

Б.С. Кобриков, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента
Минского института управления

БУДУЩЕЕ – ЗА ОБУЧЕНИЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ НА БИЗНЕС-ТРЕНАЖЕРАХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Белорусские предприятия как основные субъекты хозяйствования находятся в сложных условиях функционирования: существенное усиление конкуренции на внешнем и внутреннем рынках, медленное формирование общей экономической системы привели к отставанию перестройки системы управления на предприятиях от рыночных требований. Их дальнейшее выживание и развитие находятся в прямой зависимости от умения оперативно перестраивать сложившуюся систему управления, существенно повышая эффективность ее функционирования. Управленческий процесс на современных предприятиях сложен, динамичен и требует творческого подхода. Лишь компетентные и активные менеджеры и специалисты могут эффективно управлять конкурентоспособным, быстро развивающимся производством.

В Беларуси сложилась противоречивая ситуация с обеспеченностью предприятий специалистами экономического профиля. С одной стороны, отмечается значительный избыток специалистов-экономистов и бухгалтеров, с другой, – не хватает менеджеров, маркетологов, финансистов, специалистов по внешнеэкономической деятельности, нацеленных на существенное повышение эффективности производства за счет ускорения темпов роста прибыли, снижения издержек обращения. Производству требуются молодые специалисты, не только обладающие современными знаниями в области экономики, но и умеющие с большой эффективностью решать управленческие задачи. Поэтому подготовка будущих специалистов должна быть смещена в сторону обучения навыкам по эффективному решению управленческих задач. Современные требования, предъявляемые предприятиями к специалистам, заставляют перенести центр тяжести подготовки менеджеров и экономистов на решение практических задач по управлению белорусскими предприятиями, т.е. на практические занятия.

Современная система высшего образования в Беларуси основана главным образом на усвоении теоретических знаний по широкому кругу общеобразовательных и специальных дисциплин, при этом 2/3 учебного времени приходится на лекционные занятия. Зачастую преподаватель «начитывает» конспект лекций по дисциплине, что резко сокращает количество информации, переданной студентам за одну лекцию (до 10 тыс. знаков за два учебных часа). Даже если лектор опубликовал данный курс лекций и читает расширенный курс, студенты, слабо знакомые с реальным процессом управления на предприятиях, усваивают в лучшем случае 10% предлагаемой преподавателем информации, да и то после экзаменов. Опрос студентов старших

курсов показывает их некомпетентность даже в теоретической подготовке, не говоря о практических навыках (многие на 4–5 курсах с трудом вычисляют процент от числа).

Практические занятия чаще всего проводятся в форме семинаров, на которых студенты пересказывают теоретические вопросы, прочитанные в учебниках. В лучшем случае на практических занятиях решаются небольшие задачи по отдельным вопросам управления. Они не связаны между собой и с реальным состоянием дел на предприятиях, поэтому мало что дают для понимания фактического механизма управления белорусскими предприятиями, тем более для развития навыков по существенному повышению эффективности их функционирования.

Действующую систему обучения менеджменту можно сравнить с обучением вождению автомобиля на основе курса лекций по устройству и вождению современного зарубежного авто. А затем курсанта сажают за руль отечественных «жигулей» и отпускают в «час пик» на оживленные магистрали большого города. Так и выпускник после окончания института не готов в большинстве случаев решать задачи по повышению эффективности белорусских предприятий, поскольку этому не учат в ВУЗах. Действующая система белорусского высшего образования весьма слабо направлена на получение студентами устойчивых навыков решения актуальных конкретных управленческих задач.

