**Тема 1 "Введение в менеджмент"**

 **Содержание:**

 1. Предпосылки возникновения менеджмента

 2. Определение менеджмента

 3. Основное содержание. Терминология. Классификация

 4. Функции менеджмента

 5. Принципы эффективного менеджмента

 6. Менеджер, его личные качества, управленческие роли

**1) Предпосылки возникновения менеджмента**

Любая деятельность человека, связанная с организацией каких-либо работ или управлением людьми для достижения определенных целей, в период первобытнообщинного строя или в иной период развития человеческого общества является предпосылками возникновения менеджмента.

Существует четыре основные школы управления, создателей которых волновал вопрос об эффективности производства (технический подход), о характере и навыке руководителя (личностный подход), о социальной культуре в организации (социальный подход).

**Первый шаг** **к рассмотрению менеджмента как науки был сделан** **Фредериком Тейлором (1856- 1915),** который назвал свою школу школой научного промышленного менеджмента. Тейлор прошел путь от бригадира до главного инженера. На его могиле в Филадельфии начертано «Отец научного менеджмента».

В своей теории Тейлор учитывал человеческий фактор, он считал, что нужно организовать работу так, чтобы работник имел возможность хорошо заработать. Ф. Тейлор сформулировал общие принципы, которые имеют большое значение для эффективности производства, а именно:

- Разделение труда;

- Измерение труда;

- Составление задач-предписаний для каждого работника;

- Составление программ стимулирования;

- Поощрение работников;

- Роль индивидуальных способностей работника;

- Роль профсоюза;

- Мотивация;

- Авторитарные методы управления;

- Развитие управленческого мышления.

**Второй школой научного менеджмента является классическая (административная) школа управления.** Основателем этой школы **является Анри Файоль (1841-1925).** В отличие от Тейлора А.Файоль на протяжении 30 лет был управляющим французского металлургического концерна «Комамбо». Он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», в которой сформулировал 14 принципов управления эффективностью организации производства:

- Разделение труда при одинаковых условиях;

- Власть и ответственность;

- Дисциплина;

- Единоначалие;

- Единство направления, т.е. иметь и подчиняться одному руководителю;

- Подчиненность личных интересов общим;

- Справедливое вознаграждение персонала;

- Централизация;

- Скалярная цепь - цепь подчинения от высшего до низшего уровня управления;

- Порядок во всем;

- Стабильность рабочего места для персонала;

- Инициатива в составлении плана действий и обеспечение его успешной реализации;

- Корпоративный дух.

**Третьей школой научного менеджмента является школа человеческих отношений и основателем этой школы является американский социолог и психолог Энри Мэйо** **(1880-1949).** Он считал, что главной задачей менеджмента является решение социальных проблем в организации. Идея состоит в том, что простое проявление положительного внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность труда. Речь идет о повышении эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Э. Мэйо сформулировал следующие принципы:

- Работник ощущает свою индивидуальность благодаря отношениям с другими работниками;

- Работник ищет удовлетворения в работе благодаря социальным взаимоотношениям;

- Работник более отзывчив к социальному слою людей, к которому он сам относится;

- Работник откликается на распоряжения руководителя, если руководитель может удовлетворить его социальные нужды.

**Четвертая школа научного менеджмента - это школа поведенческих наук.**

**Основателем данной школы является шведский психолог** **Дуглас МакГрегор (1906-1964),** который опубликовал книгу в 1960 г. «Человеческая сторона предприятия». В основе этой книги лежат две теории, условно обозначенные символами «X» и «У». Эти теории отражают два подхода к оценке отношения человека к труду. В основе теорий лежат характеристики работников.

Теория «X». Сюда входят работники ленивые, изначально им присуще внутреннее неприятие к труду. Работник туповат, поэтому его необходимо постоянно принуждать, понукать, контролировать и направлять его действия. Они стремятся всегда к подчинению со своей стороны.

Теория «Y». Согласно данной теории работник трудолюбив, стремится отличиться на работе, охотно орет на себя ответственность и даже жаждет ее. Он полон идей, главное для него - реализация своего творческого потенциала. Он не нуждается в контроле со стороны, так как способен сам себя контролировать.

