

Стратегический выбор базового подхода в управлении персоналом через систематизацию теорий менеджмента

Позолотина Елена Ивановна

Директор корпоративного университета ТМК2У ПАО «ТМК»,
ассистент кафедры экономики труда и управления персоналом,
Уральский государственный экономический университет,
620144, Российская Федерация, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62;
e-mail: PozolotinaEI@sinara-group.com

Аннотация

В статье предлагается решение теоретико-практической задачи, связанной с отсутствием подходов к выбору в использовании теоретических аспектов менеджмента на практике. С одной стороны, анализ учебной литературы периода с двухтысячных годов по настоящее время подтверждает, что многие теории находят отражение в тех или иных источниках. С другой стороны, анализ учебных пособий таких авторов демонстрирует отсутствие систематизации разнонаправленных теорий менеджмента в достаточном объеме в рамках одного источника. В этом контексте производится сравнение подходов к определению понятия «менеджмент». На основании результатов сравнения описываются предпосылки проведения систематизации теорий менеджмента, приводится результат их систематизации по основанию их целевого назначения. В результате изучения 57 различных теорий менеджмента автором выделены 10 групп, основанием для группировки послужил результат, который может быть получен в ходе применения той или иной теории. В качестве взаимозависимого аспекта систематизируются подходы к управлению персоналом. На основании проведенной аналитической работы предлагается сравнение теорий менеджмента и подходов к управлению персоналом по признакам наличия или отсутствия положительной связи между объектами или противоречий. Предлагается механизм выбора базового подхода к управлению персоналом на его основании.

Для цитирования в научных исследованиях

Позолотина Е.И. Стратегический выбор базового подхода в управлении персоналом через систематизацию теорий менеджмента // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1А. С. 259-270.

Ключевые слова

Теории менеджмента, менеджмент, подходы в управлении персоналом, компетентностный подход, систематизация теорий менеджмента.

Введение

Менеджмент организации – направление развития научного знания об управлении социально-экономическими организациями в экономических условиях. Это направление активно развивается, пополняется новыми теориями, охватывающими разные элементы системы управления организацией. Если взглянуть на эту тенденцию глазами потребителя таких научных разработок, а именно менеджера организации, то становится очевидным проблема выбора теорий для практического использования. С одной стороны, анализ учебной литературы периода с двухтысячных годов по настоящее время подтверждает, что многие теории находят отражение в тех или иных источниках. С другой стороны, анализ учебных пособий таких авторов демонстрирует отсутствие систематизации разнонаправленных теорий менеджмента в достаточном объеме в рамках одного источника. Таким образом, осуществить выбор теорий менеджмента к применению в той или иной управленческой ситуации или в том или ином аспекте системы управления организацией представляется сложной теоретико-практической задачей. Второй аспект, который добавляет неопределенность в использовании теоретических аспектов менеджмента на практике, заключается в том, что каждое функционально-смысловое направление менеджмента углубляется через развитие его теоретических аспектов и формирует множество теорий второго уровня. Так, например, рассматривая такое направление менеджмента как управление персоналом, которое в настоящее время выделяется как отдельная дисциплина, мы можем наблюдать значительное количество подходов в управлении персоналом, в зависимости от применения которых будет существенным образом меняться образ системы управления организацией в целом. Основной практической проблемой менеджера становится, в данном контексте, выбор подхода в управлении персоналом в соотношении с применяемыми в организации системами и теориями менеджмента. Важно, чтобы такой выбор обеспечивал отсутствие теоретических противоречий в применяемых подходах. Таким образом, нам представляется важной теоретико-практической задачей исследовать данную проблему и предложить механизм, который позволяет соотносить теории менеджмента и подходы в управлении персоналом, а также систематизировать теории менеджмента на основании качественных критериев.

Методологическая основа исследования: теоретический аспект

В научной литературе существует множество определений термина «менеджмент». Мы предложим систематизацию существующих определений в соответствии с применяемым подходом (рисунок 1).



