

УДК 331.101

## ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ ШОУ-БИЗНЕСА

**Осик Ю.И., Нурмагамбетова Н.А., Давлетбаева Н.Б., Нижегородцева М.А.**

*Карагандинский государственный технический университет, Караганда,*

*e-mail: ossik2006@mail.ru*

На современном этапе шоу-бизнес, в большинстве случаев, рассматривается как «индустрия развлечений», которая включает производство и прокат кинофильмов, ТВ, театры, дефиле. Некоторые исследователи рассматривают шоу бизнес и в качестве «музыкального», основанного на поп-музыке, и являющегося частью духовной культуры, воплощающего нравственные и эстетические ценности, чутко реагирующего на социальные изменения, происходящие в обществе.

**Ключевые слова:** шоу-бизнес, искусство, продюсер, проект, исполнитель, менеджер, эмоциональный интеллект

## MANAGEMENT PECULIARITY IN THE FIELD OF SHOW-BUSINESS

**Ossik Y.I., Nurmagambetova N.A., Davletbaeva N.B., Nijegorodtseva M.A.**

*Karaganda State Technical University, Karaganda, e-mail: ossik2006@mail.ru*

In most cases show-business considers us industry of entertainment, includes production and hire of films, TV, theatres, defile. Some of researchers consider it «musical», based on the pop-music, and a part of spiritual culture with its moral and aesthetic values, with sensitiv reaction on social changes happening in the society.

**Keywords:** show-business, art, producer, project, executor, manager, emotional intellect

Структурную основу менеджмента в сфере шоу-бизнеса (ШБ) составляет организация (театр, филармония, продюсерский центр и др.), эффективность которой зависит от правильно найденной модели, а также личности и профессиональной подготовки управляющего. Каждое направление ШБ имеет свои модели менеджмента и критерии его эффективности.

Целями менеджмента в сфере ШБ являются: формирование благоприятных условий для созидания, пропаганды и распространения искусства, для творчества и профессионального роста исполнителей, развитие жанров профессионального искусства, охрана авторских прав, достижение оптимального финансового результата.

Управление в сфере профессионального искусства в целом представляет собой сочетание управления художественным процессом, организационной и экономической деятельностью. Решение этих задач неразрывно связано с повышением культуры обслуживания населения и созданием услуг для различных категорий населения.

Сегодняшние концертные агентства являются преемниками крупных государственных организаций и компаний. Их количество растет и географически расширяется благодаря увеличивающимся потребностям зрительской аудитории, ее финансовым возможностям. Это позитивное явление, так как: происходит насыщение рынка культурных услуг, развивается индустрия культуры, не только удовлетворяются потребности аудитории, но и формируется

новая система взаимоотношений субъектов ШБ и государственных структур.

ШБ сегодня – одно из наиболее развитых профессиональных направлений. Зачастую его проекты становятся дочерними предприятиями крупных организаций, что позволяет рассматривать ШБ как некий связующий профессиональные сферы сектор. Он выступает как своеобразная площадка для общения между представителями различных профессиональных направлений. Поэтому специалисты, связавшие профессиональную деятельность с ШБ, должны обладать не только управленческими и организаторскими, но и высоко развитыми коммуникативными навыками.

Менеджмент ШБ – это не только область знания, помогающая осуществить функцию руководства созданием художественных ценностей (материальных и духовных) но и продвижение на рынок культурных услуг как результатов творческой деятельности: авторов, режиссёров, артистов, актёров, музыкантов и др. исполнителей.

Данное определение отражает современное состояние и развитие ШБ в нашей стране. В нем четко выделены два структурных элемента – процесс создания духовных ценностей и процесс продвижения художественной продукции на рынок культурных услуг.

Коммерческая деятельность ШБ – это создание художественно-творческой продукции в индустрии развлечений и продвижения его на рынок с целью получения прибыли.

Под художественно-творческой продукцией понимают шоу-программы, концерты, фестивали, конкурсы, клубные вечера, показы мод, компакт-диски, компакт-кассеты, видеокассеты, развлекательные и игровые программы, теле- и радиопрограммы, специализированные газеты и журналы, книги и т.д., техническое оборудование для концерно-зрелищных мероприятий (свет, звук, сценография и т.п.). К ней относятся кино, телевидение, радио, производство профессионального светового, звукового, сценического оборудования и музыкальных инструментов издательская деятельность, артистический менеджмент и т.п.