В мире давно осознали порочность чисто лекционного теоретического подхода к высшему образованию, особенно для менеджеров. Мировые лидеры в бизнес-образовании – бизнес-школы Harvard, Darden, Richard Ivey, IESE – основывают 90–100% учебного процесса на кейсах, где разбираются отдельные управленческие ситуации в реальных компаниях. Но и эта форма обучения далека от идеала: она требует от слушателей наличия практического опыта (не менее двух лет) работы в качестве специалиста; кроме того, кейсы не связаны друг с другом, они часто разрабатываются на примере разных компаний, что лишает общей взаимосвязанной картины эффективного управления компаниями. Недаром система подготовки в бизнес-школах,

несмотря на ее значительный опыт, в последнее время подвергается критике. Так, известные американские специалисты в сфере менеджмента А. Томпсон и А. Стрикленд, авторы фундаментального учебника «Стратегический менеджмент» (переизданного 12 раз), в котором подробно разобраны 22 ситуации по управлению современными американскими компаниями, оценивают эффективность ситуационных методов обучения следующим образом: «Многие студенты, получив обширные теоретические знания, совершенно не умеют применять их на практике. Дело в том, что посещение лекций и чтение специальной литературы мало что дают начинающему менеджеру. Управленческий опыт так не передается. Если что-то и можно узнать из литературы по менеджменту, так это то, что в ней нет готовых ответов на вопросы, которые ставит перед менеджером жизнь. Каждая управленческая ситуация отличается уникальными особенностями, требует уникальных решений и действий. И главная цель стратегического анализа – научить будущих менеджеров действовать в реальных условиях» [1, с. 34]. Таким образом, они четко расставляют акценты в области обучения менеджеров: цель обучения – не в теоретических знаниях, а в практических умениях, основанных на этих знаниях.

В 2005 году, в пятнадцатилетний юбилей Российской ассоциации бизнес-образования, и российские специалисты отмечали существенные недостатки в обучении менеджеров у себя на родине. Олег Виханский, декан Высшей школы бизнеса МГУ: «Знаете, в чем основная проблема российских бизнес-школ? У нас до сих пор не учат людей эффективно управлять производством». Он обратил внимание на порочную практику слепого копирования западного опыта в области менеджмента: «Мы можем переокрасить бурого медведя в белого, но пройдет дождь, и краска сойдет. Российские бизнес-школы должны готовить слушателей на российском материале» [2, с. 16]. Декан Высшей школы менеджмента Сергей Филонович критиковал моду на кейсы: «Учиться на кейсах, как в Гарварде, – дело неблагодарное, пустая трата времени. Слушателям кажется, и вполне справедливо,

что кейсы – очень медленный способ освоения какой-то области. Многих раздражает, что надо потратить три часа на то, что человек с хорошей фундаментальной подготовкой усвоит за десять минут. Вторая претензия российских слушателей к бизнес-школам – качество преподавателей. Несмотря на то, что российские бизнес-школы могут платить хорошо, преподавательский состав слабый. Или нехватка практических знаний у преподавателей ВУЗов, или неумение преподнести знания у практиков» [2, с. 20]. Участники круглого стола по обсуждению проблем бизнес-образования в России подытожили: «... реалии нашего рынка таковы, что позволяют сделать нетрадиционный вывод: российским бизнес-школам и не нужно стремиться работать по-западному» [2, с. 15].

Учитывая, что бизнес-образование в Беларуси отстает от российского уровня на 5–6 лет, можно констатировать, что все недостатки российского бизнес-образования еще в большей степени присущи белорусским бизнес-школам и ВУЗам, занимающимся подготовкой менеджеров. Вывод российских представителей бизнес-образования актуален и для Беларуси – не следует копировать вслепую опыт западных стран, пытаясь догнать их в этой области, а выработать свой, принципиально новый подход к бизнес-образованию, совершив инновационный скачок в этой сфере.

