

MAJOR FUNCTIONS OF MANAGEMENT IN PRACTICE OF MODERN ENTERPRISES

Karpovich A.A. (Republic of Belarus) Email: Karpovich371@scientifictext.ru

*Karpovich Anastasia Andreevna – Economist-Manager in hotel and restaurant management, Bachelor,
DEPARTMENT OF ECONOMICS AND TOURISM MANAGEMENT,
BELARUSSIAN STATE ECONOMICS UNIVERSITY,
MINSK, REPUBLIC OF BELARUS*

Abstract: in the current article major functions of management are being considered and analysed (planning, organizing, motivation, coordination and control) in practice of managing modern enterprises. Also in the article difficulties and problems, which appear in practical implementation of these functions by enterprises' management, are considered and analysed. Finally, in the article recommendations of optimization all mentioned management functions in practice and elimination arising problems in practice of management modern enterprises are given.

Keywords: management, governance, planning, organizing, motivation, coordination, control.

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРАКТИКЕ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Карпович А.А. (Республика Беларусь)

*Карпович Анастасия Андреевна - экономист-менеджер по управлению гостиницами и ресторанами, бакалавр,
кафедра экономики и управления туризмом,
Белорусский государственный экономический университет,
г. Минск, Республика Беларусь*

Аннотация: в представленной статье рассматриваются и анализируются основные функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, координация и контроль) на практике управления современными предприятиями, а также сложности и проблемы, возникающие при практическом применении этих функций менеджментом предприятий. Также в статье представлены рекомендации по оптимизации использования вышеперечисленных функций менеджмента на практике и по устранению возникающих проблем в практике управления современными предприятиями.

Ключевые слова: менеджмент, управление, планирование, организация, мотивация, координация, контроль.

Деятельность каждого предприятия связана с целым рядом управленческих функций, которые представляют собой циклический процесс, включающий конкретные виды управленческих работ, или функций управления.

Функции менеджмента — это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы [1, с. 46]. Эти функции имеют ряд особенностей, своё содержание и могут взаимодействовать друг с другом или выполняться самостоятельно.

Согласно теории Файоля в менеджменте выделяют 5 функций: планирование, организация, мотивация, координация и контроль.

Рассмотрим подробнее эти пять функций менеджмента, используемые в современных компаниях и предприятиях.

Планирование — процесс выбора цели и определения действий для их достижения. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться. Это начало управленческого цикла. Любая организация не может обходиться без планирования, так как необходимо принимать управленческие решения относительно распределения ресурсов; координации деятельности между отдельными подразделениями; координации с внешней средой (рынком) и потребителями услуг; создания эффективной внутренней структуры; контроля деятельности всего предприятия; развития организации в будущем. Планирование деятельности предприятия также подразумевает обеспечение целенаправленного развития предприятия, координацию деятельности подразделений, сотрудников, оптимизацию расходования средств, установление базы оценки контроля, минимизацию рисков [2, с. 84].

Планирование обеспечивает своевременность решений, позволяет избегать поспешности в решениях, устанавливает четкую цель и определенный способ ее реализации, а также дает возможность контролировать ситуацию и вносить коррективы на определенных этапах.

В процессе планирования можно выделить:

- процесс целеполагания (определение системы целей);
- процесс сочетания (координации) целей и средств их достижения;
- процесс развития или единство существующей системы работы организации с ее будущим развитием.

Целеполагание — это процесс разработки системы целей, начиная от общих целей организации и заканчивая целями отдельных ее подразделений. В результате получается дерево целей, которое лежит в основе всего процесса планирования. Само по себе наличие цели еще не означает, что она будет достигнута, необходимо наличие соответствующих материальных, финансовых, информационных и человеческих ресурсов. Важен тот факт, что часто от количества этих ресурсов зависит скорость достижения цели. Так, например, для создания предприятия в определенной отрасли необходимы первоначальные вложения не менее нескольких миллионов рублей. Этот финансовый ресурс обязательно должен быть в наличии, и тогда будет обеспечено сочетание цели и средства ее достижения. В результате координации появляются планы, в которых сочетаются мероприятия по достижению целей, сроки, средства и исполнители.

Для реализации процесса планирования также необходимо иметь налаженную организационную систему. Работа организации направлена на достижение планового показателя, и от того, как построена и скоординирована эта работа, зависит конечный результат. Даже самые идеальные планы не будут реализованы без соответствующей организации. Кроме того, у организации должна существовать возможность будущего развития, так как без этого деятельность организации придет в упадок. Будущее организации зависит от условий среды, в которой она функционирует, от навыков и знаний персонала, от того места, которое организация занимает в отрасли, регионе, стране и мире.

