

**ВІННИЦЬКИЙ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ПРОГРАМА ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ  
З ОСНОВ МЕНЕДЖМЕНТУ**

на здобуття

ступеня – «БАКАЛАВР»

для абітурієнтів з дипломом молодшого спеціаліста  
(на 3 курс ВФЕУ)

**За спеціальністю:**

**073 «Менеджмент»**

## ВСТУП

Університет надає освітні послуги з підготовки фахівців за спеціальностями (спеціалізаціями) затвердженими, відповідно до Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 року № 266, Акту узгодження переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти за ступенями (освітньо-кваліфікаційними рівнями) молодшого спеціаліста, бакалавра, магістра.

Програма „Основи економічної теорії” складена відповідно до нормативної дисципліни та відповідно до Правил прийому до Вінницького фінансово-економічного університету на 2017 рік розділу VII (прийом абітурієнтів на основі здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста).

Вступний іспит являє собою комплекс кваліфікаційних завдань, які дозволяють виявити рівень підготовки абітурієнта, ступінь володіння базовими економічними знаннями та уміннями для використання при виконанні виробничих функцій, зазначених в освітньо-професійних програмах кваліфікованого робітника.

Структура програми «Основи менеджменту» дає можливість перевірити знання студентів, які необхідні для подальшого вивчення суміжних економічних дисциплін. Обсяг науково-теоретичних знань обумовить можливість цілісного сприйняття управлінських процесів в організаціях різної форми власності, розміру, структурних особливостей, функціонування сучасної економіки на національному і загальносвітовому рівнях і набуття норм грамотної управлінської поведінки.

Основними **завданнями** програми є перевірка у вступників:

пізнання менеджменту як науки, її предмету, методів та функцій;  
розкриття основного змісту сучасних шкіл менеджменту;  
знання особливостей організації діяльності підприємств, фірм різних форм власності;

усвідомлення змісту та структури виробничого процесу та способів його організації при різних методах та умовах виробництва;

вміння визначати структуру та зміст операційної системи управління;

вміння аналізувати методи управління трудовими ресурсами, основи організації виробництва та бізнесу на основі системного аналізу та моделювання їх діяльності.

## **Програма вступного іспиту з «Основ менеджменту»**

### **ТЕМА 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту.**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”. Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту. Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

### **ТЕМА 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту.**

Закони та закономірності менеджменту: закон відповідності систем цілям; закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу; закон інтеграції управління; закон економії часу; закон інерції систем; закон еластичності систем; закон безперервного удосконалення систем. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Принципи цілеспрямованості. Принцип ієрархічності. Принцип динамічної рівноваги. Принцип економічності управління. Принцип урахування інтересів.

### **ТЕМА 3. Історія розвитку менеджменту.**

Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні. Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінських наук; емпірична школа, школа “соціальних систем”, нова школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених. Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

#### **ТЕМА 4. Організації як об'єкти управління.**

Поняття організації. Ознаки організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні. Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект енергії. Модель організації як відкритої системи: параметри “входу”, процес перетворення, параметри “виходу”. Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації. Культура організації. Типи організацій в Україні.

#### **ТЕМА 5. Функції та технологія менеджменту.**

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень і а інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: ціле визначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотній зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність.

#### **ТЕМА 6. Планування як загальна функція менеджменту.**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей, оцінка сильних і слабких боків організації, розроблення стратегії. Базові стратегії. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

## **ТЕМА 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.**

Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень - лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація. Прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація. взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія та взаємовплив структур організації. Сутність організаційної структури управління та їх роль в досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Єдиноначальність поняття, сутність. Централізація і децентралізація. Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

## **ТЕМА 8. Мотивування як загальна функція менеджменту.**

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Теорії і моделі процесів мотивування. Змістовний і процесний підходи. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

## **ТЕМА 9. Контролювання як загальна функція менеджменту.**

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі. Види управлінського контролю.

