

Содержание:

МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

«УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Управления

Направление: 38.03.02 Кафедра: ОиСМ

КУРСОВАЯ РАБОТА

По учебной дисциплине «Теория менеджмента»

на тему:

Централизация и децентрализация управления в организации.

Студент: **Денина Анна Сергеевна**

ВВЕДЕНИЕ

Как известно, все компании ведут свой бизнес в определенной рыночной среде, составными элементами которой являются потребители с набором предпочтений и вкусов, вкладчики с ожиданием получения прибыли в виде дивидендов, органы власти с утвержденными нормами и стандартами, контрагенты, выставляющие определенные требования, а также такие элементы как персонал, воздействие макроэкономических циклов, меняющиеся технологии и множество прочих факторов.

Актуальность выбранной темы курсовой работы вызвана тем, что реализация стратегии развития компании заключается в том, чтоб координировать усилия каждого отдела на достижение общей, поставленной цели, для этого целесообразно организовать процесс управления, выбрать наиболее подходящую схему координации.

Аналитическая оценка механизма управления компанией дает возможность определить степень адаптации системы менеджмента к условиям рынка, его устойчивость к влиянию факторов внешнего окружения.

Исходя из актуальности темы курсовой работы вытекает цель, состоящая в исследовании теоретических особенностей функционирования разных схем управления кафе, проведении анализа системы менеджмента сети кофеен с выделением возможных направлений повышения эффективности модели управления.

Для достижения поставленной цели автором поставлены такие задачи:

- определить сущности управления компанией;
- ознакомиться с основными принципами и видами структур управления компанией и их влияние на децентрализацию и централизацию управления в компании;
- проанализировать особенности управления на примере сети кофеен ООО «Оазис»;
- рассмотреть влияние организационной структуры кафе ООО «Оазис» на децентрализацию управления.

Предметом написания является совокупность норм и принципов в современном рыночном механизме, определяющих механизм управления компанией.

Объектом исследования выбрана система управления, принятая в сети кофеен ООО «Оазис».

Структура курсовой работы определена введением, основной частью, состоящей из двух разделов, а также заключения, в котором представлены выводы. Список источников завершает курсовое исследование.

ГЛАВА 1. ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1 Общая характеристика систем управления. Важнейшие принципы управленческой деятельности

Совокупность всех компаний выступают не только как участники рынка, ведущие свою деятельность, нацеленную на получение конечного результата, но их также и

объединяет ряд признаков, схожих для всех участников бизнеса, среди которых можно отметить следующие: имеющийся в распоряжении ресурсный потенциал, подверженность влиянию факторов макро- и микроокружения, специализация труда по горизонтальному признаку путем выделения отдельных служб, отделов в компании, специализация труда по вертикальному признаку посредством выделения функций менеджмента, потребность в координации действий всего персонала[1].

Относительно сферы общественного питания можно выделить значительное число моделей управления, формируемых под воздействием большого числа переменных и обстоятельств, среди которых приоритетными считаются масштаб производства; специализация (какие блюда производятся и широта ассортимента); уровень сервиса; ориентация на определенный контингент; наличие торговых точек[2].

Показатели результативности функционирования той или иной схемы менеджмента в компании невозможно определить при помощи одно – двух коэффициентов, так как нужно определить, в какой степени модель управления способствует реализации поставленных целевых задач, а также выяснить насколько поставленные цели, правила их реализации соответствуют самой модели управления. Одним из важных показателей результативности системы управления компанией является уровень реализации поставленных целей.

Все коэффициенты, определяющие результативность системы менеджмента и схемы организации, можно разделить по трем типам:

- показатели, дающие оценку итоговым финансовым результатам, а также расходам на содержание администрации, например, чистая прибыль, производственная себестоимость, затраты на брак;
- показатели, отражающие специфику реализации функций менеджмента, включая экономический эффект и расходы на содержание административно – управленческого звена, например, сумма расходов на повышение квалификации персонала, ремонт оборудования;
- показатели, оценивающие оптимальность модели управления и ее технического оснащения, например, показатель специализации, нагрузки на административный персонал[3].