Составлено автором

Рисунок 1 – Систематизация подходов к определению понятия «менеджмент»

Развитие подходов к определению понятия предопределило появление множества теорий менеджмента.

Для выработки подходов к систематизации теорий менеджмента проведем сравнение подходов между собой (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнение подходов к определению понятия «менеджмент»

Параметр сравнения	Функциональный	Инструментальный	Процессный	Профессиональный
Ученые, которые развивали подход	Б.В. Прыкина [Прыкина, 1998], Е.Е. Вершигора [Вершигора, 2001], Н.П. Масленникова [Масленникова, 2005], В.М. Кудров [Кудров, 2010]. М.М. Максимцова, М.А. Комарова, [Максимцов, Комаров, 2006], Н.Б. Кириллова: [Кириллова, 2012]	О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. , В.И. Подлесных, В.И. Королев [Королев, 2004; Кузнецова, 2001], С. Роббинса и М. Коултера, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [Райзберг, 2004]	А.Д. Некилепов, Л.П. Крысин, П. Друкер, Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. [Райзберг, 2004] Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова: [Вачугов и др., 2001]	И.Н. Герчикова [Герчикова, 2005]. О.С. Виханский и А.И. Наумов [Виханский, 2006]
Инструмент	Способы достижения целей	Функции управления (организация, контроль, мотивация, принятие решения, планирование)	Перебор объектов в соответствии с требуемым результатом	Компетентность в менеджменте
Субъект	Социально-экономическая организация	Организация, человек, группа субъектов	Социально-экономическая организация	Социально-экономическая организация, человек, группа субъектов, предпринимательство
Объект	Множество элементов системы управления организации	Процесс управления	Инструменты управления	Профессиональная деятельность

Анализ систематизации подходов к определению понятия «менеджмент» позволяет прийти к следующим выводам:

- Каждая теория менеджмента может быть направлена на объект, не сопоставимый с другим объектом
- Множество объектов для теорий менеджмента
- Объект может выступать инструментом от теории к теории
- Теории менеджмента так или иначе направлены на достижение определенных состояний социально-экономическими организациями или их элементами.

Таким образом, представляется обоснованной необходимость систематизации теорий менеджмента. Автором предлагается в качестве основания систематизации – объект , на который направлена теория, или в иной интерпретации на что направлено применение теории, какое состояние системы – организации будет изменяться в ходе ее применения. Здесь мы разделяем подход к анализу теорий менеджмента, предложенный Дж.М. Грассом и Б. Бэйтсом [McGrath, 2012].

Все теории менеджмента мы рассмотрели в единой методологии: определили основоположника теории, объект применения, базовые элементы, рассмотрели подходы в управлении персоналом при использовании которых данные теории могут применяться в процессах.

В результате изучения 57 различных теорий менеджмента автором выделены 10 групп, основанием для группировки послужил результат, который может быть получен в ходе применения той или иной теории.

Ниже на рисунке 2 и в таблице 3 приводится распределение теорий менеджмента по группам