На такой подход обращал внимание и Александр Лукашенко, выступая в Витебске 11 июня 2004 г. на постоянно действующем семинаре руководящих работников республиканских и местных государственных органов, посвященном инновационным технологиям: «Без модернизации производства, эффективной инновационной политики, которую мы объявили приоритетом, мы не сможем достойно интегрироваться в мировую экономическую систему. Цель инновационной политики государства – достичь высоких темпов развития и качества жизни наиболее развитых стран мира». Александр Лукашенко не только четко связал перспективные социально-экономические цели развития страны с широкомасштабной инновационной государственной политикой, но и выдвинул жесткие

требования к инновационным проектам и их разработчикам: «Хочу предупредить руководителей всех предприятий: от ученых должна быть отдача. Мы их будем поддерживать, но за конкретный результат. Пустой траты денег не будет ни со стороны государства, ни со стороны предприятий... Необходимо не просто «привязывать» науку, исследовательские институты и КБ к производству, а разрабатывать четкие целевые программы. Причем это должны быть «прорывные» направления, создающие конкурентоспособные инновационные технологии на 20–30 лет вперед, чтобы не оказаться в хвосте мировых тенденций» [3, с. 19].

Такой прорыв в подготовке высококвалифицированных специалистов уже сделан в военной сфере (подготовка летчиков, операторов ракетных установок, танкистов и т.д.). К примеру, управление современным боевым самолетом требует устойчивых теоретических и практических навыков по точному управлению очень сложной и дорогостоящей машиной в быстроменяющейся и опасной обстановке. От практического умения летчика зависит не только выполнение сложных боевых заданий, но и сохранность техники и жизни самого летчика. Вот почему обучению высококлассных боевых летчиков уделяется огромное внимание, а стоимость обучения каждого обходится в несколько миллионов долларов. В этой сфере был найден почти идеальный способ – первичное обучение навыкам полетов на тренажерах, которые имитируют реальные условия взлета, ведения боя, выхода из него, возвращения и посадки на аэродром в разных ситуациях, приближенных к реальным. На современных компьютерных тренажерах многократно проигрываются реальные ситуации, закрепляются навыки пилотирования и ведения боя.

Но разве управление боевым самолетом не напоминает управление современным высокотехнологическим предприятием в условиях острой конкурентной борьбы? Цель здесь – одержать победу над конкурентами. Для этого нужно уметь предвидеть действия противника (конкурента), переиграть его за счет принятия быстрых решений и эффективных действий, завоевать бизнес-пространство и

далее полностью вытеснить с рынка. Управление современным предприятием – сложный динамичный процесс на основе сотен взаимосвязанных параметров, в котором от правильно принятых решений и действий зависит, выживет ли предприятие в конкурентной борьбе (т.е. потеряет ли свою многомиллионную стоимость) либо нет.

Итак, будущих менеджеров современных, высокотехнологических и быстро развивающихся предприятий нужно учить не статике управления, а динамике, отрабатывать навыки по постоянному повышению эффективности производства и реализации как единственного способа выжить в острой конкурентной борьбе. Отсюда и потребность к переходу на такой метод обучения, как бизнес-тренажеры предприятий.

Что должен представлять собой компьютерный бизнес-тренажер предприятия? Это виртуальная модель реального предприятия-представителя, увязывающая посредством методологии «дерева целей» сотни технико-экономических параметров с конечной целевой

функцией. Такая виртуальная динамическая модель в виде графа позволила бы не только проанализировать динамику целевых показателей за последние несколько лет, но и представить, каким образом следует изменить производственную систему (посредством изменения многочисленных технико-экономических параметров) для получения устойчивого развития целевой функции в условиях острой конкурентной борьбы в перспективе. Отличительные особенности такого бизнес-тренажера: соответствие существующей системе производства и управления предприятием; возможность управлять целевой функцией предприятия через изменение отдельных параметров; многовариантность и динамичность алгоритмов управления; включение студента в процесс моделирования управления бизнес-процессом на предприятии. На таких бизнес-тренажерах предприятия обучаемый должен наглядно убедиться, что от его знаний и умений может существенно зависеть эффективность функционирования реальных предприятий.