Полную оценку результативности действующей системы управления можно получить, и сходя из сопоставления модели менеджмента, схемы управления

непосредственно ее объекту, то есть проверяется адекватность возложенных прав и обязанностей, обеспечения данными в полном объеме для реализации возложенных функций, сравнения объема работ численности персонала, отведенного для реализации задания.

Организационная модель управления представляет структуру специализации трудовых функций внутри компании, при этом каждый специалист получает ряд функций, полномочий для выполнения возложенных обязанностей, при этом работник получает определенный доступ к ресурсам компании и ответственен за их состояние и эффективное распределение.

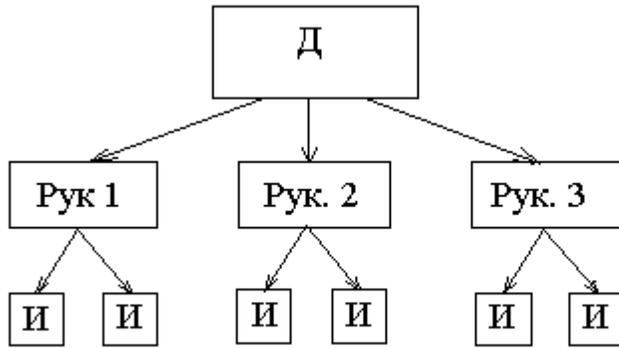
Модель управления компании характеризует постоянные иерархические связи между отделами, отдельными лицами предприятия и особенности взаимодействия.

Для оценки структуры управления рассматривают различные типы связей, при этом можно отметить:

- характеризующие административную власть (линейные);
- показывающие разделение трудовых функций (функциональные);
- показывающие отношения сотрудничества между отделами (межфункциональные)[\[4\]](#).

Исходя из того, какой тип связей преобладает в структуре выделяют следующие схемы управления: линейную, функциональную, линейно – функциональную, матричную, дивизиональную, множественную.

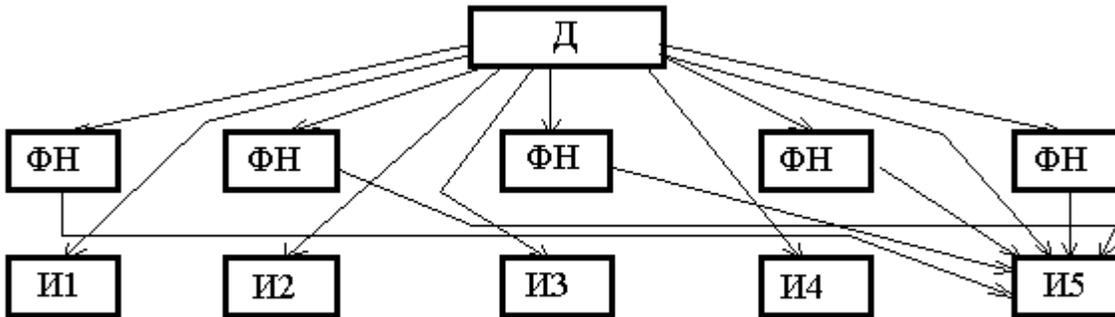
Первая, линейная, отличается тем, что директор ведет координацию и контроль всеми отделами, находящимися в прямом подчинении касательно всех направлений работы, преимуществами данной модели являются несложность, четкость, экономия, соблюдение принципов единовластия, однако слабым местом является высокий уровень знаний, опыта у руководителей. В наши дни подобная схема практически забыта (рисунок 1.1).



Д - директор; Рук. - руководители подразделений; И - исполнители

Рисунок 1.1. - Линейная структура управления

Функциональная модель управления демонстрирует взаимодействие между реализацией функций менеджмента и разделением трудовых функций по специализации (рисунок 1.2).