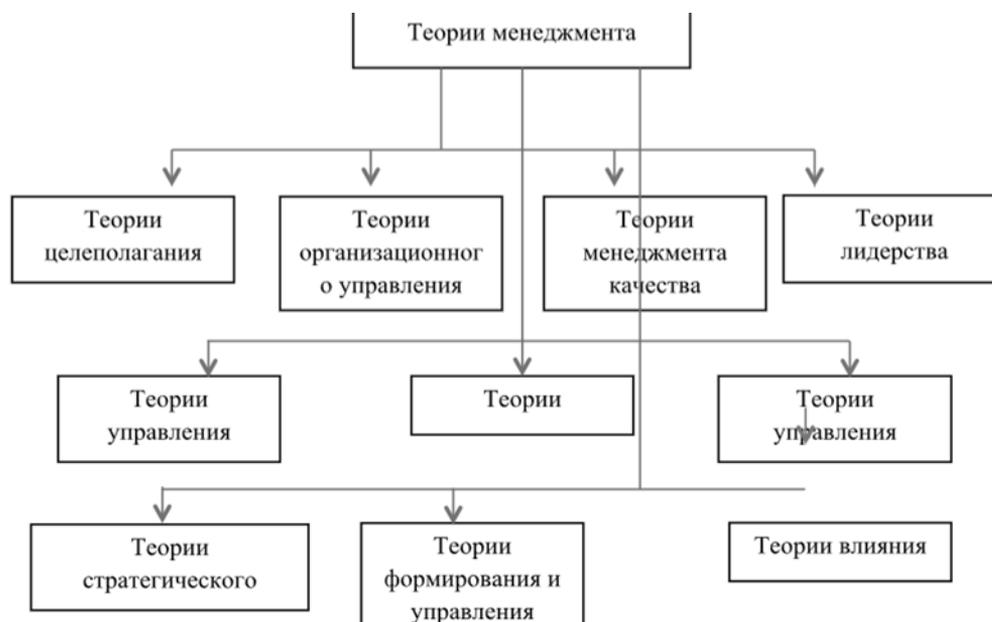


Рисунок 2 – Систематизация теорий менеджмента по группам.

Нами рассмотрены не все существующие теории менеджмента, но процент выборки позволяет утверждать, что в ходе исследования выделены главные основания, и другие теории могут приводиться к предложенной систематизации в качестве ее расширения.

Рассмотрим, второй аспект исследуемой проблемы – подходы к управлению персоналом.

Выделяют множество подходов к организации работ в системе управления персоналом [Кузьмин, 2006]. В настоящее время насчитывается (по критерию частоты упоминания учеными) около 40 возможных научно-методических подходов [McGrath, 2012].

Нами рассмотрено 13 подходов к организации управления персоналом в организации.

Важно отметить, что в ходе систематизации подходов было выявлено, что каждый подход применим в определенных условиях, на практике же тот или иной подход чаще используют в разных подсистемах управления персоналом.

Таблица 3 – Подходы к управлению персоналом

Подход	Ключевые факторы	Процессы в управлении персоналом
Экономический	Экономический смысл. Минимизация затрат. Стабильность среды. Стабильность продукта. Акцент на технологию	Алгоритмы процессов. Целеполагание. Техническое обучение. Оплата. Кадровое делопроизводство

Подход	Ключевые факторы	Процессы в управлении персоналом
Гуманистический	Человек – ключевой элемент организации, субъект развития. Организация как культура	Все элементы органического подхода + Адаптация. Ценности, правила, нормы. Штатная, организационные роли
Административный	Жесткость среды. Фиксирование процедур и процессов. Административное управление. Низкая изменчивость внутренней и внешней среды	Закрепленные процедуры и стандарты по основным подсистемам. Подсистемы выбираются в зависимости от задач организации. Подсистемы не взаимосвязаны. Нормирование труда
Интеграционный	Гибкость среды. Учет изменчивости внешней и внутренней среды. Эффективность системы	Подсистемы взаимосвязаны. Подсистемы выбираются в зависимости от задач организации. Процессы закрепляются стандартами и меняются при необходимости сбалансирования разных элементов системы
Количественный	Эффективность системы. Экономический смысл	Подсистемы выбираются в зависимости от задач организации. Подсистемам задаются количественные показатели эффективности. Изменение подсистем происходит в зависимости от результатов показателей
Маркетинговый	Компании требуется высокий уровень клиентоориентированности. Условия высокой конкуренции. Высокая изменчивость. Экономический смысл	Подсистемы выбираются в зависимости от задач организации. Подсистемы выстраиваются исходя из целей и потребностей потребителя. Жесткое следование процессам со стороны персонала является ключевым в организации управления персоналом. Вводится система менеджмента Целеполагание в процессах
Поведенческий	Основной ресурс бизнеса – человек	Все подсистемы развиваются равномерно. Подсистемы выстраиваются так, чтобы создать условия реализации максимального потенциала работника
Процессный	Производство, непрерывные процессы, серийные поточные процессы	Все подсистемы. Регламентирование процессов. Система менеджмента. Система улучшений, регулярное совершенствование процессов. Развитие аналитической функции процессов. Вовлечение в процессы управления персоналом руководителей всех функций
Ситуационный	Высокая изменчивость	Все подсистемы. Каждая подсистема имеет разные варианты действий. Выбор средств и методов ситуативно. Высокая ответственность менеджмента. Целеполагание. Аналитическая функция (среда, цели, технология, поведение работника)