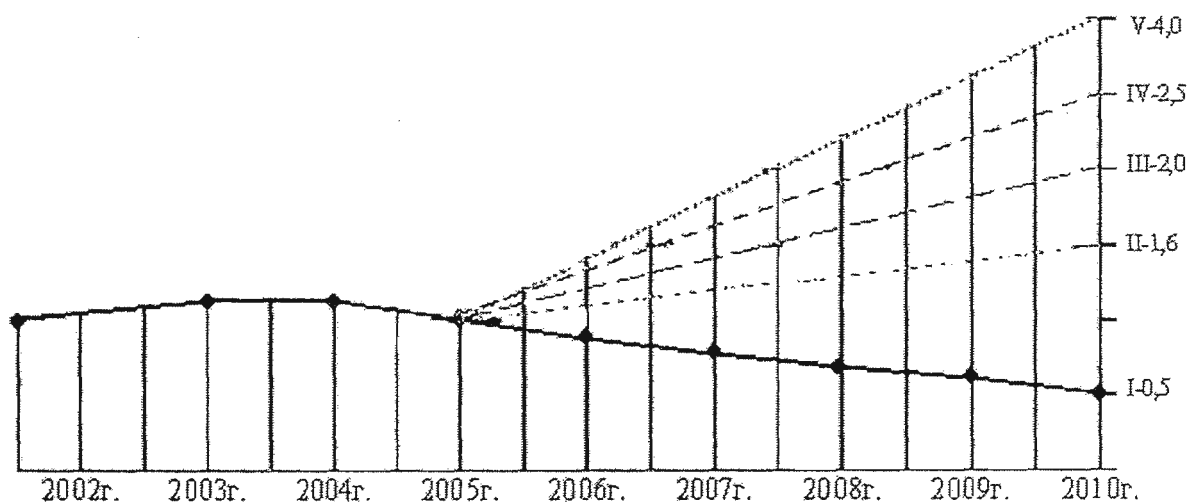


Рис. 1. Многовариантное развитие целевой функции предприятия в зависимости от эффективности управления

На рис. 1 изображены возможные варианты развития целевой функции предприятия (годовой чистой прибыли) в зависимости от умения обучаемого управлять им: I – инерционный, II – стандартный, III – целевой удовлетворительный; IV – целевой хороший; V – целевой отличный. За анализируемый период (2002-2005 гг.) предприятие достигло пика своей целевой функции, а в

последний год намечилось ее снижение на 10%. Согласно инерционному варианту развития (если не предпринимать никаких управленческих усилий), негативная тенденция развития предприятия продолжится и через пять лет целевая функция сократится в два раза. Второй вариант развития показывает, что при использовании стандартных алгоритмов стабилизационной политики

целевая функция будет расти с годовым темпом в 10%. Третий вариант возможен при увеличении темпов преобразований до 15%, тогда через пять лет целевая функция увеличится в два раза. При 20%-х темпах (IV вариант) – в 2,5 раза, а при темпах свыше 30% (V вариант) значение целевой функции может увеличиться в 4 раза и более. Этот разброс эффективности роста целевой функции в пределах 0,5 – 4 зависит от умения управлять данным предприятием. Обучаемый на бизнес-тренажере должен пройти все предлагаемые пути и обнаружить зависимость повышения эффективности функционирования предприятия от своих конкретных управленческих действий.

Эффект обучения во многом зависит от интереса студента к собственно процессу обучения. Чем он занимательней, тем сильнее эффект обучения. Бизнес-тренажер предприятия можно усовершенствовать, дополнив его элементами игры. Тогда процесс обучения студентов будет приближен к игровому процессу. Тем более, что в начале XXI века сфера компьютерных игр быстро развивается. Оборота продаж компьютерных игр ежегодно растут на 15–20%. В развитых странах компьютерные игры по объему продаж обогнали производство кино- и компьютерной музыкальной продукции. В Интернете существуют несколько сотен тысяч сайтов с разнообразными компьютерными играми. И что самое интересное – в них играют главным образом взрослые люди. Последние американские исследования показали, что пользователи компьютеров в возрасте 18–35 лет в среднем ежедневно играют в компьютерные игры более одного часа. По другим источникам, треть специалистов с высшим образованием испытывает потребность в постоянном профессиональном обучении. Логично соединить бизнес-образование с компьютерными играми. Бизнес-тренажеры предприятий как раз и позволяют это сделать.