Д- директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

Рисунок 1.2. - Функциональная структура управления

Рисунок 1.2 показывает наличие взаимодействия менеджеров, разделенных функционально с лицами, выполняющими возложенные на них задачи. Данная модель в практике ведения бизнеса почти не применяется, поскольку ее применение связано с трудностями единоначалия и координации деятельности персонала.

Дивизиональная модель управления показана на рисунке 1.3.

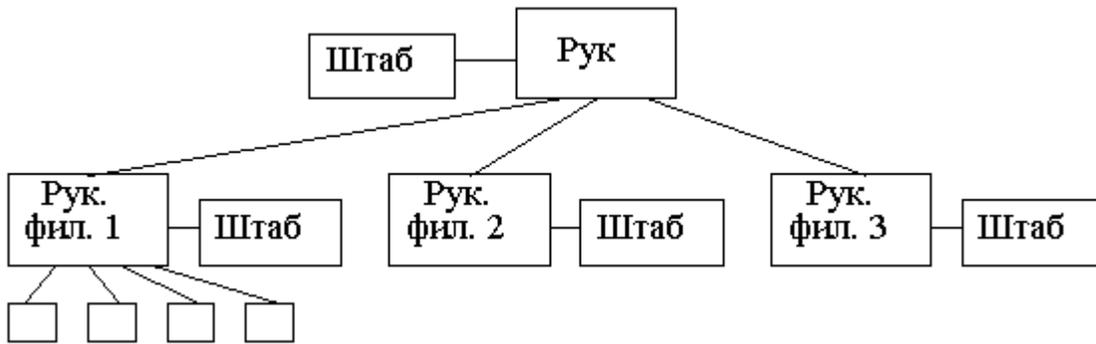


Рисунок 1.3. - Дивизиональная структура управления, при этом подразделения распределены или по секторам ведения бизнеса или по географическому критерию

Модель управления матричного типа (рисунки 1.4, 1.5) показывает, что один ответственный работник подчиняется нескольким менеджерам, как правило один является линейным, а другой непосредственно ведет проект. Подобная модель имеет большее распространение в инновационных компаниях, на данный момент она все чаще внедряется в компании, занятые в нескольких направлениях бизнеса, тем самым заменяя линейно - функциональную модель.