В ШБ сложилось разделение труда, отличное от присущего материальному производству. Важная роль в этом производстве отводится автору или исполнителю, что придает этой индустрии высокую степень персонализации. Однако, роль продюсера, импресарио, менеджера, промоутера, а также других участников этого бизнеса настолько велика, что без них культурное явление не состоится.

Ключевой фигурой в организации и постановке зрелищных форм является продюсер. Понятие продюсер сформировалось в процессе зарождения кинопроизводства и определяло новый тип предпринимателя, осуществлявшего идейно-финансовый и художественный контроль над постановкой. Поскольку технологии создания фильмов и телешоу сходны по своей природе, термин «продюсер» утвердился и в этих областях.

Продюсер как предприниматель ищет новые идеи и средства их воплощения. От истоков до финала создания продукта он отвечает за всю творческую и производственную деятельность: формирует бюджет предстоящего проекта, подбирает и нанимает творческий и исполнительский персонал, обеспечивает график работ в рамках установленного бюджета, разрабатывает рекламную стратегию, осуществляет прокат, дистрибьюцию и др.

Из-за глобальности многих проектов они разделяются на несколько направлений, каждое из которых ведется своим продюсером. Так различают должности:

- исполнительный (executive) продюсер – доверенное лицо компании, осуществляющее финансовый, организационный и художественный контроль над постановкой;
- функциональный продюсер отвечает за конкретные творческо-организационные компоненты, т.е. выполняет определенную функцию;
- ассоциированный (associate) продюсер – партнер, частично финансирующий

проект и принимающий участие в подготовке творческих и производственных планов главного продюсера постановки;

- линейный (line) продюсер отвечает за технологический процесс и сложные этапы проекта.

В кинематографе существуют понятия независимого (independent) продюсера, т.е. человека, самостоятельно создающего проект без участия крупных компаний, и формирующий (creative) продюсер, выступающий в качестве режиссера-сопостановщика, принимающий участие в малобюджетных постановках.

Шоу-бизнес является сферой вращения огромных капиталов, а также великих творческих идей, которые будут воплощаться посредством финансовых вложений. Найти разумное и прибыльное применение большим деньгам – одна из финансовых задач продюсера. Для обеспечения наибольшей эффективности деятельности наряду с формальными управленческими функциями продюсер (менеджер) должен играть роль мотиватора и морального лидера, повышая заинтересованность и работоспособность своих подчиненных, а также поддерживая оптимальную атмосферу в коллективе.

Одним из направлений в артистическом менеджменте является создание новых «звезд». Этот процесс достаточно сложен и продолжителен: найти талантливых исполнителей, определить их творческие способности, выявить творческий потенциал, увидеть возможности формирования из них будущих светил.

Сложность отбора исполнителей заключается в том, что в период экономической трансформации, открывшей путь к созданию альтернативных форм организации концертной деятельности, усилению коммерциализации искусства и получению прибыли, особенно в музыкальном ШБ, на концертных площадках, в программах радио и телевидения появилось большое количество исполнителей, продукция которых не всегда качественная. При наличии финансовых средств и современной аппаратуры в условиях студии можно изготовить качественную фонограмму с исполнителями, не обладающими ни исполнительским мастерством, ни вокальными данными.

Опыт работы на телевидении и в ШБ позволил выявить 4 типа артистов, приняв за основу два основных критерия: а) понимание музыки; б) владение исполнительским мастерством.

1. «Не умеет и не понимает». К нему относятся исполнители, которые любят музыку искренне и бескорыстно. Это огромная армия дилетантов, чаще всего музыкально

не образованных или имеющих начальное музыкальное образование (самоучки и начинающие музыканты).

2. «Умеет, но не понимает». Музыкантов такого типа можно найти среди исполнителей, не имеющих специального образования. Они, как правило, владеют на достаточно высоком уровне инструментом или вокалом, иногда изумляют своей виртуозностью, но не обладают индивидуальностью, уникальностью исполнения. Их виртуозные пассажи наполнены набором стандартных фраз, снятых с пластинок, компакт-дисков и т.д., нередко эклектичны в стилистическом и жанровом отношении. Многие из них убеждены в том, что самые современные приемы эстрадного исполнения давно открыты на Западе, а наша задача – их умело использовать (снимать, копировать) в своих композициях. Поэтому их произведения вторичны, похожи друг на друга. А главный критерий творчества – самобытность и уникальность – отсутствует.