Процесс моделирования управления предприятием следует представить в виде компьютерной игры, где обучаемый (студент) включается в реальную ситуацию управления предприятием, предполагающую полный цикл управления: получение задания от

руководителя, анализ достигнутого уровня эффективности производства на предприятии, разработка предложений по совершенствованию технико-экономических параметров предприятия, оценка экономической эффективности предложенного варианта преобразований. Процесс повышения эффективности работы предприятия может обыгрываться до бесконечности. Таким образом, обучаемый как бы «проигрывает» многовариантные способы повышения эффективности вверенного ему предприятия. Конечной целью такой бизнес-игры является нахождение из множества (нескольких сотен) такой последовательности управленческих решений, которая давала бы максимальный конечный эффект целевой функции данного предприятия в рамках ограниченных ресурсов в условиях острой конкурентной борьбы. При этом оценка студенту выставляется за настойчивость и умение достичь высоких конечных экономических результатов. А если сделать процесс бизнес-игры открытым для программирования самим обучаемым, то такие игры могут быть бесконечными, поскольку нет предела совершенствованию в построении эффективных предприятий. Тогда обучаемый, освоив несколько стандартных алгоритмов бизнес-игры, сможет сам дополнять их, «разветвляя» заданное «дерево целей» различными бизнес-ситуациями.

Подобный игровой бизнес-тренажер предприятия, максимально приближенный к реальной экономической обстановке, может стать в настоящее время идеальным «прорывным» инновационным средством обучения бизнес-процессам. С его помощью студент не только будет получать конкретные навыки управления действующими предприятиями, но и учиться моделировать производственные и управленческие процессы, что весьма актуально в современные условия. Это явилось бы инновационным скачком в бизнес-образовании. И если ВУЗ ставит перед собой задачу выйти в лидеры высшего образования, то обязан первым начать этот инновационный прорыв.

При создании компьютерного бизнес-тренажера исходным моментом является представление промышленного предприятия

в виде имитационной модели. Это цифровая модель с несколькими сотнями технико-экономических параметров, связанных между собой и целевой функцией иерархическими связями посредством методологии «дерева целей». В вершине «дерева целей» промышленного предприятия должна находиться специфическая долгосрочная цель. В перспективе такой целевой функцией предприятия может быть только финансовая. Легендарный экс-руководитель General Electric Джек Уэлч отмечал, что «только финансы – пульс компании, основной показатель ее жизнедеятельности. Но чтобы иметь финансы, нужно удовлетворить потребителей и сотрудников». Конкретная финансовая цель предприятия определяется конечными интересами собственников. Если это акционерное общество, то исходя из интересов акционеров основной его финансовой функцией является долгосрочный рост акционерного капитала. Если это небольшая предпринимательская фирма, целевая функция приобретает вид годового предпринимательского дохода. В условиях государственной собственности финансовая целевая функция предприятия значительно шире – это постоянный высокий темп роста добавленной стоимости. Ибо только быстро растущая масса добавленной стоимости обеспечивает интересы государства как собственника (через рост ВВП, налоговые отчисления, амортизационные отчисления и прибыль для расширенного воспроизводства) и его работников (посредством растущего фонда зарплаты и социального пакета).

На основе целевой функции характеризуется собственно предприятие как система с «входами», структурой внутренних элементов и процессов, «выходом» (целевой функцией). Предприятие представляет собой сложную динамическую систему, и для ее характеристики необходима дифференциация на подсистемы. Автор, исходя из представления процесса управления предприятием как системы, выделяет следующие основные подсистемы управления предприятием: 1) целеполагания (финансово-экономическая); 2) маркетинга; 3) управления качеством; 4) менеджмента производства; 5) логистики; 6) управления инвестициями (развитием); 7) управления безопасностью;

8) информационного обслуживания; 9) управления персоналом.