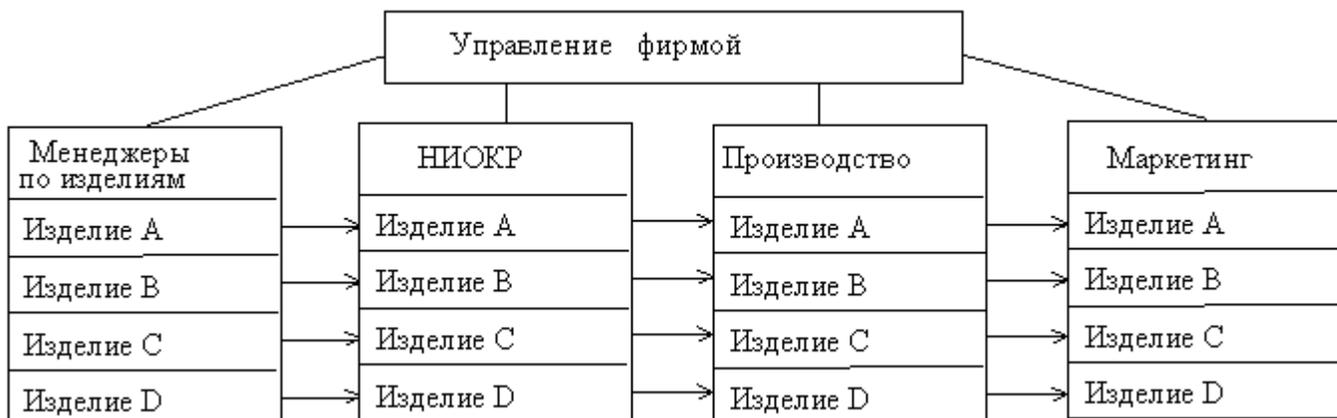


Рисунок 1.4. - Матричная структура управления, ориентированная на продукт

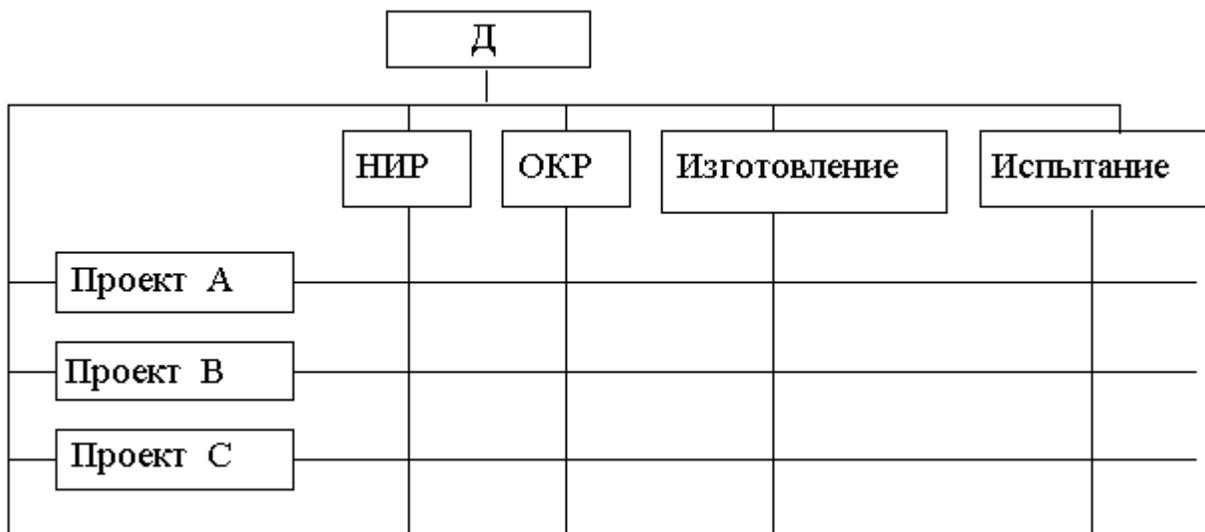


Рисунок 1.5. - Матричная структура управления по проектам

Модель управления множественного типа включает в себя типичные черты, свойственные указанным выше моделям управления, например, для компании используется филиальная модель, а в отдельных подразделениях – матричная.

1.2 Анализ соотношения централизации и децентрализации в различных структурах управления

Централизация — это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации. Централизация является реакцией организованной системы, направленной на предотвращение искажения информации при передаче её через всё увеличивающееся количество уровней управления.

Децентрализация — это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией.

Централизованными организациями называются те, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений. Децентрализованные организации — такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией — это проблема выбора оптимальной конструкции организации. Она существует лишь по отношению к централизации и в этом их диалектическое единство. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. В организациях с сильно децентрализованными структурами важнейшие решения часто принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности (не ниже руководителя отдела). Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется федеральной децентрализацией.

Для того, чтобы определить, насколько данная организация централизована по сравнению с другими, выявляют следующие характеристики:

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации;
- важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях; последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более, чем одну функцию, то организация слабо централизована;
- контроль за работой подчинённых. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчинённых руководителей. Оценка действий делается на основании суммарных достигнутых результатов.

Достоинства централизованных структур состоят в следующем:

- централизация улучшает контроль и координацию специализированных функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами;
- сильное централизованное управление позволяет избежать ситуаций, при которых одни отделы фирм растут и развиваются за счёт других или организации в целом;
- централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

Преимущества децентрализованных структур:

- управлять крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся информации;
- децентрализация даёт возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех её знает;
- децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией;
- децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в начале карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей.