3. «Понимает, но не умеет». Это, как правило, музыканты-теоретики, музыковеды, несостоявшиеся исполнители. Они полны оригинальных идей, мыслят, обладают знаниями, но не владеют техникой игры на инструменте, вокальным мастерством и непосредственным чувством. Из такого типа музыкантов могут вырасти хорошие продюсеры и менеджеры, которые способны помочь другим в творческом воплощении замысла исполняемых произведений.

4. «Понимает и умеет». Этим качеством обладают певцы и музыканты-исполнители. Для них подготовка произведения, программы к исполнению – это процесс создания художественной ценности. Они очень часто скрупулезно трудятся над материалом и критически относятся к своему творчеству, постоянно стремятся к поиску новых идей и выразительных средств.

Знание индивидуально-психологических особенностей артистов и закономерностей развития современного эстрадного искусства помогает добиться высокого художественного результата и выйти на рынок культурных услуг. Средства, вложенные в ШБ, сегодня приносят серьезный доход. Его следует защищать от всевозможных рисков: утрата или повреждение оборудования, материалов и реквизитов, специальных зданий и сооружений; недополучения прибыли в связи с расторжением контракта, отменой мероприятия, перерывах в деятельности. В ШБ стараются застраховать интеллектуальную собственность, ответственность перед другими лицами, ответственность при организации культурно-массовых мероприятий.

Продюсеры много внимания уделяют риску расторжения договора с исполнителем, который достиг успеха с помощью средств и сил продюсера. Такие случаи – не редкость, поэтому не удивительно, что продюсеры хотят иметь страховую защиту на случай недобросовестного исполнения артистом своих обязательств перед продюсером.

Страховые компании не всегда соглашаются застраховать этот достаточно серьезный риск, который должен регулироваться гражданско-правовыми отношениями. Тем более что в этом случае трудно будет установить, насколько правдива информация страхователя и трудно будет избежать страхового мошенничества. Тем более, когда они имеют дело с профессиональными шоуменами, талантливыми в режиссуре. Реальные убытки в условиях современного ШБ подсчитать также довольно сложно.

По Д. Гоулману, любое лидерство всегда имеет эмоциональную первооснову, и большая часть компетентностей, необходимых для успеха продюсера и его труппы, имеет эмоциональную природу в первую очередь. В частности, это уровень эмоционального интеллекта, или эмоциональная компетентность, в самом широком понимании объединяющая в себе способности отслеживать собственные и чужие чувства и эмоции, различать их и использовать эту информацию для направления мышления и действий труппы к эффективному общению со зрителями-слушателями за счет понимания эмоций окружающих и умения подстраиваться под их эмоциональное состояние.

Эффективный продюсер не только варьирует стиль своего руководства в зависимости от ситуации, но и способен применять многообразие навыков, связанных с эмоциональным интеллектом. Так, заражая труппу своим оптимизмом, он тем самым мотивирует сотрудников к работе. Уровень эмоционального интеллекта продюсера – один из главных факторов, обуславливающих эффективность его деятельности наряду с психологическими характеристиками (темперамент, личностные черты).

На практике же зафиксировать показатели успешности деятельности руководителя более или менее объективно представляется задачей чрезвычайно сложной. В качестве критерия эффективности деятельности продюсера выступает конечный результат труда всей труппы, включающий в себя вклад каждого. Источниками для выделения критериев выполнения работы могут служить успех труппы (публикой воспринято на «ура»), и соответственно прибыль. Однако

подобные показатели могут быть связаны с множеством других факторов, относящихся не только к постановке конкретным продюсером но и к характеристике труппы (организации) в целом. Кроме того, показателем эффективности деятельности продюсера является отношение его труппы друг к другу и к нему самому – в частности.