В свою очередь каждая подсистема управления предприятием содержит десяток основных элементов, и каждый из них описывается многими параметрами. Таким образом, систему управления предприятием можно охарактеризовать посредством методологии «дерева целей» тысячью технико-экономических параметров ($10_{\text{пс}} \times 10_{\text{эл}} \times 10_{\text{парам}}$). При этом можно добиться разной степени укрупнения и обобщения моделирования. Так, систему управления предприятием в целом можно охарактеризовать 30–50-ю основными параметрами, в общем виде характеризующими всю совокупность подсистем. В свою очередь, каждую подсистему в отдельности можно описать при помощи нескольких десятков (до сотни) взаимосвязанных характеристик. В конечном счете можно построить такую систему управления предприятием в виде графа (или «дерева целей»), где в вершине была бы целевая функция предприятия, на следующем уровне система целевых параметров, описывающих подсистемы управления, далее – уровень целевых характеристик основных элементов подсистем управления и, наконец, последний уровень (наиболее многочисленный) – важнейшие параметры всех основных элементов управления.

Кроме перечня технико-экономических параметров в таком графе устанавливаются и количественные причинно-следственные связи. Это позволяет представить не только архитектуру системы управления предприятием, но и механизм ее функционирования, т.е. количественно определить, каким образом изменение отдельного технического, организационного или экономического параметра влияет на состояние отдельного элемента управления, и далее по цепочке – на подсистему управления, основные характеристики системы в целом и, в конечном счете, на целевую функцию управления предприятием. Такая модель дает неограниченные возможности по факторному анализу влияния всех параметров на конечную целевую функцию.

Исходя из общей сущности действия экономических законов можно построить единую общетеоретическую модель промышленного

предприятия вне зависимости от его размера, специфики выпускаемой продукции, формы собственности и национальной принадлежности. Однако переход от общетеоретической модели к построению цифровой модели конкретного предприятия потребует установления специфических количественных причинно-следственных связей, характерных для национальной экономической среды и достигнутого уровня развития предприятий. При этом установление количественных параметров общей модели белорусского предприятия-представителя может идти по следующим направлениям:

- на основе параметров среднего белорусского промышленного предприятия (к примеру, Минского рессорного завода);
- на основе среднестатистических данных отрасли-представителя (например, машиностроения или легкой промышленности);
- по статистическим данным белорусской промышленности в целом.

Безусловно, первый вариант представляет собой наиболее полную информацию о функционировании предприятия-представителя. Но белорусские предприятия неохотно идут на раскрытие фактических данных о своей деятельности. Второй вариант хотя и обеспечивает доступ к официальной отраслевой статистике, но затрудняет более глубокое понимание функционирования ее отдельных базовых элементов. Третий вариант, основанный на официальной статистике, не предоставляет всего набора (порядка тысячи) требуемых для моделирования технико-экономических параметров отечественных промышленных предприятий.

На первых этапах моделирования деятельности белорусского промышленного предприятия-представителя можно использовать все направления получения нужной (исходя из общетеоретической модели) информации. Общетеоретическая модель при грамотном составлении показывает, какую именно информацию следует собрать и как ее обрабатывать, чтобы внести в виде количественных параметров в имитационную модель предприятия-представителя.

Составление годовой модели функционирования промышленного предприятия-

представителя в виде графа – это только статика моделирования. Необходимо построить как минимум 3–5 таких графов за предыдущие годы и по ним проследить взаимосвязанную динамику изменения целевой функции и всех технико-экономических параметров (а их около тысячи). На этом этапе выясняются многие нестыковки и по статистическим данным, и по количественным связям между отдельными параметрами. Динамическое имитационное моделирование как раз и призвано существенно повысить информационное обеспечение управления, понять истинную взаимосвязь между многочисленными параметрами производства и управления. Динамическая имитационная модель должна показать, как изменялась деятельность предприятия за анализируемый период и что нужно сделать, чтобы достичь поставленных собственником данного предприятия долгосрочных целей.