**2) Определение менеджмента**

 Слово «менеджмент» (**management**) обычно переводится с английского как «управление». В свою очередь, глагол to manage (управлять) произошел от корня латинского слова manus (рука). Первоначально этот термин означал умение объезжать лошадей или править ими. Затем данным термином стали обозначать умение управлять колесницами. Сегодня речь идет об управлении людьми. Под этим понимается умение добиваться поставленных целей, используя их труд и мотивы поведения. Однако менеджмент нельзя считать только процессом управления людьми. В английском языке семантика слова «менеджмент» сложна. Из фундаментального Оксфордского словаря английского языка можно почерпнуть такие толкования как:

- Манера общения с людьми;

- Применение власти и искусство управления;

- Умение человека добиваться целей.

М**енеджмент -** это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

М**енеджмент** - это вид профессиональной деятельности, направленный на оптимизацию человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения целей организации.

**Менеджмент -** это система научных знаний, рекомендаций, основанных на практике управления.

**Менеджмент -** это наука + опыт, приумноженные управленческим искусством.

**Менеджмент** - это управление в условиях рынка, что означает:

- Ориентацию на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и на получение прибыли;

- Постоянное стремление к эффективности производства, т.е. производство максимального количества продукции при минимальном объеме затрат;

- Хозяйственная самостоятельность, обеспечивающая свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы и ее подразделений;

- Постоянное корректирование целей и программ в зависимости от состояния рынка.

**Задачи менеджмента:**

- Определение конкретных целей развития фирмы;

- Разработка стратегии развития фирмы - стратегических задач и путей их решения;

- Определение необходимых ресурсов и источников;

- Стимулирование работы персонала фирмы путем создания лучших условий труда и установления высокой заработной платы;

- Постоянный контроль за эффективной деятельностью фирмы, координирование работы всех подразделений.

Бизнес - это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. Бизнесмен - это владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности, но является владельцем ее акций. Менеджер обязательно занимает управленческую должность, в его подчинении находятся люди. Он наемный управляющий, т.е. привлекается на условиях найма на определенную должность. Таким образом, бизнесмен и менеджер - разные фигуры: бизнесмен - собственник, менеджер - наемный управляющий.

Менеджмент - управление в условиях рынка, рыночной экономики означает:

► ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запрос конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;

► постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;

► хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;

► постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;

► выявление конечного результата деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;

► необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Если речь идет о хозяйствующих субъектах, целью которых является получение финансовых результатов, то здесь вполне приемлемо понятие менеджмента - управление коллективами, группами людей с целью получения прибыли. Менеджмент ориентируется на многосторонний анализ ситуации, принятие неординарных решений, постоянное творчество. Однако это отнюдь не исключает наличия глубоких научных основ менеджмента и необходимости умелого пользования им.

Термин "менеджмент" по сути, является аналогом термина "управление", который применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

**Основные составляющие менеджмента**

миссия, цель

планирование

мотивация

организация

контроль

Решающая задача менеджмента – вначале сделать желаемое возможным, а потом реальным.

Древние организации. Свершения крупных организаций в древности ясно указывают, что они имели формальную структуру, в которой можно было выделить уровни управления. Но в целом характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Например, пропорция между руководителями и не руководителям и была гораздо меньшей, было меньше руководителей среднего звена. Прежние организации стремились иметь малочисленную группу руководителей высшего звена, которые сами принимали практически все важные решения.

Таблица 1.1

Сравнение старой и современной организации

|  |  |
| --- | --- |
| Старая организация | Современная организация |
| Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций | Большое количество чрезвычайно мощных крупных организаций как коммерческих, так и некоммерческих |
| Относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена | Большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена |
| Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности | Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от неуправленческой деятельности |
| Занятие руководящих постов в организации было чаще всего по праву рождения или путем захвата силой | Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности и порядка |
| Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения |  Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения |

Хотя организации существуют почти столько же, сколько существует мир, до XX века вряд ли кто-нибудь задумался над тем, как управлять ими системно. Людей интересовало, как, используя организации, заработать больше денег, приобрести большую политическую власть, но не то, как управлять ими.

Самой очевидной характеристикой организации является разделение труда, которое может быть горизонтальным и вертикальным.

Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда.

Вертикальное разделение труда отделяет работу по координированию действий от самих действий.

Любой организацией необходимо управлять. Управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен. Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации. В международной практике управление называют менеджментом, а лиц, занимающихся управленческой деятельностью, - менеджерами.

**3) Основное содержание. Терминология. Классификация**

**Содержание менеджмента** складывается из следующих основных частей:

**1. Целеполагание**(миссия, цели, задачи). В этой части рассматривается определение смысла и главного направления деятельности организации, установление конечных результатов ее деятельности, а также путей, ведущих к их достижению.