ВЫВОДЫ К ГЛАВЕ 1

Организационная модель управления представляет структуру специализации трудовых функций внутри компании, при этом каждый специалист получает ряд функций, полномочий для выполнения возложенных обязанностей, при этом работник получает определенный доступ к ресурсам компании и ответственен за их состояние и эффективное распределение.

Модель управления компании характеризует постоянные иерархические связи между отделами, отдельными лицами предприятия и особенности взаимодействия.

Для оценки структуры управления рассматривают различные типы связей, при этом можно отметить:

- характеризующие административную власть (линейные);
- показывающие разделение трудовых функций (функциональные);
- показывающие отношения сотрудничества между отделами (межфункциональные).

Исходя из того, какой тип связей преобладает в структуре выделяют следующие схемы управления: линейную, функциональную, линейно – функциональную, матричную, дивизиональную, множественную.

ГЛАВА 2. ПРИМЕР ОРГАНИЗАЦИИ С ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМ И ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМ УПРАВЛЕНИЕМ

2.1 Описание деятельности кафе ООО «Оазис»

Сеть кафе ООО «Оазис» была зарегистрирована в 2013 году в г. Москва. Предприятие осуществляет свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Срок деятельности предприятия не ограничен.

Место нахождения Предприятия и его почтовый адрес: Российская Федерация, Москва, переулок Леонтьевский, д. 2/26

Целью деятельности Предприятия является получение прибыли. Предприятие вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом Российской Федерации.

Основные сферы деятельности:

- деятельность кафе и услуги по доставке продуктов питания;
- производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения;
- производство сухарей, печенья и прочих сухарных хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий, тортов, пирожных, пирогов и бисквитов, предназначенных для длительного хранения.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Технико-экономические показатели деятельности сети кофеен ООО «Оазис» за 2015-2017 годы

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение, +/-	Темп прироста, %
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	12 927,95	13 067,55	14 039,7	+1 111,75	+8,6
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1 790,2	1 750,48	1 719,85	-70,35	-3,93
Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	2 578,9	2 716,82	2 890,15	+311,25	+12,07
Доход от реализации продукции, тыс. руб.	25 621,2	27 066,3	29 502,2	+3 881	+15,15
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	7 316,7	6 994,6	6 668,8	-647,9	-8,85
Материальные затраты, тыс. руб.	3 292,5	3 225,2	3 134,3	-158,2	-4,8
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	2 549	2 744,1	2 948,5	+399,5	+15,67
Фондоемкость	0,07	0,06	0,06	-0,01	-14,28
Фондоотдача	14,3	17,15	17,15	+2,85	+19,93

Материалоемкость продукции, %	0,13	0,12	0,1	-0,03	-23,07
Рентабельность (убыточность) активов	19,7	21	21	+1,3	+6,6
Рентабельность (убыточность) собственного капитала	98,84	101	102,02	+3,18	+3,22
Рентабельность основных производственных фондов	142,38	156,76	171,44	+29,06	+20,4
Коэффициент автономии	19,95	20,8	20,58	+0,63	+3,16

Так, среднегодовая стоимость активов в 2017 году составляет 14 039,7 тыс. руб., что на 1 111,75 тыс. руб. больше прошлогоднего показателя, (темп прироста составляет 8,6%).

Среднегодовая стоимость основных средств (по первоначальной стоимости) составляет в 2017 году 1 719,85 тыс. руб. За последний год стоимость основных средств сократилась на 70,35 тыс. руб.

Среднегодовая стоимость собственного капитала составила в 2017 году 2 890,15 тыс. руб. За последний год собственный капитал возрос на 311,25 тыс. руб. (темп прироста за последний год составил 12,07%).

Выручка от реализации составила в 2017 году 29 502,2 тыс. руб. За последний год объем сбыта возрос на 3 881 тыс. руб. (темп прироста за последний год составил 15,15%).