Организация формирует единый план для управления своей общей деятельностью, но в ее рамках отдельные менеджеры для достижения конкретных целей и задач организации применяют различные методы. Таким образом, составляется карта пути, который должна пройти организация за конкретный период времени. Весь процесс планирования в организации разделяется на два уровня: *стратегический* и *оперативный*.

Стратегическое планирование — это определение целей и процедур организации в долгосрочной перспективе.

Оперативное планирование — это система управления организацией на текущий период времени [3, с. 97]. Эти два вида планирования соединяют организацию в целом с каждым конкретным подразделением и являются залогом успешной координации действий.

Если брать организацию в целом, то планирование осуществляется в следующем порядке:

- разрабатывается миссия организации;

Исходя из миссии, разрабатываются стратегические ориентиры и направления деятельности (эти ориентиры часто называют качественными целями).

- производится оценка и анализ внешней и внутренней среды организации;
- определяются стратегические альтернативы;
- происходит выбор конкретной стратегии или пути достижения цели. Дается ответ на вопрос «что делать и каким образом?».

После установления цели и выбора альтернативных путей достижения стратегии основными компонентами формального планирования являются: *тактика*, или как добиться того или иного результата (ответ на вопрос «как делать?»). Тактические планы разрабатываются на основе выбранной стратегии, они рассчитаны на более короткий период времени (текущий момент), разрабатываются менеджерами среднего звена, результат такого планирования появляется быстро, и его легко соотнести с конкретными действиями работников.

- определяется политика, или общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей, а также процедуры, или описание действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации и правила, или что должно быть сделано в каждой конкретной ситуации [4, 61].

Следует различать планирование и планы. *План* — это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей. План является результатом процесса планирования. Планы и планирование имеют различные вариации, и их можно рассматривать с разных точек зрения.

По широте охвата:

- корпоративное планирование (для всей компании в целом);
- планирование по видам деятельности (для определенного отдела или филиала);
- планирование на уровне конкретного подразделения.

По функции:

- производственное;
- финансовое;
- кадровое;
- маркетинговое.

По подфункции (например, для отдела маркетинга):

- планирование ассортимента;
- планирование рекламы;
- планирование продаж.

По временному периоду:

- долгосрочное планирование — 5 лет и более;
- среднесрочное планирование — от 2 до 5 лет;

- краткосрочное планирование — до года.

По степени детализации планов:

- стратегическое планирование;
- оперативное или тактическое планирование.

По обязательности выполнения:

- директивные планы для непосредственного обязательного исполнения;
- индикативные планы, которые являются ориентирными и зависят от индикаторов экономической, политической и другой деятельности.

План как итог планирования для исполнителей является директивным документом и должен включать как обязательные, так и рекомендательные показатели, причем с увеличением сроков планирования число индикативных (рекомендательных) показателей растет. Это связано с тем, что при долгосрочном планировании результат не может быть определен абсолютно точно, так как он зависит от изменения условий хозяйствования и имеет вероятностный характер. Планироваться могут конкретные мероприятия, товары, услуги и работы, а также структуры, технологии и процедуры. Например, планирование расширения организации, планирование более совершенного технологического процесса или планирование вывода товара на рынок [5, 132].

Различают три основные формы организации *планирования*:

- «сверху вниз»;
- «снизу вверх»;
- «цели вниз — планы вверх».

Планирование «сверху вниз» основывается на том, что руководство предприятия создает планы, которые должны выполнить их подчиненные. Такая форма планирования может дать положительный результат только при наличии жесткой, авторитарной системы руководства на предприятии.

Планирование «снизу вверх» основано на том, что планы создаются подчиненными и одобряются руководством. Это более прогрессивная форма планирования, но в условиях углубляющейся специализации и разделения труда сложно создать единую систему взаимосвязанных целей.

Планирование «цели вниз — планы вверх» соединяет достоинства и устраняет недостатки двух предыдущих вариантов. Руководящие органы разрабатывают и формулируют цели для своих подчиненных и стимулируют разработку планов в подразделениях. Такая форма дает возможность создать единую систему взаимосвязанных планов, так как общие целевые установки являются обязательными для всей организации.