Подход	Ключевые факторы	Процессы в управлении персоналом
Функциональный	Становление организации	Нормирование. Описание функций. Подсистемы не взаимосвязаны
Нормативный	Схожи с количественным	Схожи с количественным + Нормирование в динамике
Программно-целевой	Проектная деятельность. Высокая изменчивость	Целеполагание. Планирование. Подсистемы выбираются в зависимости текущего проекта, цели
Компетентностный	Изменчивость среды. Изменчивость процессов. Производство, непрерывные процессы, серийные поточные процессы. Эффективность системы. Экономический смысл. Человек –ключевой ресурс	Основные подсистемы, чаще использующие данный подход: – оценка; – подбор; – развитие

Составлено автором

Анализ подходов к управлению персоналом позволяет прийти к следующим выводам:

- Подходы различаются по глубине и объему объектов, охватываемых ими.
- Влияние через подход на систему управления персоналом оказывает прямое влияние на управление организацией в целом.
- Не существует механизма соотнесения подхода в управлении персоналом и теории менеджмента для синхронизаций действий по управлению организацией в целом.
- Анализ теоретических источников по развитию теорий менеджмента и подходов по управлению персоналом подтверждает актуальность исследования, которое позволит их соотнести между собой.

Результаты исследования

Говоря об эффективности систем управления в организации, мы руководствуемся основными правилами эффективности. Эффективно то управленческое решение, которое позволяет достичь большего результата при сопоставимых затратах, или снизить затраты при сопоставимых результатах. Это возможно, если вектор движения элементов организации в виде ее отдельных систем одно направлен. Это также означает, что отдельные элементы не могут вступать в противоречие друг с другом, иначе это приведет к снижению эффективности. Таким образом, выбирая базовый подход в системе управления персоналом, важно помнить о взаимосвязи того подхода с другими системами в управлении организацией, например с выбранными теориями менеджмента в целеполагании или в управлении качеством. Основываясь на результатах анализа и проведенных систематизаций, нами была сформирована матрица исследованных теорий менеджмента и пяти ключевых подходов управления персоналом. Матрица показывает результаты соотнесения теории менеджмента и подхода в управлении персоналом по трем возможным сценариям:

- положительная связь подход – теория
- отсутствие противоречия подход – теория
- связь отсутствует/ противоречие подход – теория

Соотнесение проводилось рабочей группой путем экспертных выборов. В рабочую группу входили представители менеджмента разных функциональных направлений четырех производственных предприятий.

Таблица 4 – Соотношение теорий менеджмента и подходов в управлении персоналом

№	Теории / Подходы	Количественный	Процессный	Функциональный	Программно-целевой	Компетентностный
Теории управления людьми						
1	14 принципов менеджмента, административная теория управления (Г. Файоль)					
2	Теория человеческих отношений (Э. Мэйо)					
3	10 принципов менеджмента (Л. Юрвик)					
4	Функциональный менеджмент (П. Друкер)					
5	X- и Y-теория					
6	Теория менеджмента (Т. Питерс, Р. Ватерман)					
7	7 навыков эффективного менеджмента (С. Кови)					
8	MBWA					
Теории лидерства						
9	Теория признаков (trait theory)					
10	Исследования Michigan и Ohio					
11	Решетка лидерства (Р. Блейк, Дж. Мутон)					
12	Модель лидерства (Д. Эдзир)					
13	Теория случайностей					
14	Теория ситуационного лидерства (К. Бланчард, П. Херсей)					
15	Транзакционное лидерство (Дж. Макгрегор-Бернс)					
16	Теория LMX (Ф. Дансеро, Дж. Граен, У. Хага)					
17	Теория харизматического лидерства (Р. Хаус)					
18	Теория трансформационного лидерства (Дж. Макгрегор-Бернс)					
19	Развитие теории трансформационного лидерства (У. Беннис и Б. Нанус)					
Теории мотивации						
20	Иерархия потребностей (А. Маслоу)					

