

## АНАЛИЗ ОПРЕДЕЛЕНИЙ И СУЩНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ГАЗОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Необходимость разработки программы реконструирования организационных структур предприятий газоперерабатывающей промышленности для повышения приспособляемости к новым условиям хозяйствования очевидна. Однако в настоящее время не только методики, но и терминологические понятия и сущности организационных структур предприятий еще до конца не разработаны. В данной работе предлагается оригинальное определение и анализ сущности понятия «организационная структура» предприятия.

Газоперерабатывающая промышленность наряду с другими энергообеспечивающими и бюджетоформирующими отраслями является базисом всей экономики России. Продукция газоперерабатывающей промышленности остается также одним из основных источников валютных поступлений. Добываемые и перерабатываемые газ и сопутствующий конденсат являются основным сырьем для многих смежных отраслей, включая газоперерабатывающую, химическую промышленность, транспорт и топливно-энергетический комплекс.

Посткризисный период развития современной России ставит ряд задач по поступательному эволюционному развитию предприятий газоперерабатывающей промышленности, решение которых должно способствовать повышению эффективности функционирования данных предприятий.

Данный факт меняет условия хозяйственной деятельности предприятий газоперерабатывающей промышленности (далее – ПГП) и предопределяет ряд проблем, к числу которых относятся:

- недостаточное количество финансовых ресурсов для инвестирования в модернизацию, реконструкцию и обновление основного капитала;

- при нечетком государственном регулировании еще окончательно не сформировался рыночный механизм ведения эффективной хозяйственной деятельности, обеспечивающий для ПГП необходимый уровень капиталовложений в разведку и поддержание прироста запасов;

- отсутствие продуманной стратегической государственной программы по развитию транспортно-трубопроводной инфраструктуры страны, без которой невозможно развитие и освоение новых месторождений;

- несформировавшаяся роль государства в функционировании ПГП не способствуют фор-

мированию благоприятной экономико-организационной среды для деятельности субъектов газоперерабатывающей промышленности в стране;

- отсутствует стратегия развития ПГП в системе смежных организационно-хозяйственных структур с использованием вертикальной интеграции и с включением в него государства;

- интуитивное изменение организационных структур на фоне приватизационных процессов, которые аргументируются необходимостью преодоления монополизма «Газпрома» в экономике, привело к многочисленным разрывам технологических кооперационных связей, снижению эффективности промышленного производства, торможению структурной перестройки.

Одним из направлений, снижающих негативное влияние складывающихся условий, является повышение **адаптивности** (приспособляемости) ПГП к **новым условиям хозяйствования**, основанное на серьезной, трудоемкой и длительной работе по последовательной радикальной перестройке **организационного механизма ПГП** или приведения **организационной структуры ПГП** в соответствие с новыми условиями.

Необходимо определить концепцию перепроектирования, **реконструирования организационных структур ПГП**, которые в современных условиях уже консервативно статичны и не могут удовлетворять изменившемуся составу задач, а также роли и значения подразделений ПГП и менеджмента.

Вопросам организационного перепроектирования и совершенствования организационных систем промышленных предприятий посвящены многочисленные исследования достаточно известных отечественных ученых С.Е. Каменицера, О.В. Козлова, И.Н. Кузнецова, Б.А. Лагоши, В.Г. Шарковича, И.М. Сыроежкина, С.А. Валуева, Б.Л. Овсевича, Ю.Ю. Екатери-

нославского, С.В. Смирнова, В.В. Степанова, В.В. Соломатина, А.Г. Аганбегяна, А.Г. Гранберга, К.А. Багриновского, А.Р. Лейбкин, Б.Л. Резника, В.С. Рапопорта, Л.И. Евенко, Б.З. Мильнера, В.Г. Афанасьева, В.И. Самофалова.

Отрадно, что по столь проблемному направлению работают и ученые Оренбургского государственного университета Т.Д. Дегтярева, Л.С. Зеленцова, М.М. Пирязев.

Однако сформированные выше в настоящей работе новые требования к организационным структурам (суть системам) к настоящему времени в научных исследованиях еще не были реализованы. Следовательно, необходим **анализ терминологической сущности понятия «организационная структура»**.

