На думку А.А. Радугіна подолати такі методологічні недоліки здійснення атестації персоналу органів державної влади в умовах кризи можна шляхом удосконалення методу стандартних оцінок, відповідно до чого форма оцінки має бути дещо розширена, поглиблена та заповнюватись не самим керівником, а окремим фахівцем-експертом з питань управління людськими ресурсами, який заздалегідь проводить детальну співбесіду з керівником, обговорюючи роботу персоналу, який атестується, за минулий період [9, С. 196]. Запровадження такого методу атестації підвищується рівень об'єктивності оцінки за рахунок використання професійного консультанта у даній професійній сфері, а відтак, удається здолати одноманітності у критеріях вимог до діяльності персоналу органу державної влади, оскільки відповідна атестаційна форма заповнюється вже не однією людиною, а спеціальними фахівцями. Водночас слід відзначити, що даний метод не у змозі гарантувати подолання суб'єктивізму у оцінці діяльності персоналу, а відтак він є занадто дорогий у використанні, оскільки передбачає залучення окремого спеціально підготовленого фахівця-експерта.

2. Порівняльний метод. Найбільш поширеним методом оцінки персоналу в умовах відповідних структурних змін, зумовлених кризовими умовами, є порівняльний метод. Запроваджуючи даний метод керівник порівнює одного працівника даного структурного підрозділу з іншими, на основі чого здійснює ранжирування "виставляючи" своїх працівників у порівняльний ланцюжок — від кращого до гіршого. Порівняльні методи є найбільш доступним і спрощеним способом атестації персоналу. Однак, ці методи є дуже односторонніми і дають найменш імовірнісну оцінку діяльності атестованого, а тому вони не завжди можуть братись за основу здійснення відповідних структурних змін в організації за умови розгортання відповідної кризової ситуації.

Варто зауважити, що наведені вище методи атестації персоналу не гарантують максимальну об'єктивність оцінки діяльності персоналу, а відтак не завжди можуть бути ефективними за умови подолання відповідної кризової ситуації, перед органами державної влади постає завдання розробки нових методів та підходів до атестації персоналу. На сьогодні виокремлюють декілька напрямів у розвитку сучасних методів атестації персоналу в кризових умовах. Нові методи атестації розглядають окремий структурний підрозділ органів державної влади як основну одиницю організації, роблять акцент на оцінці працівника його колегами і здатності працювати у відповідній організаційній структурі [7]. Оцінка окремого працівника та організаційної структури загалом проводиться з урахуванням результатів діяльності органів державної влади. При запровадженні даного методу до уваги береться не лише успішне виконання щоденних функцій, але і його здатність до професійного розвитку і освоєння нових функціональних повноважень [7].

Слід також відзначити, що сьогодні нетрадиційні методи атестації діяльності персоналу органів державної влади не набули ще достатнього поширення, оскільки і їх розроблення триває лише біля двох останніх десятиків років. Розроблення їх методологічних та методичних засад сьогодні складає важливу складову експериментальної діяльності керівника органів державної влади. Вирішення такого завдання на сьогодні ускладнюється ще й тим, що кожен керівник органу державної влади завжди постає перед стратегічною проблемою розробки універсальних методів та прийомів до управління персоналом в умовах відповідної структурної зміни. Однак, наскільки універсальними б не були ці методи та прийоми, вони завжди індивідуально регламентовані відповідним управлінським та організаційним досвідом керівника.

Одним із найбільш цікавих у методологічному відношенні питань реалізації стратегічного управління персоналом в умовах кризи є запровадження технології подолання опору нововведень з боку персоналу. Особливо складним питанням у даному відношенні є забезпечення органів державної влади "необхідним" персоналом, однак не має жодної гарантії, що він не буде чинити опір у реалізації відповідних нововведень, які б гарантували відповідні структурні зміни у діяльності державно-управлінських структур. Особлива увага у даному відношенні може належати технології аустафі-

нгу¹. Така технологія є особливо ефективним прийомом стратегічного управління персоналом в умовах кризи, оскільки саме вона повною мірою здатна забезпечити відповідні структурні зміни у діяльності органів державної влади. Саме аустафінг в умовах кризи здатен забезпечити максимальну "гнучкість в управлінні персоналом та відповідність кількості персоналу реальному обсягу роботи" [8, С. 11]. Більше того, на думку О.А. Шипілової, орган державної влади, який надає перевагу технології аустафінгу в умовах кризи, "вдаючись до зменшенню кількості співробітників в штатному розписі, фактично не позбавляється кваліфікованого персоналу, оскільки робочі місця залишаються зайнятими і працівники продовжують виконувати ті ж функції, які виконували і раніше... при скороченні обсягу адміністративних функцій поточне керівництво роботою персоналу зберігається... додатково знижуються адміністративні витрати на управління персоналом" [8, С. 14]. Однак як показує управлінська практика, запровадження аустафінгу в умовах кризи є дуже ризикованим прийомом у діяльності керівника, якому персонал неминуче буде чинити опір.