№	Теории / Подходы	Количественный	Процессный	Функциональный	Программно-целевой	Компетентностный
21	Теория ERG (К. Альдерфер)					
22	Теория достижений и потребностей (Д. Мак-Клелланд)					
23	Гигиенические и мотивационные факторы (Ф. Херцберг)					
24	Теория равенства (С. Адамс)					
25	Теория ожиданий (В. Врум)					
26	Модель описания должности (Р. Хэкман и Г. Олдхем)					
27	Модель Эрнста					
Теории создания и управления командами						
28	Теория командных ролей (Р. Белбин)					
29	Теория профессиональной роли (М. Маккоби)					
30	Теория командного управления (Р. Ликерт)					
31	Теория поведения команд проектов (А. Дрехлер, Д. Сиббет, Р. Форрестер)					
32	Теория формирования групп (Г. Хоманс)					
33	Последовательность развития команды (Б. Такмен)					
34	Интегративная модель группы (С. Вилэн)					
35	Теория постановки командных целей (Э. Локк)					
Теории организационного менеджмента (корпоративная культура)						
36	Модель корпоративной культуры структуры (Ч. Хэнди)					
37	Организационные метафоры (Г. Морган)					
38	Три уровня корпоративной культуры (Э. Шейн)					
Теории управления изменениями						
39	Цикл изменений (Э. Кеблер-Росс)					
40	Модель PDCA (В. Шеварт)					
41	8-ступенчатый подход к изменению (Дж. Коттер)					
Теории стратегического менеджмента						
42	7 уровней стратегического планирования (Г. Джонсон и К. Шолес)					
43	Матрица «Бостон консалтинг групп»					

№	Теории / Подходы	Количественный	Процессный	Функциональный	Программно-целевой	Компетентностный
44	Модель 7S Маккинси (Р. Уотерман, Т. Питерс, Дж. Филипс)			■		■
45	Теория цепочки создания ценности (М. Портер)					■
46	Сценарное планирование					
Теории менеджмента качества						
47	Семь смертельных болезней (Э. Деминг)			■		
48	Решетка зрелости (Ф. Кросби)	▨		■		
49	Методология Lean 6 sigma					
Теории влияния						
50	Источники силы (Дж. Френч и Б. Раве)	▨	▨	▨	▨	
51	Трехсторонняя классификация власти (М. Вебер)	▨	▨	▨	▨	
52	Гид по выживанию (Н. Макиавелли)	▨	▨	▨	▨	
Теории целеполагания						
53	Принцип В. Паретто			■		
54	Принцип Д. Эйзенхауэра			■		
55	Модель разрешения конфликтов (К. Томас, Р. Килман)	▨	▨	▨	▨	
56	Теория эмоционального интеллекта Д. Големана	▨	▨	▨	▨	
57	Теория МВО и постановки целей по SMART (многие ученые полагают, что основоположник идеи – Дж. Доран)			■		



■ положительная связь подход-теория
 □ отсутствие противоречия подход-теория
 ▨ связь отсутствует/противоречит

Составлено автором

Заключение

Выбор подхода в управлении персоналом, как и выбор теории менеджмента для решения прикладных задач является стратегической функцией управления организацией. Важным представляется осуществление такого выбора на основании анализа сравнения однонаправленности подходов и теорий по вектору результата. Предложенный в статье сравнительный анализ теорий менеджмента и подходов в управлении персоналом развивает теоретико-методологические подходы менеджмента и формирует один из способов решения таких стратегических задач управления.