Поэтому в данной работе теоретической и методологической основой исследования выбраны труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам эффективности промышленных предприятий, методам технико-экономического анализа, организационному проектированию, менеджменту [1...27].

В системном анализе понятие **«система»** рассматривается как главное **основополагающее понятие**, так как все объекты и процессы рассматриваются системно, во всей совокупности составляющих компонентов, связей и отношений.

Важнейшие положения формулируются следующим образом (по Г. Кунцу [28]):

– целое не является простой суммой частей, поскольку систему можно рассматривать как единство;

– система считается открытой, если она обменивается информацией, энергией со своим внешним окружением, иначе она считается закрытой;

– система должна иметь границы, отделяющие ее от внешней среды.

Организационная система (по Л.С. Пузыревскому [29]) – это когда в системе хотя бы один из элементов представлен человеком – то есть совокупность элементов, включающая людей, связанная постоянной связью, имеющая общую цель, построенная таким образом, что все элементы содействуют достижению целей системы.

Здесь следует отметить большое число и разнообразие **понятий организационных систем**: одни – ориентируются на конкретные производственно-хозяйственные объекты, другие – на социальные формирования, третьи – носят отвлеченный характер.

Промышленные предприятия, включая и ППП, имеют организационную структуру, в частности подпадают под понятие «система», так как обладают:

- целостностью и структурой;
- наличием цели и целесообразности;
- наличием человека как активного элемента;
- наличием функциональных связей между элементами (подразделениями) и внешней средой (окружением);
- наличием уровней иерархии;
- наличием процессов и стимулов самоорганизации, функционирования и развития.

Поэтому производственно-хозяйственным и корпоративным организациям, независимо от классификационных признаков (по происхождению, виду деятельности, степени легитимности, виду собственности, способу распределения прибыли, по размеру) присущи выделенные **важнейшие свойства**:

- ориентация на социальные потребности;
- целостность;
- интегрированность;
- целенаправленность;
- наличие объекта и субъекта управления, прямой и обратной связи;
- наличие единого центра управления;
- иерархическая структура;
- организационная культура;
- изменчивость;
- инерционность.

Как показывает анализ вышеуказанных литературных источников [1...28], понятие **«организационная структура»** теснейшим образом связано с понятием **«организационная система»**.

Под организационной структурой понимается либо закон связи между элементами, либо инвариант системы, либо форма расположения элементов и характер взаимодействия их сторон и свойств, либо относительная выделенность в системе отдельных ее частей, либо порядок материальных взаимосвязей частей (подсистем), посредством которых они имеют единство и целостность.

Организационную структуру можно также определить как совокупность компонентов и внутренних связей системы; иногда ее определяют как совокупность элементов, связей или отношений.

Далее в таблице 1 приведен анализ определений и сущности организационных структур предприятий по обзору предыдущих исследо-

ваний в области совершенствования организационных структур предприятий. Резюме (1...16) данного анализа, обобщенного автором данной работы, приведено ниже.

Резюме 1 (в соответствии с пунктами таблицы 1):

- существует необходимость уточнения понятия организационной структуры;

- на основе анализа определения организационной структуры – последняя отражает как устойчивые, так и неустойчивые компоненты и связи организационной структуры предприятия;

- неустойчивые компоненты и связи – это работники, а также формальные и неформальные (межличностные) отношения между ними в отличие от более устойчивых компонентов – подразделений, их руководителей и регламентируемых отношений между ними;

- в рамках данной работы рассмотрению подлежат (в соответствии с поставленными задачами исследования) только формальные (регламентированные должностными инструкциями и уставами предприятий) связи;

- неустойчивые компоненты и связи в организационных структурах, принятые в данной работе, таким образом, представлены только формальными связями.

Резюме 2:

- динамические характеристики компонентов организационной структуры, изменение связей между ними – это собственно есть реструктуризация организационной структуры;

- с такой точки зрения организационная структура предприятия – это управляющая система предприятия без рассмотрения ее динамических характеристик;

- таким образом, проявление динамических характеристик компонентов организационной структуры предприятия – начало процесса реструктуризации предприятия.