## **ТЕМА 10. Регулювання як загальна функція менеджменту.**

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

## **ТЕМА 11. Методи менеджменту.**

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління. Економічні методи. Адміністративні методи. Механізм взаємодії функції менеджменту.

## **ТЕМА 12. Управлінські рішення.**

Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

## **ТЕМА 13. Інформація і комунікації в менеджменті.**

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації. Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди “внутрішніх” та “зовнішніх” комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв'язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні переваження.

## **ТЕМА 14. Керівництво та лідерство.**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

## **ТЕМА 15. Відповідальність та етика у менеджменті.**

Сутність відповідальності та етики у менеджменті. Зміст юридичної відповідальності: дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Перевага та недоліки

соціальної відповідальності. Сутність та значення соціальної поведінки. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей. Причини неетичної поведінки. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

### **ТЕМА 16. Організаційні зміни та ефективність менеджменту.**

Сутність та основні параметри організаційних перетворень. Організаційні зміни та управління ними. Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін.

Сутність результативності та ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями.

## **Орієнтовний перелік питань з основ менеджменту**

1. Поняття та складові організаційної діяльності.
2. Сутність управлінських рішень
3. Концепція управління за цілями.
4. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.
5. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.
6. Якість управлінських рішень.
7. Засоби мотиваційного впливу стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.
8. Адаптивне керівництво.
9. Фактори, які впливають на формування організаційної структури
10. Моделі комунікаційного процесу.
11. Класифікація і характеристика функцій менеджменту.
12. Різновиди технологій прийняття рішень.
13. Типи організацій в Україні.
14. Загальна характеристика бізнес-планування.
15. Культура організації.
16. Види управлінського контролю.
17. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.
18. Інформація, її види та роль в менеджменті.
19. Зовнішнє середовище організації
20. Класифікація управлінських рішень.
21. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми.
22. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
23. Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація.
24. Принципи і цілі функції контролювання.
25. Організація: поняття та ознаки.
26. Психологічні та фізіологічні особливості працівника.
27. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.
28. Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі.
29. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність.
30. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.
31. Класичні теорії менеджменту.
32. Методи вибору організаційної структури управління
33. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
34. Типи повноважень - лінійні, функціональні
35. Моделювання в менеджменті: вербальне, фізичне, аналогове, математичне.
36. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.



37. Існуючі парадигми менеджменту.
38. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей, оцінка сильних і слабких боків організації, розроблення стратегії.
39. Науковий, експертний, соціологічні методи менеджменту.
40. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
41. Рівні управління, групи менеджерів.
42. Взаємодія та взаємовплив структур організації
43. Закони та закономірності менеджменту
44. Модель організації як відкритої системи: параметри "входу", процес перетворення, параметри "виходу".
45. Управлінські відносини як предмет менеджменту.
46. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.
47. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення.
48. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.
49. Класифікація принципів менеджменту.
50. Поняття контролю та його місце в системі управління.
51. Сутність та значення соціальної поведінки.
52. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
53. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.
54. Організація: поняття та ознаки.
55. Психологічні та фізіологічні особливості працівника.
56. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.
57. Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі.
58. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність.
59. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.
60. Класичні теорії менеджменту.
61. Методи вибору організаційної структури управління
62. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
63. Типи повноважень - лінійні, функціональні
64. Моделювання в менеджменті: вербальне, фізичне, аналогове, математичне.
65. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
66. Існуючі парадигми менеджменту.
67. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей, оцінка сильних і слабких боків організації, розроблення стратегії.
68. Науковий, експертний, соціологічні методи менеджменту.
69. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
70. Рівні управління, групи менеджерів.
71. Взаємодія та взаємовплив структур організації
72. Закони та закономірності менеджменту
73. Модель організації як відкритої системи: параметри "входу", процес перетворення, параметри "виходу".

- 74.Управлінські відносини як предмет менеджменту.  
 75.Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.  
 Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення.  
 76.Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.  
 77.Класифікація принципів менеджменту

## КРИТЕРІЇ

### оцінки знань абітурієнтів при складанні вступних випробувань з ОСНОВ МЕНЕДЖМЕНТУ

Оцінювання знань абітурієнтів здійснюється за 100-бальною шкалою.