Помимо показателей групповой эффективности успешности деятельности продюсера существуют психологические показатели, касающиеся самого продюсера (его самооценка, мотивация, рефлексия эффективности деятельности, удовлетворенность работой). Эти показатели, относящиеся к внутренним ощущениям, представлениям и переживаниям самого продюсера, являются не менее важными и информативными критериями эффективности его деятельности. Успешное выполнение продюсером своих функций способствует повышению психологического комфорта, включающего в себя удовлетворенность деятельностью и ее результатами, удовлетворенность психологическим климатом в коллективе, а также адекватность профессиональной идентификации и самооценки.

В ШБ различают финансовый, организационно-правовой, творческо-управленческий и PR-блоки.

1) Финансовый блок включает в себя работу инвесторов и спонсоров, финансового директора, финансового менеджера. Инвесторы и спонсоры, как правило, являются партнерами продюсера (генеральный директор издания, программный директор или продюсер радиостанции, директор какой-либо другой производящей компании). В зависимости от характера контракта, спонсор может как вмешиваться в процесс производства проекта, так и возлагать все полномочия на продюсера проекта.

Финансовый директор, подобно эксперту, вовремя даст совет, как выгодно купить оборудование, где взять инвестиции и как их правильно вложить или сохранить. Он определяет и оптимизирует ставку продюсера, серьезно сокращая его затраты. Оплатой их труда обычно является 20% от дохода.

2) Организационно-правовой блок включает в себя работу исполнительного продюсера, директора группы, менеджера, юриста, а также гастрольного (концертного) директора. Исполнительный продюсер является правой рукой генерального продюсера, решая вопросы управленческого, финансового и творческого характера, но последнее слово остается за руководителем проекта. Помимо основных функций, в его задачи входит проверка исправности оборудования, организация работы всех участников проекта.

Таким образом, если срыв записи на студии произойдет из-за неорганизованности артистов – исполнителей или сессионных музыкантов, то это, прежде всего, ляжет на плечи продюсера, который не заметил неполадок заблаговременно. Исполнительный продюсер присутствует на всех стадиях звукозаписи и держит все под контролем. Он должен заботиться обо всех формальностях, включая проверку накладных и пропусков.

Директор группы, участвуя во всех ее делах, выезжает вместе с ней на гастроли, решает все вопросы, связанные с сотрудничеством с партнерскими организациями на местах. Он улаживает все отношения с гастрольными заботами партнеров, например, по поводу составления райдера. Артисты и исполнители решают все свои вопросы с директором группы и только в редких случаях могут обратиться к генеральному продюсеру, если ситуация требует его персонального участия.

Менеджер ведет переговоры, связанные с работой группы (съемки видеоклипа, гастрольная деятельность и др.), координирует процесс, выбирая наиболее эффективные пути решения проблем. Но менеджер не выезжает вместе с группой на гастроли, а выполняет свои функции в стенах продюсерского центра.

Юрист принимает непосредственное участие в решении правовых вопросов, возникающих при создании и продвижении проекта. Главным образом, он нужен для того, чтобы избежать невыгодных контрактов с записывающими и выпускающими компаниями. Время юриста ШБ ценится очень дорого, но эти деньги практически всегда оправдываются.

Гастрольный директор организывает концерты любого масштаба, как то: клубные выступления, турне, и др. Он отвечает за бронирование билетов, мест в гостинице для проживания артистов-исполнителей, звукорежиссера и других членов творческой группы, формирует график концертной деятельности в соответствии с имеющимися предложениями и ценовой политикой. Конечно, организация гастрольного турне – тяжелая работа. Необходимо организовать загрузку и разгрузку оборудования, размещать людей и планировать дальнейшие шаги. В этом гастрольному директору обычно помогают администратор турне или тур-менеджер.

3) Творческо-управленческий блок включает в себя работу авторов и артистов-исполнителей, музыкальных издательств, саундпродюсера, рекорд-компаний, рекорд-лейблов, арт-менеджера, программных директоров ТВ и радио. В блок еще входят

люди, не выступающие на сцене, а занимающиеся разработкой образа и имиджа артиста – хореограф-постановщик, режиссер-постановщик, сессионные музыканты (то есть те, которых нанимают специально на время турне или записи на студии) и др.

Музыкальные издательства – организации, управляющие правами авторов музыкального материала, композиторов и поэтов-песенников. С ними, как с обладателями авторских прав, продюсер ведет переговоры об использовании того или иного музыкального материала. То есть, прежде чем использовать ту или иную композицию, продюсер заключает договор с музыкальным издательством, а оно в свою очередь перечисляет соответствующий гонорар авторам.