Резюме 3: организационная структура – динамичное, постоянно воспроизводимое в отношениях персонала формально-неформальное распределение задач, полномочий, ответственности, установление влияний, связей и отношений персонала, подверженное эволюции, малозаметным, но порой весьма существенным изменениям.

Резюме 4: под организационной структурой понимается способ разбиения состава объективно необходимых задач по функционирова-

нию предприятия и распределения обязанностей между подразделениями.

Резюме 5: в трактовке понятия организационной структуры должно быть обращение к содержательному определению процедур принятия управленческих решений.

Резюме 6: организационная структура непосредственно связана с принятием управленческих решений.

Резюме 7: организационная структура предприятия – суть или технологическая часть, материальное приложение системы управления предприятием.

Резюме 8:

- состав и соподчиненность взаимосвязанных единиц и звеньев, которые выполняют различные функции по управлению предприятием, представляют организационную структуру;

- понятие организационной структуры связано со способом распределения задач между элементами организационной системы управления;

- организационную структуру можно определить как вертикальные порядки объединения труда и физических ресурсов для достижения задач, стоящих перед предприятием.

Резюме 9: организационная структура есть форма распределения задач и полномочий на принятие решения между лицами (руководителями подразделений) и группами лиц (структурными подразделениями).

Резюме 10:

- можно выделить несколько групп определений рассматриваемых в настоящей работе понятий;

- в первую группу входят определения, в которых организационная структура фактически отождествляется с организацией, а структура управления отождествляется с системой управления.

Резюме 11: понятие организационной структуры в ранее приведенных исследованиях (таблица 1) дается по укрупненным элементам (подразделениям) без рассмотрения в качестве элементов отдельных работников управления.

Резюме 12: совокупность подразделений предприятия и взаимосвязей, существующих между этими подразделениями, образует структуру организационных систем.

Резюме 13: отсутствуют общепринятые определения «организационная структура» и «структура управления», которые так же, как

Таблица 1. Анализ определений и сущности организационных структур предприятий (по обзору предыдущих исследований в области совершенствования организационных структур предприятий)

№ п/п	Авторы исследований	Литературные источники	Определение и сущность
1	Рудник Б.Л. Лейбкинд А.Р.	[1]	Многозначность понятия организационной структуры препятствует эффективному проведению реструктуризаций промышленных предприятий.
2	Мильнер Б.З. Евенко Л.И. Рапопорт В.С.	[2], [3]	Организационная структура – взаимоотношения подразделений и должностей в организации, распределение ролей, полномочий и ответственности между ними, а также порядок функционально-технологических связей.
3	Афанасьев В.Г.	[5]	Наряду с формальной, всякая структура имеет и неформальную структуру – систему межличностных и межгрупповых связей и взаимодействий, контактов, незакрепленных документами.
4	Самофалов В.И.	[6], [7]	Организационная структура – это структура подцелей или это форма разделения труда, закрепляющая деление управления на функции. Организационная структура определяется составом взаимосвязанных задач составом элементов (подразделениями).
5	Акофф Р.Л. Эмери Ф.И.	[8]	Под организационной структурой понимают некоторое профессионально-социальное образование (группу людей), объединенных по принципу функционального разделения труда. Основное назначение этой группы – обеспечение реализации общих целей всей производственной системы.
6	Сыроежкин И.М.	[9], [10]	Организационная структура – устойчивое пространственно-временное распределение хозяйственных решений и обеспечивающих их реализацию ресурсов.
7	Валуев С.А. Екатеринославский Ю.Ю. Овсиевич Б.Л.	[11], [12], [13]	Организационная структура - модель структуры управления, приложение технологии процесса принятия решений на предприятии.
8	Смирнов С.В. Степанов В.В.	[14],[15]	Организационной структурой предприятия называется состав и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц и звеньев, выполняющих различные функции по управлению хозяйственной деятельностью предприятия.
9	Зеленевский Я.	[16]	Организационная структура есть не что иное, как подробно описанная организация; структура управления предприятием определяется как единство ступеней и звеньев управления в их зависимости и соподчиненности.
10	Лехциер Л.И.	[17]	Структура управления – совокупность форм и взаимосвязей организационного построения системы.
11	Соломатин В.В.	[18]	Структура предприятия есть состав подразделений, форм их специализации и взаимосвязи.
12	Аганбегян А.Г. Багриновский К.А. Гранберг А.Г.	[19]	Структура управления предприятием есть состав внутренних подразделений аппарата управления, форм их специализации и взаимосвязи, либо состав и взаимосвязь подразделений аппарата управления (линейных и функциональных), а также характер возложенных на них функций.
13	Козлова О.В. Кузнецов И.Н.	[20]	Организационной структурой предприятия называется состав и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц и звеньев, выполняющих различные функции по управлению данным предприятием.
14	Лагоша Б.А. Шаркович В.Г. Детярева Т.Д.	[21], [22]	Под организационной структурой понимается совокупность организационных элементов и взаимосвязей между ними, упорядоченных в соответствии с их ролью в процессе реализации целей системы, составляющих единое целое для выполнения функций управления и ориентированных на осуществление эффективного функционирования системы.
15	Каменицер С.Е.	[23]	Под общей структурой предприятия понимается состав производственных звеньев, а также организаций по управлению предприятием и по обслуживанию работников, их количество, величину и соотношение между ними по размеру занятых площадей, численности работников и пропускной способности.
16	Пирязев М.М.	[24]	Под организационной структурой управления понимается совокупность организационных элементов (подразделений и должностей) и их взаимосвязей, состав и форма закрепления за элементами задач управления, а также неформальное распределение связей и отношений сотрудников.
17	Ожегов С.И.	[27]	Структура – строение, внутренне устройство (организационная структура). Система – 1). Определенный порядок в расположении и связи частей чего-нибудь, в действиях; 2).Форма организации чего-нибудь; 3) Нечто целое, представляющее собой единство закономерно расположенных и находящихся во взаимной связи частей; ....; 5). Совокупность организаций, однородных по своим задачам или учреждений, организационно объединенных в одно целое. Организация – организованность, хорошее, планомерное, продуманное устройство, внутренняя дисциплина.