Опір є своєрідним організаційним прийомом у здійсненні стратегічного управління в умовах кризи, відповідного забезпечення структурних змін у діяльності органів державної влади. Так, на думку італійського дослідника В. Кнорртіані, "організаційний опір є своєрідною формою реакції соціальної системи на дію і може розглядатися як зворотний зв'язок... він є одним з об'єктивних явищ організації, над яким потрібно ефективно працювати у напрямі забезпечення ефективнішого управління змінами" [9, С. 37]. Виходячи із логіки аналізу даного аспекту, доцільно особливу увагу приділити аналізу причин опору персоналу запровадженню нововведень, які гарантують відповідні структурні зміни у діяльності органів державної влади. До таких причин слід віднести наступні.

1. Недовіра персоналу до стратегії організаційних змін.

Однією із причин, яка перешкоджає персоналу прийняти нововведення, є страх втратити посаду, адже чим довше працівник працює в межах відповідної організаційної структури, тим більша у нього прив'язаність до неї, тим більший страх втратити роботу. В умовах кризи, коли постає гостра необхідність здійснення як організаційних, так і структурних змін, особлива роль належить довірі персоналу до керівництва. У свою чергу, керівництво має гарантувати персоналу "такі умови діяльності і такий організаційний "клімат", аби він спокійно і упевнено прийняв відповідні зміни... це багато в чому залежить від неформального статусу ініціатора нововведення, від міри його впливу на персонал і його авторитету у команді" [10, С. 240]. Саме тому для керівника органу державної влади в умовах здійснення відповідних структурних змін важливо довести персоналу свою зацікавленість у його діяльності, а відтак у такий спо-

сіб ймовірніше йому вдасться досягнути відповідного рівня довіри.

2. Неконтрольованість ситуації.

Досить часто у кризових умовах відповідні структурні зміни персонал сприймає як неконтрольовану ситуацію, яка переважною мірою залежить від стратегії діяльності керівника, і аж ніяк не залежить від його участі у її подоланні. Більше того, важливою помилкою керівників є досить штучне впровадження інновацій, розробка яких позбавлена безпосередньої участі персоналу, а відтак він об'єктивно чинить опір відповідним нововведенням. З цієї метою, керівник органу державної влади повинен чітко інформувати персонал про ймовірні структурні зміни, знайомлячи його з юридичним та економічним підґрунтям доцільності їх проведення.

3. Прихильність традиціоналізму.

Традиційно в умовах здійснення відповідних структурних змін, зумовлених умовами кризової ситуації, персонал чинить опір нововведенням з метою збереження загальноприйнятих традицій, норм та принципів організації управлінської практики. Тут персонал, ймовірно, займає більш виправдану позицію, оскільки досить часто інновації, запроваджені керівництвом, призводять до втрати традиції, а за таких обставин персонал будь-якою ціною буде прагнути зберегти все найцінніше, що він може втратити в результаті запровадження відповідного інноваційного проекту. Тому аби протистояти опору персоналу керівник повинен йти на компроміс. Для цього він "може залучити незалежного експерта, консультанта, якому довіряє персонал і якому більшою мірою вдасться показати об'єктивність відповідної ситуації, яка потребує нововведень" [10].

4. Загроза втрати професійного статусу.

В умовах структурних змін персонал максимальною мірою відчуває загрозу втрати професійного статусу. Така загроза переважною мірою стосується вищої керівної ланки управлінців органів державної влади. Одним із ефективних прийомів подолання такої загрози є рівноправність персоналу та керівника, який ініціює відповідне нововведення. Більше того на думку Т. Коно, "більшість людей, які чинять опір змінам, спочатку ставляться до них амбівалентно, приймаючи доводи як на користь змін, так і проти них... і лише невинуватий тиск проковує їх на опір, оскільки вони прагнуть утримати хоча б мінімальний контроль над ситуацією" [11, С. 331].

5. Рівень корпоративної культури як інтегрована форма роз'єднаності колективу.

Запровадження структурних змін досить часто супроводжується роз'єднаністю колективу, його поділу на два табори — тих, хто підтримує нововведення, і тих, хто чинить їм опір. Більше того, ефективність запровадження нововведень визначається впливом та значимістю так званої "референтної групи". Тому важливо чітко ідентифікувати, хто виступає ініціатором нововведень

¹ Аустафінг — технологія стратегічного управління персоналом, яка передбачає виведення персоналу із штату органу державної влади з метою оптимізації діяльності останнього.

— формальний чи не формальний лідер, відтак йому вдасться більшою мірою вплинути на підтримку чи не підтримку відповідних організаційних ініціатив.

6. Відсутність зацікавленості у підтримці нововведень.