Широкое внедрение в учебный процесс ВУЗов бизнес-тренажеров предприятий требует существенного совершенствования всего учебного процесса. Прежде всего необходимо будет привести в соответствие с выделяемыми специфическими функциями управления предприятием основные специальные курсы по менеджменту, значительно укрупнив их. Так, сейчас для студентов специальности «менеджмент» читается несколько десятков курсов, необходимо же не более десяти, ибо при дроблении курсов темы зачастую дублируются и, самое главное, теряется взаимосвязанная логика преподавания функций управления предприятием. В укрупненном учебном курсе должен присутствовать системный подход.

В соответствии с делением системы управления предприятия на подсистемы можно определить набор специальных учебных курсов для специалистов по менеджменту: «Основы менеджмента (предприятие как система)», «Финансовый менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Маркетинг», «Управление качеством», «Менеджмент производства», «Логистика», «Управление развитием (инвестициями)», «Информационный менеджмент», «Управление персоналом». В свою очередь каждый учебный курс по дисциплине

следует разбить на 15–20 игровых бизнес-ситуаций (из расчета 5–6 часов основной учебной нагрузки на одну бизнес-ситуацию). Таким образом, весь цикл «Эффективный менеджмент на белорусских предприятиях» будет состоять из 180–200 взаимосвязанных игровых бизнес-ситуаций по одному и тому же объекту (индивидуальному для каждого студента предприятию). За весь цикл обучения студент по «своему» предприятию подготовит до 1000 страниц пояснительных записок по курсам со сквозными расчетами, таблицами, графиками, схемами и пояснительным текстом (теоретическая часть). Пройдя такой курс, обучаемый самостоятельно и подробно спроектирует развитие «своего» белорусского предприятия, которое будет существенно (на 30–40%) эффективнее базового. Это будет способствовать не только развитию деловых качеств студентов, но и умению владеть современными компьютерными средствами вычислительной, ауди- и видеотехники, а также развивать эстетический вкус операторов телеклипов.

Такой подход изменит также соотношение элементов основного учебного процесса. Упор должен быть сделан на лабораторные занятия и самостоятельную работу студентов с компьютером. На лекциях преподаватель представляет общую картину курса, обозначает наиболее важные проблемы, намечает пути их решения, рекомендует литературу. Общая учебная нагрузка по курсу делится в следующей пропорции: лекции (постановочные) – 20%, лабораторные работы – 40% и самостоятельная работа студентов – 40%.

При такой направленности учебного процесса изменится и система контроля за полученными знаниями и навыками. Так как конечным продуктом обучения становятся не теоретические знания, а навыки по эффективному решению управленческих задач, то и контроль по итогам прохождения курса должен представлять собой не экзамен, где оценивается степень усвоения теоретических знаний, а защиту курсовых проектов. При этом в качестве основного критерия степени усвоения курса выступает эффективность разработки курсового проекта: чем эффективнее построенная подсистема управления предприятием, тем лучшую оценку заслуживает студент. В таком случае проверяются не только усвоенные по курсу знания, но и умение применять их для решения управленческих задач, настойчивость в выборе эффективных решений. Студент уже на стадии обучения будет видеть связь между его умениями и оценкой своего труда.

Такой оригинальный подход к учебному процессу не только существенно повысит эффективность обучения за счет его практической направленности, но и поднимет имидж преподавателей, поскольку студенты будут видеть, что преподаватели обладают как передовыми знаниями и навыками в области менеджмента предприятий, так и самыми передовыми обучающими технологиями, которых еще нет не только в Беларуси и России, но и в мире. Тогда МИУ станет инновационным университетом международного уровня, а в XXI веке – веке инновационных прорывов – во всех областях человеческой деятельности побеждают лишь первые.

ЛИТЕРАТУРА

1. Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М. – СПб. – Киев. Изд. дом «Вильямс», 2003. 925 с.
2. Школы с уклоном // Секрет фирмы. № 12. 2005.
3. Глава государства призывает к прорыву // Директор. 2004. № 6.