Відповідь абітурієнта на кожне питання оцінюється таким чином:

Бали	Оцінка по 5-ти бальній шкалі	Критерії оцінювання
90-100	<b>Відмінно</b>	Виставляється абітурієнтам, які виявили систематизовані і ґрунтовні знання, котрі творчо використовуються для аналізу і оцінки сучасного економічного, соціального та політичного стану країни в цілому, а також діяльності окремих підприємств, повністю оволоділи теоретичним матеріалом та практичними аспектами дисципліни «Основи менеджменту», система знань яких відображає вміння творчо поєднувати інформацію, робити незалежні висновки, знаходити адекватні приклади і аргументи з реального економічного життя.
74-89	<b>Добре</b>	Виставляється абітурієнтам, відповіді яких відповідають вимогам оцінки «відмінно», але за змістом відповіді допущено неточності, які не розкривають глибоко сутності питання; повністю оволоділи теоретичним матеріалом та практичними аспектами дисципліни «Основи менеджменту», однак система їх знань не виходить за межі стандартної програми – це лише грамотне відтворення та пояснення матеріалу.
60-73	<b>Задовільно</b>	Виставляється абітурієнтам, у відповідях яких визначена сутність питання, але відсутня глибина знання з можливістю використання аналізу; які демонструють загальну, елементарну обізнаність в матеріалі (як в теоретичному, так і в практичному аспекті), однак сутність проблем розкривається неповністю, фрагментарно і має характер не стільки свідомого, скільки механічного відтворення при наявності суттєвих помилок у відповідях.
1-59	<b>Незадовільно</b>	Виставляється абітурієнтам, у відповідях яких допущено суттєво грубі помилки, відсутні будь-які ознаки з сутності висвітлення даного питання, які неспроможні дати навіть стислу, базову характеристику відповідних проблем, відсутні знання щодо загальної структури проблематики дисципліни (окремих розділів), ключових положень та дефініцій, наявні грубі помилки у поясненнях.

## Список рекомендованої літератури

### Нормативна:

1. Конституція України. (Основний закон України).
2. Відомості Верховної Ради - .1991. - № 29; 1992. - № 20, 31, 36; 1995.-№ 12, 17.зiзмiн.тадопов. 1992 р. № 20, 31, 36 ВВР 1995р. - № 12, 17//Вiдомостi Верховної Ради України. - 1991. - № 29.
3. Про підприємства в Україні: Закон України зі змін. та доповн. /Вiдомостi Верховної Ради України. - 1991. - № 24;1992. - № 17; 1992. № 38, 39; 1993. - N 11, 24, 26, 29; 1994. - № 3; 1995. - №13, 14;1991.-№36; 1994.-№38; 1993. -№7, 11, 13, 17, 19,24,27.
4. Кодекс Законів про працю України. - К.: Укр.вид.група, 1995.-190.с.
5. Про підприємництво: Закон України зі змін та доповн.// Вiдомостi Верховної Ради України. - 1991. - № 14; 1992. - № 48; 1992.-№51, 1993 -№30,1994. № 3, 28, 40, 49, 1995.-№ 7, 10, 14 6. Про захист прав споживачів" Закон України // Вiдомостi Верховної Ради України -1991 -№30