Продюсер вступает с музыкальным издательством в финансово-правовые отношения. Основное отличие деятельности музыкального издательства от обществ по коллективному управлению имущественными правами авторов в том, что, приобретая у автора исключительные имущественные права, музыкальные издательства становятся единственными и полными правообладателями на все виды использования произведений. У автора остаются только неимущественные авторские права. Авторы, отдающие права на свои произведения, попадают в условия, когда они могут не беспокоиться за свои имущественные и неимущественные права и спокойно заниматься творчеством. Такая система существует уже более ста лет.

Саундпродюсер решает вопросы технического характера по музыкальному материалу. Он определяет стилистику будущего альбома, решает, стоит ли накладывать определенные эффекты на звукозапись и др. Хотя некоторые исполнители делают вышеперечисленную работу сами, большинство все же пользуется услугами саундпродюсеров.

Рекорд-лейбл. Лейблами называют компании, занимающиеся выпуском и записью альбома исполнителя. То есть, когда между исполнителем и такой компанией заключается договор, альбом исполнителя начинает тиражироваться под определенной маркой, лейблом. С другой стороны лейбл – выпускающая компания, которая занимается дистрибуцией готовых носителей.

Арт-менеджер является экспертом деятельности всех творческих работников проекта, включая самих артистов. В компетенцию арт-менеджера входит разрешение вопросов, связанных со сценической деятельностью: нужен ли шоу-балет, каким будет стиль грядущего выступления. Таким образом, этот специалист контролирует образ артиста и все метаморфозы, с ним связанные. Организация всех творче-

ских работ, связанных с артистом, и оценка конечного шоу-продукта, в который был вложен труд имиджмейкера, хореографа, режиссера и многих других, являются главными целями арт-менеджера.

Программные директора ТВ и радио решают, какие записи будут предоставлены для прослушивания или ротации в эфире. Помимо радио, стала важной ротация по телевидению. Вследствие выделяется должность виджея, то есть видео-жокея. Немногие песни и видеоклипы стали бы хитами без трансляции в эфире, и во многом это заслуга программных директоров.

4) PR-блок включает в себя работу PR-директоров, промоутеров и пресс-атташе. PR-директор осуществляет контроль над процессом решения творческих задач коллектива пиарщиков, находящихся в его подчинении. В творческие задачи, как правило, входит: разработка образа, концепция проекта и его идея. Кроме того, продумывается стилистика общения артиста с прессой, содержание интервью, отношения к поклонникам. Обязательно вокруг артиста-исполнителя создаются интриги, слухи, без которых интерес к звезде быстро утрачивается.

Пиар-директор организует и промо-кампанию артиста. Если вышесказанное говорит о промо-акциях, связанных с артистом, то впоследствии осуществляется промоушен альбома в целом. Большой отдачи сил и времени требует налаживание сотрудничества со спонсорами, дистрибьюторами альбома и телеканалами. Эта функция является основополагающей во всей деятельности данного участника продюсерской команды.

Промоутеры обычно работают на звукозаписывающие компании. Их деятельность заключается в получении максимально-возможного количества времени в эфире под трансляцию новой записи. Это означает непосредственный контакт промоутера с программными продюсерами радиостанций и телеканалами.

Пресс-атташе служит для непосредственного контакта с прессой и находится в курсе обо всех событиях, происходящих в жизни артиста. Если продюсер имеет дело с хорошим информационным агентством или нанял классного пиарщика, то половина успеха уже в кармане, потому что поклонники сосредотачивают свое внимание на всем, что касается их кумиров.

В современной практике продюсер является не только основной фигурой, которая ведет все дела артиста и решает практически все, но и зачастую инвестором проекта. До этого продюсеры и продюсерские центры (ПЦ) работали под крышей звукозаписывающих компаний, тогда их нанимали

для работы с артистом. В последние годы рекорд-компании перестали играть главенствующую роль в отношениях с артистами, а эта роль перешла к продюсеру. В мировой практике музыкального ШБ такого человека называют менеджером артиста, а под должностью продюсера понимается саундпродюсер, осуществляющий профессиональной постановки звука и стиля исполнения. Саундпродюсер отвечает за запись альбома, порой являясь автором произведений.