**2. Организация**(организационная структура и организаторская работа). Рассматривается построение организации, ее составные части, их связи и взаимодействие.

**3. Система управления**(органы и объекты управления). Рассматривается структура органов власти, место и роль менеджера, система движения командной информации и информации состояния (обратной связи).

**4. Деловые коммуникации.**Рассматриваются процессы передачи информации, делового общения как внутри организации между ее участниками, так и с внешним миром.

**5. Функции менеджмента.**Рассматриваются основные задачи, решаемые менеджером (что он должен делать).

**6. Методы менеджмента.**Рассматриваются рычаги управления организацией, способы, с помощью которых менеджер достигает ее целей (как он это должен делать).

**7. Работа с персоналом**(персонал-менеджмент). Рассматриваются формы, методы и содержание кадровой работы в организации.

**8. Разрешение конфликтов.**Рассматриваются происхождение и природа конфликтов в организации и пути их устранения.

**9. Стиль менеджера и имидж организации.**Рассматриваются соответствующие понятия, роль стиля и имиджа в достижении организацией своих целей, а также необходимые для этого рекомендации.

**10. Выработка и принятие управленческих решений.**Рассматриваются теория и практика рационального выбора менеджером наилучшего в данных условиях (оптимального) способа действий.

**11. Прогнозирование.**Рассматриваются формы и методы предвидения менеджером проблемной ситуации и их использование для практической деятельности.

**12. Риск**(риск-менеджмент). Рассматривается происхождение риска менеджера. Обосновываются способы рационального поведения в условиях неопределенности ситуации и связанного с этим неизбежного риска.

**13. Управление финансами и анализ финансово-хозяйственной деятельности организации**(финансовый менеджмент). Рассматриваются основные документы, описывающие финансовую деятельность организации, анализируются показатели, характеризующие ее финансово-хозяйственное состояние.

**14. Стратегический менеджмент.**Рассматриваются формы и методы выработки линии поведения (политики) организации на длительную перспективу.

**15. Новации, инвестиции и организационное развитие.**Рассматриваются формы и методы новаций и инвестиций, осуществляемых организацией, а также пути совершенствования ее организационной структуры и способов функционирования.

**16. Этика менеджмента и организационная культура.**Рассматриваются нравственные нормы и ценностные ориентиры организации.

**17. Развитие основных идей менеджмента.**Рассматриваются (в исторической последовательности) основные концепции, принципы и школы менеджмента, их современная роль и место.

**Основная цель менеджмента** - обеспечение прибыльности и доходности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, эффективного использования кадрового потенциала, применения новых технологий. Прибыльность обеспечивается путем максимизации дохода от реализации производимой продукции/услуг, осуществления других операций и минимизации затрат.

**Объектом** управления (то, на что направлено управление) является **организация -** группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения общих целей. Природа и свойства, формальная структура и поведенческие аспекты объекта управления зависят от вида, иерархического уровня и функциональной области деятельности.

**Субъектом** управления (тот, кто осуществляет управление) являются менеджеры, весь руководящий состав организации. **Менеджеры** - это руководители, т.е. сотрудники организации, имеющие непосредственно подчиненных им работников, они занимают постоянную должность в организации, наделены полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

**Виды менеджмента -** специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач управления. По признаку объекта управления различают общий и функциональный менеджмент. **Общий** заключается в управлении деятельностью организации в целом, **функциональный** связан с управлением определенными сферами деятельности организации: управление персоналом, финансовый, производственный, инновационный, международный менеджмент и т.д. В любой организации общий и функциональный менеджмент существует в органическом единстве, составляя целостную систему менеджмента.

По признаку содержания управления различают стратегический и оперативный менеджмент. **Стратегический** менеджмент предполагает разработку и реализацию миссии организации, ее предпринимательской политики, определения конкурентной позиции фирмы на рынке, выработку набора стратегий, их распределение по времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией. **Оперативный** менеджмент предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию стратегий развития организации (таблица 1).