Планирование базируется на данных прошлых периодов деятельности, но целью планирования является деятельность предприятия в перспективе и контроль этого процесса. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности данных, которые получают менеджеры. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетенции менеджеров и точности прогнозов относительно дальнейшего развития ситуации на предприятии в целом.

Вышеперечисленные виды планирования образуют общую систему, которую называют *бизнес-планом* функционирования организации [6, с. 124]. К плановым документам относят также проекты, комплексные программы, рабочие планы подготовки и реализации, сценарии и прочее.

План всегда должен быть экономически обоснованным и рациональным, опираться на реальные возможности того, для чего он предназначается. Также он должен быть достаточно гибким, чтобы в процессе реализации можно было внести изменения без ущерба для достижения цели.

Немаловажным для эффективного планирования является и выбор *принципов планирования*, их выделяют 5:

- *полнота планирования*: при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации;
- *точность планирования*: при составлении планов используются современные методы, средства, тактика и процедура, которые обеспечивают точность прогнозов;
- *ясность планирования*: цель и способы планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации;
- *непрерывность планирования*: это не одноразовый акт, а непрерывный процесс;
- *экономичность планирования*: расходы на планирование должны соизмеряться с выигрышем, получаемым от него.

При планировании используется множество методов, тактик и процедур. Виды планирования меняются постоянно. Это могут быть традиционные методы, например, такие как бюджетные или более сложные — моделирование, разработка планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. Такая техника способствует уменьшению неопределенности, повышает точность прогнозов, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, которые влияют на план. Самый распространенный метод планирования — это бюджетный метод, представляющий приток и отток наличных средств, капитала и других ресурсов. Другой приём планирования — анализ окупаемости. С помощью аналитических данных можно просчитать и соотнести затраты, доходы и производственные мощности. Если проект простой, то анализ окупаемости используется для прогноза количества единиц товара, которое должно быть продано, чтобы доходы сравнялись с расходами либо превысили их.

Выбор той или иной модели зависит от объема и анализа объективной информации. Предполагается, что информация должна поступать в каналы управления в достаточном объеме и в нужное время. Это один из самых ценных активов организации.

С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с этой проблемой и более эффективно реагировать на нее. Однако следует помнить, что неопределенность — это одна из основных причин, по которой планирование в организации особенно необходимо, так как оно помогает ей более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

Организация — процесс создания организационной структуры, ее упорядочение и совершенствование. Также под организацией понимают работу руководителя (аппарата, управления), по созданию эффективного функционирования предприятия [7, с. 56].

Функция организации нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Поскольку всю работу выполняют люди, организационная функция позволяет определить, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий и какие для этого потребуются средства. Если функция планирования отвечает на вопрос *что* (что включать в план? что предпринять? что предвидеть? и т.д.), то функция организации ставит вопросы *кто и как* (т.е. кто и как будет реализовывать план организации).

С экономической точки зрения организационная деятельность ведет к повышению эффективности работы предприятия, с точки зрения управления персоналом она передает смысл работы и распределяет ее по исполнителям.

Функция планирования и организационная функция тесно связаны между собой. Планирование готовит место для того, чтобы реализовать цели организации (организует структуру системы, создает аппарат, который будет «играть» на сцене), а организация как функция управления создает рабочую структуру, главным компонентом которой выступают человеческие ресурсы.

Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, его целей, технологии и персонала. Существует ряд элементов, которые необходимо структурировать для того, чтобы организация смогла выполнить свои планы и тем самым достичь своей цели. Независимо от типа и масштабов своей деятельности каждая фирма должна быть определенным образом организована. Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения организационной функции:

- определение и четкая детализация *целей фирмы*, которые были выявлены в ходе всех этапов планирования;
- определение *видов деятельности*, необходимых для достижения этих целей;
- поручение различных *задач* сотрудникам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- *координация* различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух руководителей), т.е. каждый член группы должен знать, что он должен сделать и в какие сроки, а также того, кто им руководит;
- *единство цели* — каждый член организации работает на общее благо;
- *размах контроля*, или размах менеджмента, — каждый менеджер отвечает за управляемое им число работников [8, с. 176].

Относительно последнего принципа можно рассуждать по-разному, поскольку нелегко определить идеальное число сотрудников, которыми должен руководить один менеджер. В реальной жизни это число сильно варьируется от организации к организации, от одного управленческого уровня к другому. Так, топ-менеджеры управляют не более чем десятью подчиненными, тогда как руководители низшего уровня управления могут контролировать гораздо большее число сотрудников.