и многие другие основные термины в области управления производством, отличаются необоснованным многообразием, отражающим различные и в то же время отдельные ее стороны.

Резюме 14:

– организационная структура по аналогии с производственной структурой определяется как состав внутренних подразделений (отделов, бюро, цехов и т. д.), подразделений аппарата управления предприятия, формы их построения и взаимосвязи;

– нельзя назвать группу людей, согласных следовать определенному набору правил, организационной структурой.

Резюме 15: в определении организационной структуры предприятия зачастую соединяют понятия «производственной структуры» и «структуры управления», рассматривают понятия «организационной структуры управления производством» и «структуры управления предприятием» как независимые.

Резюме 16: если по степени соответствия организационной системы управления целям системы определяется рациональность структуры, то цель функционирования предприятия должна быть связана с организационной структурой.

Принципиальной особенностью функциональных структур ППП как систем организации производства и управления экономикой на разных уровнях народнохозяйственного комплекса, то есть **социально-экономических систем**, является их открытость и интегрированность (добыча – транспортировка – переработка – хранение – транспортировка – потребление). Это приводит к проявлению у организованных структур ППП (организационных систем) особых свойств, отличающих последних от технических систем, работающих по алгоритму с жестко заданным законом. Основными из этих отличительных свойств являются:

- способность адаптироваться к изменяющимся условиям (передислокация районов добычи, изменение запасов природных ресурсов, появление новых экономических ограничений, изменение потребительских свойств производимой продукции, изменение системы ценообразования, развитие транспортной инфраструктуры, наконец, изменение характеристик добываемых природных ресурсов, условий добычи) и не только к внешним и внутренним факторам,

нарушающим «плавное» нормальное функционирование систем, но и к управляющим воздействиям;

- способность и стремление к целеполаганию и целеобразованию в отличие от закрытых систем (технических), которым цели задаются извне; здесь же, как и в системах с активными элементами, цели формируются внутри системы;

- способность противостоять энтропийным тенденциям, обусловленная процессом обмена материальными, энергетическими и информационными продуктами с внешней средой, и даже неэнтропийные тенденции, то есть самоорганизация, развитие (свойственно корпоративным системам);