Таблица 1

**Сравнительная характеристика стратегического и оперативного менеджмента**

|  |  |
| --- | --- |
| **Признаки** | **Виды менеджмента** |
|  | **Стратегический** | **Оперативный** |
| 1. Уровень иерархии | Преимущественно высший | Все уровни с акцентом на средний |
| 2. Неопределенность | Высокая степень | Низкая степень |
| 3. Вид проблем | Преимущественно не структурированные | В основном хорошо структурированные |
| 4. Горизонт времени  | Долгосрочный, среднесрочный | Кратко- и среднесрочный |
| 5.Потребности в информации | Внешняя информация | Внутренняя информация |
| 6. Альтернативы | Широкий спектр | Спектр альтернатив ограничен |
| 7. Объем деятельности | Концентрация на важнейших проблемных структурных областях и подразделениях | Охват всех направлений, структурных единиц и участков предприятия |

**Методы менеджмента -** это система правил и процедур решения различных задач управления. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и научность в процесс принятия управленческих решений. К общим методам управления относятся:

 Системный анализ - рассмотрение объектов, процессов, явлений как сложных систем, состоящих из подсистем, находящихся во взаимосвязи и взаимодействии;

 Моделирование управленческих процессов - создание моделей, т.е. представление ситуации, объектов, процессов в другом, несколько упрощенном виде путем придания свойствам и характеристикам объекта количественного значения и экспериментирование, дающее возможность проверить альтернативные варианты решения проблемы (экономико-математическое методы или количественные методы принятия решений);

 Экспертный анализ - оценка управленческих решений экспертами-специалистами в различных областях знаний;

 Генерирование идей («мозговая атака»), основанное на привлечении большого количества людей в процесс принятия решения, позволяющее найти максимальное количество вариантов решения управленческой проблемы.

**4) Функции менеджмента**

 Функция – широко распространенное понятие, применяемое в философии,

биологии, математике и др. науках.

Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

 Процесс менеджмента – это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанный действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии, направленных на достижение целей социально – экономической системы.

Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления). Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели. Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могу выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом.

Анри Файоль разработчик теории административного управления в начале 20 века выделил 5 исходных функций административного процесса: предвидение, организация, распорядительство, согласование, контроль.

 Предвидеть- изучать будущее, устанавливать программу действий. Организовывать – строить двойной организм предприятия (материальный и социальный). Распоряжаться – приводить в действие персонал предприятия. Согласовывать – связывать, объединять, сочетать все действия и усилия. Контролировать- наблюдать, что бы всё происходило по установленным правилам и отданным распоряжениям.

В течение 20 столетия содержание функций и название некоторых претерпело существенные изменения в сравнении с теми, которые приведены в работах А. Фойля. Это обусловлено изменениями в экономике и социальной структуре общества.

Все функции менеджмента можно разделить по двум признакам: по содержанию процесса управления (основные функции) и по направлению воздействия на объекты управления (специфические или конкретные функции).

Основные функции являются основополагающими всего процесса менеджмента, а специфические функции отражают особенности конкретной управленческой деятельности работников. Они изучаются специальными дисциплинами:

- товароведение, организация коммерческой деятельности, бухгалтерский

 учет, планирование, правоведение и др.

 Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции. Они являются общим условием управления социальными и социально - экономическими процессами.

**Основными функциями менеджмента являются:**

**1. Планирование, предвидение** - это предвидение будущего развития производства и выработка программы действий.

Отсутствие программы или плохая программа является признаком непригодности руководящего персонала.

Для того, что бы обезопасить предприятие от этого необходимо:

- Cделать программу обязательной;

 - Предоставить хорошие образцы программ.

Качества, которыми должен обладать руководящий персонал для выработки программы:

 - Искусство управления людьми;

- Активность, непрерывная работа;

- Нравственное мужество;

- Прочность положения руководящего персонала.

**2. Организация** - обеспечение предприятия всем необходимым для его функционирования, т.е. создание материальной и социальной структуры предприятия. На социальном организме предприятия лежит выполнение следующей административной миссии:

- Программа действий должна быть подготовлена и неуклонно выполняться;

- Необходима компетентная и энергичная дирекция;

- Формирование ясных, отчетливых и точных директив;

- Четкое определение компетенции;

- Поощрение инициативы и ответственности;

- Установление дисциплины;

- Установление за всеми процессами контроля.

**3. Мотивация** (распорядительство) - когда социальный организм построен, нужно заставить его действовать.

Начальник-распорядитель должен:

- Обладать глубоким знанием персонала;

- Устранять неспособных;

- Справедливо вознаграждать за выполненную работу;

- Устанавливать меры взыскания за провинности и ошибки;

- Подавать хороший пример;

- Быть хорошо знакомым с договорами между предприятием и персоналом;

- Не загружать свое внимание мелочами

**4. Координирование** - согласование всех операций на предприятии таким образом, чтобы обеспечить его эффективное функционирование и успех.