Однією із важливих проблем стратегічного управління персоналом в умовах запровадження відповідних нововведень є відсутність зворотного інтересу з боку персоналу до таких нововведень. Однак, якщо керівник "спостерігає індивідуальне ставлення з боку персоналу до ініційованих нововведень, варто поставити запитання: наскільки адекватно була представлена необхідність реалізації проекту? Можливо працівник недооцінює всю важливість необхідних структурних змін?" [12, С. 65]. Відтак, аби персонал був зацікавлений у відповідних нововведеннях, його необхідно мотивувати. Такими формами мотивації для персоналу, на думку Р. Фостера можуть виступати бажання діяти на благо організації, відданість організації, а особистісна зацікавленість, привілеї, винагороди [12, С. 77]. Мотивація є однією із ефективних форм позитивного сприйняття персоналом відповідних нововведень.

На основі детального аналізу причин опору нововведенням, які перешкоджають здійсненню відповідних структурних змін у діяльності органів державної влади, можна ідентифікувати основні етапи сприйняття персоналом відповідних структурних змін. До таких етапів Дж.Ньюстром та К.Девіс відносять:

— бездіяльність (інертність) — після появи інформації про нові плани багато працівників почувають себе невпевнено, виявляють нерішучість, переповнені сумнівів;

— заперечення нововведення — значна частина персоналу налаштована достатньо скептично, не визнає доцільності здійснення відповідних планів з поліпшення діяльності, здебільшого тут існує такий психологічний бар'єр, як бар'єр традиції, який характерний для працівників, які найдовше були включені у організаційну систему;

— роздратування — якщо реалізація структурних змін триває, то частина персоналу із роздратуванням можуть активно чинити йому опір;

— обговорення і переговори — на даному етапі керівнику варто прийти до компромісу (через обговорення і переговори) шляхом часткового ухвалення запропонованих планів, мінімізації ризиків для персоналу і забезпечення гарантії надійності;

— спад протидії змінам — у зв'язку з необхідністю змін працівники вимушені прийняти відповідні пропозиції, ініційовані керівником. В результаті буде або пасивна поведінка, яка зрештою може завершитись зниженням протидії, або ж активна поведінка на користь реалізації проекту;

— прийняття, ухвалення змін — персонал має можливість спостерігати переваги удосконалень; реалізація нововведення стає очевидною, в результаті цього поступово персонал приймає зміни. При цьому важливо, аби ті, хто цілком приймає зміни, відразу ж були залучені у роботу з реалізації проектів удосконалення діяльності [5, С. 207—208].

ВИСНОВКИ (НАУКОВА НОВИЗНА, ТЕОРЕТИЧНА І ПРАКТИЧНА ЗНАЧУЩІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ, ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗРОБОК З ЦЬОЇ ТЕМИ)

Таким чином, в межах даної статті здійснено концептуальний аналіз особливостей стратегічного управління персоналом органів державної влади в умовах сучасних кризових ситуацій, відповідно до чого наведено специфіку діяльності керівника органу державної влади в умовах кризи, що дозволило показати особливості запровадження ним оборонної стратегії як дієвого механізму оптимізації управлінської діяльності персоналу в органах державної влади; класифіковано основні рівні здійснення стратегічного управління персоналом в умовах кризи (систему оцінки персоналу та атестацію персоналу), ідентифіковано основні методи атестації персоналу органів державної влади в умовах кризи, що тим самим дозволило розкрити основні причини опору персоналу органів державної влади відповідним структурним змінам, зумовленим умовами кризової ситуації. Розроблення останнього аспекту складає методологічну основу подальшого дослідження даної проблематики в межах державно-управлінської науки.

Література:

1. Управленческое консультирование: в 2-х т. / Под ред. М. Кубра. — М.: Интерэксперт, 2002. — Т. 1. — 318 с., Т. 2. — 348 с.
2. Argyris C. Interpersonal Competence and Organizational Improvement in Esso Standart Oil Co / Ann Arbor. — Michigan, Foundation for Research on Human Behavior, 2004. — P. 10—39.
3. Карлоф Б. Вызов лидерам / Б. Карлоф, С. Седерберг.; пер. со швед. — М.: Дело, 2006. — 352 с.
4. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.Аю Дятлов. — М.: Дело, 2005. — 336 с.
5. Ньюстром Дж.Б. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / Дж.Б. Ньюстром, К. Дэвис. — С.-Петербург: Питер. — 447 с.
6. Радугин А.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управление / А.А. Радугин, К.А. Радугин. — Воронеж, 2005. — 354 с.
7. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Инфра-М, 1997. — 417 с.
8. Шпилова О.А. Как преодолеть сопротивление персонала нововведениям / О.А. Шпилова // Кадры предприятия — 2004. — № 9. — С. 9—17.
9. Кнорритани В. Теория, практика и искусство управления / В. Кнорритани. — М.: Норма-ИНФРА, 1999. — 317 с.
10. Юксвярав Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика / Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. — М.: Экономика, 2007. — 504 с.
11. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно.; пер. с англ. — М.: Прогресс, 2008. — 480 с.
12. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают / Р. Фостер.; пер. с англ. — М.: Прогресс, 1997. — 272 с.

Стаття надійшла до редакції 11.11.2009 р.