Сравнивая темпы прироста активов, основных средств и собственного капитала, и выручки от реализации мы видим, что самый большой прирост имеет среднегодовая стоимость собственного капитала (12,07%). За 2016-2017 годы темп прироста собственного капитала больше темпа прироста основных средств. Это является хорошим показателем, который свидетельствует о том, что основные

средства наращиваются за счет собственных средств.

Фондоемкость - показатель, который является обратным к фондоотдаче. В 2017 году он составил 0,06.

Анализ эффективности деятельности предприятия показал, что предприятие является прибыльным, прибыль в 2017 году составляет 2 948,5 тыс. руб., что на 399,5 тыс. руб. больше показателя 2015 года.

С целью выявления основных факторов, которые влияют на финансовые результаты предприятия, проведем анализ динамики и структуры доходов предприятия (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Анализ динамики и структуры доходов кофейен ООО «Оазис» за 2015-2017 годы

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение, +/-	Темп прироста, %
Выручка от реализации продукции	25 621,2	27 066,3	29 502,2	+3 881	+15,15
Другие операционные доходы	1 915,5	1 347,6	1 123,3	-792,2	-41,36
Другие финансовые доходы	-	144,2	491,9	+491,9	-
Всего доходов	27 536,7	28 558,1	31 117,4	+3 580,7	+13

Чистый доход от реализации продукции в 2017 году составил 29 502,2 тыс. руб., что на 3 881 тыс. руб. больше значения 2016 года. Темп прироста за последний год составил 15,15%. Удельный вес выручки в доходах предприятия в 2017 году составил 94,8%.

Другие операционные доходы составили в 2017 году 1 123,3 тыс. руб., что на 792,2 тыс. руб. меньше значения 2016 года. Темп сокращения за последний год составил

41,36%. Удельный вес других операционных доходов в доходах предприятия в 2017 году составил 3,6%.

Другие финансовые доходы в 2017 году составили 491,9 тыс. руб., в 2016 году таких в компании не было. Удельный вес других финансовых доходов в доходах предприятия в 2016 году составил 1,6%.

Общая сумма доходов в 2017 году составила 31 117,4 тыс. руб., что на 3 580,7 тыс. руб. больше значения 2016 года. Темп прироста за последний год составил 13%.

2.2 Особенности организационной структуры управления кафе ООО «Оазис»

Для проведения анализа организационной структуры управления на рисунке 2.1 рассмотрим ее схему.



Рисунок 2.1. – Организационная структура управления кафе ООО «Оазис»

Можно сказать, что структура носит линейно – функциональный характер.

Линейно – функциональная структура отличается такими качественными параметрами как ступенчатость, то есть последовательность и строгая иерархия,

то есть менеджеры линейного звена наделены возможностью единоначалия, но им помогают в реализации функций отделы.

Можно отметить, что особенностью является освобождение линейных менеджеров от подчиненности менеджерам более высокого уровня иерархии и наделенным полномочиями функционального характера, в современной практике данная схема распространена в большей степени.

Линейно – функциональная модель управления демонстрирует разделение управления по функциям, при этом советы менеджеров формируются в различных ярусах управления, тем самым образуя иерархическую модель, отличительными чертами схемы данного типа являются:

- наделением значительного объема полномочий у высшего руководства относительно принятия решений, имеющих долговременный характер и делегированием полномочий по принятию текущих решений;
- формирование связей линейного характера;
- применение технических средств во время контроля и координации действий менеджеров.

Можно отметить, что целесообразно использовать штабы менеджеров в качестве консультантов, дающих рекомендации, предоставляют информационные ресурсы, но при этом не утверждают жестких директив. В то же время отмечается, что обладая существенным опытом, профессионализмом, менеджеры выступают как неформальные лидеры, влияя тем самым на управленцев линейного звена. Однако необходимо иметь в виду, что предоставляя только советы, менеджеры практически не воздействуют на характер производства.