Библиография

1. Аверченко Л.К. Управление персоналом в организации. Новосибирск, 2015. 203 с.
2. Вачугов Д.Д. (ред.) Основы менеджмента. М.: Высшая школа, 2001. 367 с.
3. Вершигора Е.Е. Менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2001. 283 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2006. 670 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2005. 499 с.
6. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. М.: ИНФРА-М, 2017. 156 с.
7. Кириллова Н.Б. Менеджмент социокультурной сферы. Екатеринбург, 2012. 184 с.
8. Королев В.И. (ред.) Менеджмент. М.: Экономистъ, 2004. 431 с.
9. Куделина О.В. Модель компетенций руководителя организации здравоохранения: международный опыт внедрения компетенций распределенного лидерства // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14. № 4. – С. 81-104.
10. Кудров В.М. Мировая экономика. М.: Юстицинформ, 2010. 509 с.
11. Кузнецова Ю.В. Менеджмент. СПб.: ОЛБИС, 2001. 192 с.
12. Кузьмин Б.И. (ред.) Российский корпоративный менеджмент в XX–XXI вв. Волгоград, 2006. 276 с.
13. Максимцев М.М. (ред.) Менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 320 с.
14. Масленникова Н.П. Менеджмент в инновационной сфере. М.: ИДФБК-ПРЕСС, 2005. 536 с.
15. Мескон М. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2007. 642 с.
16. Прыкина Б.В. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках. М.: ЮНИТИ, 1998. 415 с.
17. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2004. 480 с.
18. Саликов Ю.А. Анализ научно-методических подходов к изучению и совершенствованию менеджмента // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2004. № 2. С. 179-184.
19. Файоль А. Управление – это наука и искусство. М., 1992. 350 с.
20. Deming E. Out of Crisis. Cambridge, Mass.: MIT, 2000. 507 p.
21. Drucker P.F. The Essential Drucker. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. 292 p.
22. McClelland D.C. How do implicit and self-attributed motives differ? // Psychological Review. 1990. Vol. 96. P. 690-702.
23. McGrath J. The Little Book of Big Management Theories: ... and how to use them. Pearson Education Limited, 2012. 112 p.
24. McGregor D. The Human Side of Enterprise. N.Y.: McGraw-Hill, 2006. 256 p.
25. Miller E.J. Systems of Organization. Tavistock Publications, 1967. 304 p.
26. Moss K.R. The Change Masters. L.: Unwin Hyman, 1989. 432 p.
27. Northouse P.G. Leadership Theory and Practice. L.: Sage, 2010. 435 p.
28. Van Assen M. Key Management Models. L.: Pearson, 2009. 249 p.

Strategic selection of a basic approach in personnel management through the systematization of management theories

Elena I. Pozolotina

Director of Corporate University PAO TMK,
Assistant of the Department of Labor Economics and Personnel Management,
Ural State University of Economics,
620144, 62, 8 Marta st., Ekaterinburg, Russian Federation;
e-mail: PozolotinaEI@sinara-group.com

Abstract

The article proposes a solution to a theoretical and practical problem related to the lack of approaches to the choice of using theoretical aspects of management in practice. On the one hand, an analysis of the educational literature of the period from the two thousandth to the present time confirms that many theories are reflected in various sources. On the other hand, the analysis of the

textbooks of such authors demonstrates the lack of systematization of multidirectional management theories in sufficient volume within one source. In this context, a comparison is made of the approaches to the definition of the concept of management. On the basis of the results of the comparison, the prerequisites for the systematization of management theories are described, the result of their systematization on the basis of their purpose is given. As a result of the study of 57 different theories of management, the author identified 10 groups; the basis for the grouping was the result that can be obtained by applying a particular theory. As an interdependent aspect, approaches to personnel management are systematized. Based on the analytical work carried out, a comparison of management theories and approaches to personnel management on the grounds of the presence or absence of a positive relationship between objects or contradictions is proposed. A mechanism for choosing a basic approach to personnel management based on it is proposed.

For citation

Pozolotina E.I. (2019) Strategicheskii vybor bazovogo podkhoda v upravlenii personalom cherez sistematzatsiyu teorii menedzhmenta [Strategic selection of a basic approach in personnel management through the systematization of management theories]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (1A), pp. 259-270.