В связи с этим можно выделить два важных фактора, определяющих нормы управляемости (количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один менеджер), — время и частоту, т.е. сколько времени менеджеру нужно проводить с каждым сотрудником и как часто это делать. Естественно, что этот критерий во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлеченности в трудовой процесс.

Для эффективной работы предприятия необходимо соблюдать *этапы организационной деятельности*:

- детализация целей, сформулированных в ходе планирования и определения конкретных задач, для их достижения;
- определение видов работ, которые необходимо выполнять для достижения поставленных задач;
- группировка видов работ с целью максимально эффективного использования ресурсов;
- оценка имеющихся трудовых ресурсов, их идентификация с конкретными видами работ;
- создание подразделений предприятий (департаментализация);
- определение степени ответственности и характера полномочий управленческого персонала;
- оформление и утверждение организационной структуры управления;
- разработка и утверждение документов координации и регламентированная деятельность подразделений и сотрудников (устав, штатное расписание, положение о подразделениях, должностные обязанности, регламентирование работ) [9, с. 48].

Реализация организационной функции связана с регулированием, координацией нормы управляемости, диапазоном и контролем, делегированием полномочий и иерархией, централизацией и децентрализацией.

Мотивационная функция непосредственно связана с мотивацией. Мотивация — процесс формирования стимулов у человека, побуждающих его к активным действиям, определяющим поведение человека. В трудовых отношениях мотивация рассматривается как совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности, т.е. после проведения организационных мероприятий менеджер должен обеспечить успешное выполнение работы. В этих целях используются:

- стимулирование, т.е. побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материального и морального стимулирования);
- мотивирование, т.е. создание у работников внутреннего побуждения к труду [9, с. 63].

Определяющими здесь являются заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности и удовлетворенность от нее. Это свидетельствует о том, что поведение человека всегда мотивировано какими-либо факторами. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может и уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения человека. В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджеру следует:

- установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Эти критерии, сведенные воедино, формируют у него свою, личную философию, представляющую собой основу для выбора им своей линии поведения. Разработав личную философию, менеджер может создать такую рабочую среду в своем окружении, которая будет способствовать мотивации сотрудников. Такая окружающая среда или организационный климат окажет существенное влияние на отношение работников к делу: они легче и менее болезненно будут воспринимать правила и регламент организации;

- создать атмосферу, благоприятную для мотивации сотрудников;
- активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко себе представлять, чего от него ждут. Это важно не только потому, что сотрудники знают об ожиданиях своих менеджеров. Им нужно говорить и о том, как они выполняют свою работу. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его открытости для всех работников. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

Выделяют три вида мотивации работников в любой организации: экономические, неэкономические и повышение в должности.

К *экономической мотивации* можно отнести заработную плату, ее различные формы и системы начисления, дополнительные выплаты и льготы (например, в оплате путевок, лечения, питания, жилья, транспорта, занятий спортом, детских и оздоровительных учреждений), дивиденды по акциям, штрафы, санкции и снятие льгот. Все вышеперечисленные виды мотиваций являются прямыми мотивациями. Но существуют также и косвенные. Например, сокращение рабочего дня, увеличение отпуска, скользящий, удаленный и гибкий график работы и отгулы.

Неэкономические мотивации делятся на организационные (мотивация целями, привлечение к участию в делах организации, предоставление возможности повысить квалификацию и навыки, хорошо организованный трудовой процесс, хорошие условия труда) и морально-психологические (личная и публичная оценка труда, ощущение полезности и гордости за причастность к выполненной работе, возможность продемонстрировать свои способности, хороший социально-психологический климат в коллективе, хорошие отношения с руководством). В то же время, одной из самых важных мотиваций остается повышение в должности и карьерный рост.

Итак, составлен план организации, создана ее структура, заполнены рабочие места и создана мотивация для сотрудников. Остается еще один компонент, который необходимо добавить к функциям управления, — это *контроль*.

Понятие «контроль» как вид административной деятельности выходит за рамки понятия «контролирование». Кроме того, он включает и активную деятельность менеджера — управление. Управленческий контроль не является разовой акцией. Это процесс непрерывный, включающий наблюдение и регулирование разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения управленческих задач [10, с. 88].

Контроль — процесс соизмерения фактически достигнутых результатов с запланированными, т.е. в процессе контроля менеджер в первую очередь оценивает успешность выполнения намеченных организацией планов и удовлетворение потребностей внутренней и внешней среды.