Данная модель включает такие сильные стороны:

- создает условия для разделения труда персонала;
- дает возможность увязать центры принятия решений и имеющийся потенциал;
- обеспечивает большую формальность и стандартность.

В то же время модель управления имеет и ряд негативных моментов:

- низкая степень адаптации к рыночным преобразованиям;

- трудности для реализации заданий, подразумевающих специализацию по горизонтальному признаку.

Рассмотрим характер структуры управления по критерию централизации / децентрализации по таким признакам как:

- число разрабатываемых управленческих решений на разных уровнях менеджмента;
- важность и наступающие последствия от реализации управленческих решений;
- осуществление контроля за реализацией управленческих решений.

Следует отметить, что в чистом виде централизованной или децентрализованной структуры управления не существует.

Для проведения оценки составим таблицу 2.3.

Таблица 2.3. – Оценка структуры управления по критерию централизация / децентрализация

Критерий	Имеется	Не имеется	Пояснения
Количество управленческих решений	++	+	Управленческие решения разрабатываются на всех уровнях менеджмента, однако окончательное решение об их реализации принимается менеджером кафе после рассмотрения генеральным директором
Важность и последствия принимаемых управленческих решений	-	+	Все важные решения, влияющие на работу всего кафе, принимаются высшим руководством. Менеджеры низшего звена могут принимать и реализовывать решения (после согласования) относительно своего филиала кафе или своих рабочих функций

Контроль за реализацией управленческих решений	-	+	Осуществляется жесткий контроль за реализацией управленческих решений с применением системы наказаний (штрафов) и поощрений (премий)
--	---	---	--

Итак, таблица 2.3 показывает, что, несмотря на смешанный характер данных признаков, в кафе преобладает централизованный тип управления.

ВЫВОДЫ К ГЛАВЕ 2

В качестве объекта исследования выбрано кафе ООО «Оазис».

Сеть кафе ООО «Оазис» была зарегистрирована в 2013 году в г. Москва. Предприятие осуществляет свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Срок деятельности предприятия не ограничен.

За анализируемый период удельный вес производственного персонала вырос с 75% до 77,3%, что является положительным моментом, так как создаются условия для прироста объема оказания услуг.

При этом в структуре персонала административные работники уменьшились относительно на 1,7%, что свидетельствует об увеличении нагрузки на менеджеров в аспекте принятия управленческих решений и количестве подчиненных.

Структура управления носит линейно – функциональный характер.

Линейно – функциональная структура отличается такими качественными параметрами как ступенчатость, то есть последовательность и строгая иерархия, то есть менеджеры линейного звена наделены возможностью единоначалия, но им помогают в реализации функций отделы.

Линейно – функциональная модель управления демонстрирует разделение управления по функциям, при этом советы менеджеров формируются в различных ярусах управления, тем самым образуя иерархическую модель.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная модель управления представляет структуру специализации трудовых функций внутри компании, при этом каждый специалист получает ряд функций, полномочий для выполнения возложенных обязанностей, при этом работник получает определенный доступ к ресурсам компании и ответственен за их состояние и эффективное распределение.

Модель управления компании характеризует постоянные иерархические связи между отделами, отдельными лицами предприятия и особенности взаимодействия.

Для оценки структуры управления рассматривают различные типы связей, при этом можно отметить:

- характеризующие административную власть (линейные);
- показывающие разделение трудовых функций (функциональные);
- показывающие отношения сотрудничества между отделами (межфункциональные).

Исходя из того, какой тип связей преобладает в структуре выделяют следующие схемы управления: линейную, функциональную, линейно – функциональную, матричную, дивизиональную, множественную.

В качестве объекта исследования выбрано кафе ООО «Оазис».

Сеть кафе ООО «Оазис» была зарегистрирована в 2013 году в г. Москва. Предприятие осуществляет свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Срок деятельности предприятия не ограничен.