- способность изменять свою структуру, сохраняя целостность, способность формировать варианты поведения при жестком централизованном управлении (ОАО «Газпром»);

- нестационарность отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения, связанная с сезонностью добычи, переработки, хранения и потребления природного газа и попутных фракций;

- такие свойства, при которых организационные системы обладают «запаздывающим» реагированием на возмущения внешней среды;

- строгая взаимозависимость, когда организационные системы состоят из элементов, осуществляющих деятельность, необходимую для достижения поставленной цели, и удаление хотя бы одного из этих элементов неизбежно приводит к нарушению работы и снижению эффективности организационной системы;

- сложная структура, когда организационная система может включать в себя множество других организационных систем, являясь при этом частью организационной системы более высокого уровня;

- эволюционность, когда с течением времени структура и функции организационной системы изменяются, и причины изменения могут быть как внешними, так и внутренними;

- некоторая уверенность и непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях, но в то же время наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами и характерными структурными связями.

Организационная структура под воздействием функции во многом определяет свойства системы, в том числе общественные свойства

целостности, иерархичности и интегративности. На рисунке 1 представлена **систематика понятий**, применяемых при исследованиях социально-экономических систем и связанных с основополагающим понятием «организационная структура».

Как основополагающие (таблица 1) эти понятия довольно часто встречаются в исследованиях, посвященных проблемам управления социально-экономическими системами, в том числе и ППП, причем их определения нередко бывают неоднозначны и далеки по смыслу.

Исключением является понятие «производственная структура», которое определено достаточно конкретно и однозначно.

По определению Д.М. Крука, под производственной структурой промышленного предприятия понимается состав его внутренних подразделений (цехов, участков, служб), формы их построения и взаимосвязи [24].

Сходное определение – по трактовке Б.З. Мильнера: производственная структура – это форма упорядоченности предприятий, производственных цехов и участков, передаточных устройств, складов и других элементов производственно-технической базы с точки зрения их расположения и взаимосвязи на производственных площадях [2].

Сложнее обстоит вопрос с определением организационной структуры, анализ которого приведен в таблице 1 и является предметом исследования в данной работе.

На основе анализа определений и понятий сущности организационных структур, по обзору предыдущих исследований в области совершенствования организационных структур предприятий (таблица 1), факторного анализа организационной структуры ООО «Оренбурггазпром», «дочерних» предприятий, ряда других промышленных предприятий Оренбургской области дана **новая версия понятия организационной структуры**, отличная от других версий, используемых в теории управления социально-экономическими системами.

**Организационная структура предприятия** – совокупность элементов (подразделений) и их взаимосвязей, объединенных для осуществления



Рисунок 1. Систематика понятий, связанных с основополагающим понятием «организационная структура»

хозяйственной деятельности (функционирования) предприятия единой целевой функцией.

Предложенное определение в отличие от предложенных ранее другими авторами (таблица 1) связывает организационную структуру с **целью функционирования предприятия**.

Данное определение ясно показывает **отличие и взаимосвязь организации и структуры**, так как со структурой системы тесно связана ее организация, которая определяется как взаимодействие частей целого, обусловленного его строением. Если структура системы отражает ее устойчивые компоненты и связи, то организация – как устойчивые, так и неустойчивые.

Приведенный нами обзор и анализ предыдущих исследований в области совершенствования организационных структур предприятий, а также исследованный фактологический материал ООО «Оренбурггазпром» и «дочерних» предприятий однозначно подтверждают наш вывод о том, что по степени соответствия организационной структуры целям функционирования предприятия оценивается **степень рациональности или оптимальности организационной структуры**. В полном объеме находит подтверждение **выдвинутая гипотеза** о том, что в рациональной (оптимальной) организационной структуре предприятия все функциональные взаимосвязи подразделений как по горизонтали, так и по вертикали должны быть построены с **целью достижения максимального конечного результата функционирования предприятия** и идентифицируются значениями показателей целевой функции.

Эти выведенные положения, несомненно, найдут приложение при принятии программ реорганизации или реструктуризации предприятий.