### Навчально-методична:

1. Абчук В А. Азбука менеджмента СПб Союз, 1998-272с. 2. Андрушків Б М , Кузьмін О.Є Основи менеджменту. Львів Світ.-1995
3. Вачугов Д.Д., Кислякова Н А Практикум по менеджменту деловые игры. Учеб.пособие.-М.: Высш шк., 1998 -с.13-14.
4. Веснин В Р Основи менеджмента - М : Об-во "Знание" России,- 1996 -472с
5. Вудкок М., Френсис Д Раскрепощенный менеджер - М Дело, 1991
6. Вейл Н. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен - М Новости, 1993 244с
7. Вітлінський В.В. Накопичення, ризик у менеджменті К Бофистен, 1996 -366с
8. Виханский О.С., Наумов А.Й. Менеджмент человек, стратегия, организация, процессе. Учебник М , 1996 -416с
9. Герчигова Й.Н. Менеджмент. Учебник - М. ЮНИТИ, 1995. 480с
10. Глущенко Е.В., Захарова И.В., Тихонравов Ю.В. Теория управления / Учебн курс М • Вестник 1996. - 332 с
11. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. - СПб. Специальная литература,1999. - 700с.
12. Гольянов В.П. Краткий курс менеджмента - Самара, Б.И,1992
13. Гроув З.С. Высокоэффективный менеджмент. — М Филдинг, 1996 286с
14. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М • Фаир-Пресс, 1998. - 288 с.
15. Дайновський Ю.А. Ефективні рішення в мікроекономіці 505 прийомів бізнесу. - Львів. Ініціатива, 1997 - 160 с.
16. Дунган Д.У. Основополагающие идеи в менеджменте-уроки основоположников. -М . Бек, 1995 -486 с.
17. Егоршин А.П. Управление персоналом - Н Новгород. НИМБ, 1999 -624с
18. Жигалов В.Л., Шимановська Л.М Основи менеджменту і управлінської діяльності. - К. Вища шк , 1994 - 223 с.

19. Завадський Й. С. Менеджмент. - К , 1999
20. Карсекін В.І., Манов М А Менеджмент у підприємствах торгівлі та громадського харчування. - К. Вища шк , 1994.
21. Ладанов Н Ф. Практический менеджмент - М , 1995 492 с
22. Лебедев О. Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. -СПб • ИД “МиМ”, 1998. - 192с.
23. Мартиненко Н.М. Менеджмент фірми. - К : МП “Леся”, 1995
24. Марцинкевич В.Й., Соболева Й.В. Экономика человека: Учеб. пособие.- М.- Аспект Пресе, 1995 286 с
25. Мескон М , Альберт М , Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М Дело, 1992 - 701 с
26. Методы и приемы деятельности менеджера, и бизнесмена -М, 1993.-389с.
27. Мошек Г.Є. Основы менеджменту - К Київ держ торг.-екон ун-т.,- 1998.- 188с
28. Мошек Г. Є. , Гомба Л.А , Казмерчук Н Г. , Поканевич Ю. А. Сучасний менеджмент у питаннях та відповідях — К. Київ держ. торг-екон ун-т, 1999
29. Обер-Крие Дж. Управление предприятием - М . Сирин, 1997 257с
30. Правин В.В , Дятлов В. А. Основа кадрового менеджмента . М. Дело, 1997 - 336с.
31. Річард Р Галагер Власне мале підприємство - це просто-Пер з англ - Львів: “Сейбр-Світло”, 1995 - 176 с
32. Свергун О.Ю Психология успеха, или как стать хозяином своей жизни. - М • АСТ-ПРЕСС, 1999. - 384 с
33. Тактика особистої роботи менеджера – Їв.-Франківськ, 1996 - 188с.
34. Тесты и методики деловых игр для менеджера: Сборник -К МЗУУП, 1994 204с.
35. Травин В.В , Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента -М Дело, 1997.- 336с.
36. Нікбахт Е, Гроппеллі А. Фінанси - К- Основы, 1993. 382с
37. Управление бизнесом. Экспресс-курс для деловых людей. -К МЗУУП. 1994 - 104с.
38. Уткин З. А. Профессия - менеджер М : Экономика, 1992 -176с.
39. Уткин З.А Управление фирмой. - М. Акалис, 1996. -515с
40. Уотермен П. Р. В поисках эффективного управленем (опыт лучших компаний). - М.: Прогресе, 1986.
41. Фишер П. Новичок в кресле шефа: Пер. с нем. - М.: АО “Интер эксперт”, 1995. - 192 с.
42. Фатхутдинов Р.С. Система менеджмента: Учеб. Практ. пособие. - М.: АО Бизнес, 1996. - 368 с.