За анализируемый период удельный вес производственного персонала вырос с 75% до 77,3%, что является положительным моментом, так как создаются условия для прироста объема оказания услуг.

При этом в структуре персонала административные работники уменьшились относительно на 1,7%, что свидетельствует об увеличении нагрузки на менеджеров в аспекте принятия управленческих решений и количестве подчиненных.

Структура управления носит линейно – функциональный характер.

Линейно – функциональная структура отличается такими качественными параметрами как ступенчатость, то есть последовательность и строгая иерархия, то есть менеджеры линейного звена наделены возможностью единоначалия, но им помогают в реализации функций отделы.

Линейно – функциональная модель управления демонстрирует разделение управления по функциям, при этом советы менеджеров формируются в различных ярусах управления, тем самым образуя иерархическую модель.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бакаев А. С. Основы менеджмента. - СПб: Персонал, 2016. – 451 с
2. Балабонов И. Т. Основы менеджмента. - М: Финансы, 2015. – 587 с
3. Белолипецкий В. Г. Управление фирмой. – М, 2015. – 342 с
4. Бизюкова И. В. Кадры. Подбор и оценка. - М, 2015. – 342 с
5. Бланк И. А. Основы менеджмента. - Екатеринбург: Ельга, 2014. – 564 с
6. Блейк Г., Моутон Д. Научные методы управления. - М, 2016. – 576 с
7. Бойник И. М. Экономика предприятия. - Мурманск: Север, 2016. – 498 с
8. Бондарь И. Ю., Пахомов В. И. Экономика предприятия: Учебное пособие. – М: ИГТЕУ, 2015. – 502 с
9. Бригхем Е. Ф. Основы менеджмента. – М, 2016. – 401 с
10. Бусыгин А. В. Предпринимательство. — СПб, 2015. – 302 с
11. Вейл П. Искусство менеджмента. - М, 2016. – 543 с
12. Виханский О. С. Наумов А. И. Менеджмент. - М: Экономист, 2016. - 528 с.
13. Ворст И., Ревенлоу П. Экономика фирмы. Учебник: пер. с датского А. Н. Чеканского, О. В. Рождественского. – М: Высшая школа, 2015. – 657 с

14. Гареев Р. А. Управление процессом стабилизации производственного коллектива. - Уфа, 2016. - 213 с
15. Герчикова И. Н. Менеджмент. - СПб: Консалт, 2015. - 675 с
16. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента. - М: МНАУ, 2016. - 224 с.
17. Грузинов В. П. Экономика предприятия и предпринимательства. - СПб: СОФИТ, 2015. - 613 с
18. Зайцев Н. Л. Экономика предприятия: учебное пособие. - М: ИНФРА - М, 2016. - 576 с
19. Калина А. А. Экономика предприятия: Учебное пособие - Мн.: ПИОН, 2015. - 549 с
20. Крейнина Г. Н. Менеджмент. - СПб: Дело и сервис, 2015. - 575 с
21. Мескон М. Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер.с англ. - М.: Дело, 2016. - 455 с
22. Организационная психология / Сост. и общая редакция Л. В. Винокурова, И. И. Скрипюка. - СПб: Питер, 2016. - 512 с.
23. Организационное поведение и управление персоналом под редакцией Слива В. А. - СПб: Питер, 2014. - 412 с
24. Юксвярав Р. К., Хабакук М. Я. Управленческое консультирование: теория и практика. - М: Экономика, 2015. - 558 с.

1. Организационная психология / Сост. и общая редакция Л. В. Винокурова, И. И. Скрипюка. - СПб: Питер, 2016. - С. 78 [↑](#)
2. Калина А. А. Экономика предприятия: Учебное пособие - Мн.: ПИОН, 2015. - С. 91 [↑](#)
3. Бакаев А. С. Основы менеджмента. - СПб: Персонал, 2016. - С. 104 [↑](#)
4. Блейк Г., Моутон Д. Научные методы управления. - М, 2016. - С. 78 [↑](#)