В отечественном ШБ существует два типа продюсеров.

А. Не вмешиваясь в творчество, занимается организацией дела так, чтобы все работало на талант артиста. Он осуществляет руководство и контроль над всеми процессами, организуя процессы и презентации, действуя от имени артиста, заключает необходимые договоры, добывает деньги.

Б. Смешение первого типа и саундпродюсера. Этот тип не только участвует в студийной записи, корректируя творческий процесс исполнителя, выдавая ему уже готовый собственный материал, но и работает по продвижению артиста на рынок. Чаще всего продюсеры не вмешиваются в музыку своих подопечных.

В словаре современного русского языка «продюсер – доверенное лицо кинокомпании, осуществляющее идейный, художественный, финансовый и организационно-управленческий контроль». По словам музыкального критика Артемия Троицкого, «продюсер – это человек, обладающий нюхом, чутьем на то, что будет востребовано. Он же футуролог, маркетолог, финансист и селекционер». ШБ – один из самых артистичных, интуитивных, экспрессивных и непредсказуемых видов бизнеса. Поэтому продюсер и выступает в роли авантюриста, политика, бизнесмена, творца и еще много кого. Это человек с высоким художественным вкусом, с высокими амбициями и любовью к своему делу, умеющий ориентироваться в конъюнктуре, делать деньги, при этом никого не подвести и не обидеть.

Продюсер – жесткий финансист и маркетолог в одном лице, который точно знает, сколько и в кого вкладывать деньги, чтобы получить не только доход, но и имя, которое поможет в дальнейшем осуществлять еще более грандиозные проекты. Это и человек, всегда улавливающий тенденции в обществе, зная, что именно требуется слушателю. Он всегда на пике событий и всегда знает, что будет завтра. Он должен понимать артиста лучше, чем кто-либо другой, и в сложной ситуации принимать единственно правильное решение.

Работа продюсера практически не видна – артист думает, что сам вполне может

заниматься собой, делая качественный промоушен и преуспевать в творчестве. Но если артист берется за это сам, то недоработки в каких-то аспектах отражаются негативно на успехе всего проекта. Продюсеры заинтересованы продать исполнителя и его материал как товар, ориентируясь на то, что продается. Так, выбирая между рок-группой и попсовым исполнителем, продюсер, скорее всего, возьмется за последнего, так как это более легкий и проверенный путь. Но талантливые продюсеры добиваются успеха, раскручивая проекты, на которые другие не обращают внимания.

В последние годы заметна тенденция к раскрутке проектов путем скандалов. На этом можно выделиться, но трудно удержаться на завоеванных позициях. Успех на поприще управленческой работы в ШБ во многом определяется профессиональными, личными и деловыми качествами, помогающими продюсерам создавать и поддерживать в коллективе жесткую дисциплину, сохраняя при этом творческую атмосферу. Такая форма управления возможна благодаря наличию у руководителя проекта гибкости в отношениях с людьми, очень ответственного отношения к работе и предприимчивости. Продюсер должен обладать креативным мышлением, широтой взглядов, базирующихся как на общей эрудиции, так и на хорошем знании не только собственной сферы деятельности, но и смежных с ней. К личностным качествам, необходимым продюсеру, можно отнести: благожелательное отношение к людям и к работе, высокие моральные стандарты, психологическое и физическое здоровье, самообладание и трезвость мышления, оптимизм и уверенность в себе, высокий уровень внутренней требовательности, доминантность на основе честности и властности.

В зависимости от уровня, занимаемого продюсером и степени ответственности, выделяются пять основных функциональных задач: стратегическая, административная, экспертно-инновационная, социально-психологическая, лидирующая.

#### Список литературы

1. Жданова Е. и др. Управление и экономика в шоу-бизнесе. М.: Финансы и статистика, 2003.
2. Коновалов А. Маленькие секреты большого шоу-бизнеса. СПб: Питер, 2004.
3. Корнеева С. Как зажигают звезды. – СПб: Питер, 2004.
4. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2009. – 848 с.
5. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 395 с.
6. Резник С.Д. Персональный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 558с.
7. Информационный менеджмент. П/р Н.М. Абдикеева. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
8. Общий менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 384 с.