Некоторые организации создают целые системы контроля для обеспечения обратной связи между ожиданиями — определенными первоначальными планами менеджмента и реальными показателями деятельности организации.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии [10, с. 96]:

- эффективность контроля — определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);

- эффект влияния на людей — выясняется вопрос: применяемая технология контроля вызывает у работников положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции (демотивация труда)?

- выполнение задач контроля — контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией, способствовать устранению отклонений и выработке эффективных решений;

- определение границ контроля — контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявить отклонения на самой ранней стадии. Нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.

Различают три вида контроля. *Предварительный* контроль осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсах. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации, в области материальных — контроль за качеством сырья. В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет в том смысле, что он дает ответ на вопрос, когда, сколько и каких средств (наличных и безналичных) потребуется организации.

В процессе предварительного контроля возможно выявить отклонения от стандартов в различные моменты. Он имеет две разновидности: диагностический и терапевтический. Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке. Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

Текущий контроль. Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего объектом его являются сотрудники, а сам он, прежде всего, является прерогативой их непосредственного начальника. Такой контроль позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Для того чтобы осуществить текущий контроль, менеджменту необходима обратная связь. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями от намеченных целей и корректируют их для достижения этих целей.

Заключительный контроль. Цель такого контроля — предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется тогда, когда работа уже выполнена (при текущем — в процессе ее выполнения). Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, во—первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем, и, во-вторых, способствует мотивации.

В процедуре контроля выделяют 4 этапа:

- определение плановых показателей (стандартов). Под стандартами понимаются определенные цели, определенные временные рамки, по которым будет оцениваться работа и достигаться поставленные цели;

- выявление результатов работы;

- сравнение результатов работы с установленными стандартами. Здесь определяется масштаб отклонений, измеряются результаты, передается и оценивается информация;

- принятие необходимых корректирующих действий [9, с. 62].

Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля; менеджеры же более низкого уровня (линейные) заняты больше подбором кадров и организацией их труда. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Менеджеров любого уровня оценивают по двум основным критериям: результативности (возможности достичь желаемого результата) и эффективности (возможности достичь этого результата с наименьшими затратами).

Контроль важен, и именно поэтому может быть дорогостоящим. Поэтому решение о том, какой тип контроля применить, требует тщательного обдумывания. В связи с этим при организации и проведении контроля следует учесть ряд факторов и дать ответ на следующие вопросы:

- понимают ли сотрудники цели организации?

- спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не тривиальные измерения?

- предоставляет ли действующая система контроля менеджерам информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках?

Несомненно, что в будущих контрольных системах будут использованы новые приспособления и новые достижения, однако базис, на котором они создаются, останется тем же.

Подводя итоги, можно сказать, что каждодневная работа любого туристского или гостиничного предприятия затрагивает определенный ряд управленческих функций, таких как планирование, организация, мотивация и контроль. Функции управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно.

Система управления представляет собой целостный процесс, который начинается с планирования работы предприятия, определения целей достижения эффективной деятельности. Если работа спланирована, то она должна быть организована, от мотивации зависит качественная работа персонала. А чтобы определить точность выполнения планов, нужно проконтролировать процесс труда.

Каждая из этих функций менеджмента жизненно важна для организации. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, а функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

Список литературы / References

1. *Мескон М.Х.* Основы менеджмента, 2004. № 1 (46). С. 46-49.
2. *Радугин А.А.* Основы менеджмента, 2004. № 2 (84). С. 84-91.
3. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента, 2005. № 3 (97). С. 97-100.
4. *Шипунов В.Г.* Основы управленческой деятельности, 2006. № 4 (61). С. 61-72.
5. *Кабушкин Н.И.* Менеджмент гостиниц и ресторанов: учеб. пособие, 2001. № 5 (132). С. 132-137.
6. *Прокофьева Ж.В.* Менеджмент: учеб. пособие, 2000. № 6 (124). С. 124-129.
7. *Веснин В.Р.* Менеджмент в вопросах и ответах: учеб. пособие, 2005. № 7 (56). С. 56-62.
8. *Драчева Е.Л.* Менеджмент, 2002. № 8 (176). С. 176-183.
9. *Тарасова О.Ю.* Менеджмент в туризме, 2011. № 9 (62). С. 62-69.
10. *Васильева Н.А.* Экономика предприятия: конспект лекций, 2012. № 10 (96). С. 96-103.