#### Список использованной литературы:

1. Лейбкинд А.Р., Рудник Б.Л. Моделирование организационных структур. – М.: Наука, 1981. – 143 с.
2. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. – М.: Экономика, 1983. – 224 с.
3. Мильнер Б.З. Организация программно-целевого управления. – М.: Наука, 1980. – 376 с.
4. Мильнер Б.З. Методы анализа и формирования организационных структур управления // Системн.исслед. Ежегодник. – М.: Наука, 1981, с. 109...134.

5. Афанасьев В.Г. Системность и общество. – М.: Политиздат, 1980. – 368с.
6. Самофалов В.И. Совершенствование структуры управления производством в свете концепции ускорения / Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: ИПК РРС, 1987. – 56 с.
7. Самофалов В.И. Совершенствование управления промышленным предприятием: аспект самоорганизации. – Ростов-на-Дону: Издательство Ростовского университета, 1989. – 160 с.
8. Акофф Р.Л., Эмери Ф.И. О целеустремленных системах. – М.: Сов. радио, 1972. – 223 с.
9. Сыроежкин И.М. Методы структурной настройки системы управления производством. – М.: Статистика, 1976. – 181 с.
10. Сыроежкин И.М. Очерки теории производственных организаций. – М.: Экономика, 1970. – 247 с.
11. Овсевич Б.Л. Модели формирования организационных структур. – Л.: Наука, 1979. – 159 с.
12. Екатеринославский Ю.Ю. Организация процессов управления производством. – М.: Экономика, 1982. – 183 с.
13. Валуев С.А., Игнатъева А.В. Организационный менеджмент. – М.: Нефть и газ, 1993.
14. Смирнов С.В., Степанов В.В. Совершенствование организационной структуры управления промышленными предприятиями. – М.: Экономика, 1973.
15. Смирнов Э.А. Основы теории организации (Учебное пособие по специальности «Менеджмент»). – М.: Аудит, 1998. – 375 с.
16. Зеленовский Я. Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления / Пер. с польского. Под ред. Г.Э.Слезингера. – М.: Прогресс, 1971. – 311 с.
17. Лехциер Л.И. Структура управления. Вопросы планирования народного хозяйства. – М.: МГУ, 1976.
18. Соломатин В.В. Совершенствование структуры органов управления // Проблемы научн. организ. управл. промышленностью. – М.: Экономика, 1974.
19. Аганбегян А.Г., Багриновский К.А., Гранберг А.Г. Система моделей народнохозяйственного планирования. – М.: Мысль, 1972. – 348 с.
20. Козлова О.В., Кузнецов И.Н. Методология и организация управления производством (для руководителей предприятий и объединений). – М.: Экономика, 1972.
21. Лагоша Б.А., Шаркович В.Г., Дегтярева Т.Д. Методы и модели совершенствования организационных структур. – М.: Наука, 1988. – 189 с.
22. Лагоша Б.А. Экономико-организационные основы отраслевого управления. – М.: Наука, 1981. – 192 с.
23. Каменицер С.Е. и др. Организация и планирование промышленных предприятий: Учебник. Издание 4-е, перераб. и доп. – М.: Политиздат, 1967. – 591 с.
24. Пирязев М.М. Методика формирования рациональной организационной структуры управления предприятием с учетом трудноформализуемых факторов. – Оренбург: ОГУ, 2000. – 19 с. – Деп. в ВИНТИ 17.07.00, № рег. 1984 – В00.
25. Пирязев М.М. Организационная структура управления предприятием как система. – Оренбург: ОГУ, 2000. – 9 с. – Деп. в ВИНТИ 17.07.00, № рег. 1985 В00.
26. Пирязев М.М. Совершенствование организационной структуры управления на основе модели декомпозиции сложной системы /Российская научно-метод. конф. с международн. участием «Управление экономикой»: методы, модели, технологии» Сб. научн. трудов. Часть 2. – Уфа: УГАТУ, 2001, с. 260...267.
27. Ожегов С.И. Словарь русского языка: Ок. 57 000 слов / Под ред. чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведовой. – 18 изд., стереотип. – М.: Рус. яз., 1987. – 797 с.
28. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Том 1. – М.: Прогресс, 1981. – 495 с.
29. Пузыревский Л.С. Основы организационного проектирования. – Л.: Издательство ЛГУ, 1975. – 128 с.