**5. Контроль** - заключается в проверке соответствия выполняемых работ принятой программе, данным приказаниям и установленным принципам.

**5) Принципы эффективного менеджмента**

**Принципы эффективного менеджмента -** общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации. К принципам менеджмента относятся:

 **Целостность управления** - комплексный взгляд на деятельность организации в целом, рассмотрение организации как целостной социально-экономической системы;

 **Иерархическая упорядоченность** управленческих процессов в организации и принцип единоначалия;

 **Целевая направленность менеджмента** - ориентация подчиненных на достижение целей организации;

 **Научная обоснованность** и оптимизация управления - использование научных методов при принятии управленческих решений, поиск наилучших способов достижения целей;

 **Сочетание централизации и децентрализации управления** - рациональное разделение управленческого труда на основе делегирования полномочий и определения ответственности менеджеров;

 **Демократизация** - продуктивное сотрудничество объектов и субъектов управления, использование всего спектра методов стимулирования труда.

**6) Менеджер, его личные качества, управленческие роли.**

**Менеджер** в современном понимании - это руководитель или управляющий, который занимает постоянную должность в организации, наделен кругом полномочий по принятию решений, выполняет ряд функций, связанных с планированием, организацией, мотивацией и контролем, большую часть своего времени он тратит на обмен информацией и руководство людьми.

Бизнес - это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. Бизнесмен - это владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности, но является владельцем ее акций. Менеджер обязательно занимает управленческую должность, в его подчинении находятся люди. Он наемный управляющий, т.е. привлекается на условиях найма на определенную должность. **Таким образом, бизнесмен и менеджер - разные фигуры: бизнесмен - собственник, менеджер - наемный управляющий.**

Самый лучший образ менеджера составить, безусловно, трудно, т.к. предлагается очень много характеристик, которыми должен обладать и развивать в себе менеджер. В то же время современные условия управленческой деятельности, по мнению английских консультантов по управлению М. Вудкока и Д. Фрэнсиса, требуют наличия у менеджера **следующих навыков и способностей**:

* Способность управлять собой;
* Разумные личные ценности:
* Четкие личные цели;
* Упор на постоянный личный рост;
* Навык решать проблемы;
* Изобретательность и способность к инновациям;
* Высокая способность влиять на окружающих;
* Знание современных управленческих подходов;
* Способность руководить;
* Умение обучать и развивать подчиненных;
* Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Менеджер, который умеет управлять собой, характеризуется тем, что поддерживает свое здоровье, рационально распределяет свои силы, свободно выражает эмоции, стремится к самопознанию, хорошо использует время, ощущает свою энергию, развивает разумное общение с окружающими, обладает большим чувством собственного достоинства, способен сносить неодобрение и даже нелюбовь к себе, избегает стрессов, принимает не каждый вызов, обычно чувствует себя полным сил, берет на себя только те нагрузки, с которыми может справиться.

В то же время каждый менеджер может управлять своим личным **развитием**. Для этого можно использовать такие правила:

* Поставьте перед собой ясные цели;
* Определите, по каким признакам вы будете судить об успехе;
* Будьте довольны скромным прогрессом;
* Рискуйте в незнакомых ситуациях;
* Помните, что своим развитием управляете, главным образом, вы сами;
* Не упускайте возможностей;
* Учитесь на своих неудачах и ошибках;
* Будьте готовы учиться у других;
* Преодолевайте зависть;
* Приносите пользу организации, в которой работаете;
* Не допускайте расхождения слова с делами;
* Разберитесь в политической подоплеке и умейте предвидеть последствия;
* Контролируйте свое продвижение вперед;
* Получайте удовольствие от своего развития.

Список литературы:

1. Бляхман Л. С. Введение в менеджмент. СПб: Из-во СПбУЭФ, 2011.
2. Большаков А.С. Менеджмент. Краткий курс: Учеб. пособие. М.: Филинъ, 2012.
3. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарика, 2012.
4. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2013.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ: Банки и биржи, 2013.
6. Матвеева А., Хорошавина Н. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя / Под ред. В. Красновой и А. Привалова. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2014.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2015.
8. Михалева Е.П. Основы менеджмента: Учеб. пособие. Тула: ТулГУ, 2016.
9. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под ред. А.А. Радушна. М.: Центр, 2015.
10. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Под ред. Н.Я. Сацкова. Д.: Сталкер, 2015.
11. Русинов Ф.М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2013.