Keywords

Management theories, management, approaches in personnel management, competence-based approach, systematization of management theories

References

1. Averchenko L.K. (2015) *Upravlenie personalom v organizatsii* [Personnel management in the organization.]. Novosibirsk.
2. Deming E. (2000) *Out of Crisis*. Cambridge, Mass.: MIT.
3. Drucker P.F. (2007) *The Essential Drucker*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
4. Fayol A. (1992) *Upravlenie – eto nauka i iskusstvo* [Art and science of management]. Moscow.
5. Gerchikova I.N. (2005) *Menedzhment* [Management]. Moscow: YuNITI Publ.
6. Kibanov A.Ya. (2017) *Kontsepsiya kompetentnogo podkhoda v upravlenii personalom* [The concept of competence-based approach to personnel management]. Moscow: INFRA-M Publ.
7. Kirillova N.B. (2012) *Menedzhment sotsiokul'turnoi sfery* [Socio-cultural management.]. Ekaterinburg.
8. Korolev V.I. (ed.) (2004) *Menedzhment* [Management]. Moscow: Ekonomist Publ.
9. Kudelina O.V. (2016) Model' kompetentsii rukovoditelya organizatsii zdravookhraneniya: mezhdunarodnyi opyt vnedreniya kompetentsii raspredelenogo liderstva [The competence model of the head of the healthcare organization: international experience in the implementation of distributed leadership competencies]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], 14, 4, pp. 81-104.
10. Kudrov V.M. (2010) *Mirovaya ekonomika* [World economy]. Moscow: Yustitsinform Publ.
11. Kuznetsova Yu.V. (2001) *Menedzhment* [Management]. St. Petersburg: OLBIS Publ.
12. Kuz'min B.I. (ed.) (2006) *Rossiiskii korporativnyi menedzhment v XX–XXI vv.* [Russian corporate management in the XX – XXI centuries]. Volgograd.
13. Maksimtsev M.M. (ed.) (2006) *Menedzhment* [Management]. Moscow: YuNITI-DANA Publ.
14. Maslennikova N.P. (2005) *Menedzhment v innovatsionnoi sfere* [Innovation management]. Moscow: IDFBK-PRESS Publ.
15. McClelland D.C. (1990) How do implicit and self-attributed motives differ? *Psychological Review*, 96, pp. 690-702.
16. McGrath J. (2012) *The Little Book of Big Management Theories: ... and how to use them*. Pearson Education Limited.
17. McGregor D. (2006) *The Human Side of Enterprise*. N.Y.: McGraw-Hill.
18. Meskon M. (2007) *Osnovy menedzhmenta* [Management basics]. Moscow: Vil'yams Publ.
19. Miller E.J. (1967) *Systems of Organization*. Tavistock Publications.
20. Moss K.R. (1989) *The Change Masters*. L.: Unwin Hyman.
21. Northouse P.G. (2010) *Leadership Theory and Practice*. L.: Sage.

22. Prykina B.V. (1998) *Obshchii kurs menedzhmenta v tablitsakh i grafikakh* [General course of management in tables and graphs]. Moscow: YuNITI Publ.
23. Raizberg B.A. (2004) *Sovremennyi ekonomicheskii slovar'* [Modern economic dictionary]. Moscow: INFRA-M Publ.
24. Salikov Yu.A. (2004) Analiz nauchno-metodicheskikh podkhodov k izucheniyu i sovershenstvovaniyu menedzhmenta [Analysis of scientific and methodological approaches to the study and improvement of management VSU Herald], 2, pp. 179-184.
25. Vachugov D.D. (ed.) (2001) *Osnovy menedzhmenta* [Management basics]. Moscow: Vysshaya shkola Publ.
26. Van Assen M. (2009) *Key Management Models*. L.: Pearson.
27. Vershigora E.E. (2001) *Menedzhment* [Management]. Moscow: INFRA-M Publ.
28. Vikhanskii O.S. *Menedzhment* [Management]. M.: Ekonomist", 2006. 670 s.