

Анализ лидерских качеств руководителя как источника обеспечения эффективного управления организацией (часть 3)

Analysis of leadership qualities of a leader as a source of ensuring effective management of an organization (part 3)

УДК 338

Получено: 14.01.2022

Одобрено: 02.02.2022

Опубликовано: 25.02.2022

Тебекин А.В.

Д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор кафедры Менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России, e-mail: Tebekin@gmail.com

Tebekin A.V.

Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economics, Professor, Honorary Worker of Science and Technology of the Russian Federation, Professor of the Department of Management of the Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, e-mail: Tebekin@gmail.com

Митропольская-Родионова Н.В.,

Канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента Одинцовского филиала МГИМО МИД России

Mitropolskaya-Rodionova N.V.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Odintsovo Branch, MGIMO of the Ministry of Foreign Affairs of Russia

Хорева А.В.

старший преподаватель кафедры менеджмента Одинцовского филиала МГИМО МИД России

Khoreva A.V.

Senior Lecturer, Department of Management, Odintsovo Branch, MGIMO of the Ministry of Foreign Affairs of Russia

Аннотация

Представлены результаты исследования таких лидерских качеств руководителя, как ясность изложения своих мыслей; желание, умение и возможности обучать других; заинтересованность в получении обратной связи с сотрудниками; способность выражать доверие людям своей команды; способность вдохновлять сотрудников на достижение целей; умение преобразовывать умозрительные цели в реальность; умение перенимать у других лучшие качества; способность обеспечивать вознаграждение сотрудников пропорционально вкладу в успех; способность оперативно и эффективно действовать по обстоятельствам; умение проведения эффективных совещаний;

уважительное отношение к другим; коучинг ключевых сотрудников; способность справедливо оценивать людей; стремительность и настойчивость в конкурентной борьбе; решительность; отсутствие боязни ошибиться; гибкость и адаптивность к происходящим изменениям; упорство в труде. Продемонстрирована важность для руководителя обладания перечисленными лидерскими качествами при управлении организацией, особенно в современных кризисных условиях.

Ключевые слова: руководитель, обладание лидерскими качествами, управление организацией, современные кризисные условия.

Abstract

The results of a study of such leadership qualities as a leader are presented: clarity of presentation of one's thoughts; desire, ability and ability to teach others; interest in receiving feedback from employees; the ability to express confidence in the people of their team; the ability to inspire employees to achieve goals; the ability to transform speculative goals into reality; the ability to learn from others the best qualities; the ability to reward employees in proportion to their contribution to success; the ability to act quickly and effectively according to circumstances; ability to conduct effective meetings; respect for others; coaching of key employees; the ability to fairly evaluate people; swiftness and perseverance in the competitive struggle; determination; lack of fear of making a mistake; flexibility and adaptability to ongoing changes; perseverance in work. The importance for a leader of possessing the listed leadership qualities in managing an organization, especially in today's crisis conditions, is demonstrated.

Keywords: manager, possession of leadership qualities, organization management, modern crisis conditions.

Введение

Циклическое развитие экономики привело к тому, что в настоящий период времени в отечественной экономике фактически совпали по времени кризис смены технологических укладов [7] и кризис деловых (банковских) циклов [8] (табл. 1) [18].

Таблица 1

Динамика больших, средних и малых циклов экономической активности в период с 1991 по 2020 г.

Годы	Динамика экономической активности по большим (технологическим) циклам Н. Кондратьева (средняя продолжительность 50 лет)	Динамика экономической активности по средним (строительным) циклам С. Кузнеца (средняя продолжительность 20 лет)	Динамика экономической активности по малым (деловым, банковским) циклам К. Жугляра (средняя продолжительность 10 лет)
1991	Подъем	Спад	Подъем
1992	Подъем	Кризис	Подъем
1993	Подъем	Подъем	Пик
1994	Подъем	Подъем	Спад
1995	Пик	Подъем	Спад
1996	Спад	Подъем	Спад
1997	Спад	Подъем	Спад
1998	Спад	Подъем	Кризис
1999	Спад	Подъем	Подъем
2000	Спад	Подъем	Подъем
2001	Спад	Подъем	Подъем
2002	Спад	Пик	Подъем

2003	Спад	Спад	Подъем
2004	Спад	Спад	Пик
2005	Спад	Спад	Спад
2006	Спад	Спад	Спад
2007	Спад	Спад	Спад
2008	Спад	Спад	Спад
2009	Спад	Спад	Кризис
2010	Спад	Спад	Подъем
2011	Спад	Спад	Подъем
2012	Спад	Кризис	Подъем
2013	Спад	Подъем	Подъем
2014	Спад	Подъем	Подъем
2015	Спад	Подъем	Пик
2016	Спад	Подъем	Спад
2017	Спад	Подъем	Спад
2018	Спад	Подъем	Спад
2019	Спад	Подъем	Спад
2020	Кризис	Подъем	Кризис
2021	Подъем	Подъем	Подъем
2022	Подъем	Пик	Подъем
2023	Подъем	Спад	Подъем

Именно в этот период особенно возрастает роль лидеров, способных обеспечить эффективный вывод национальной экономики из кризиса.

В этой связи представляет интерес исследование лидерских качеств руководителя как одного из источников обеспечения эффективного управления организацией любых масштабов и направлений деятельности.

Цель исследования

Таким образом, целью представленных исследований является анализ лидерских качеств, которыми должны обладать руководители организаций и предприятий, чтобы обеспечить эффективность преодоления управляемыми системами глобального (мирового) экономического кризиса технологической природы в сочетании с национальным экономическим кризисом финансовой природы.

Методическая база исследований

Методическую базу исследований составили известные научные труды, посвященные анализу лидерских качеств руководителя таких авторов, как Адаир Д. [1], Бендас Т.В. [2], Евтихов О.В. [3], Кричевский Р.П. [9], Кови С. [14], Кузин К.Б. [10], Нефф Т.Дж., Ситрин Дж.М. [12], Равино А.В. [13], Федоров Ю.В. [26], Фокс Дж. [27], Хэнна Д. [28] и др.

Методическую основу также составили авторские наработки по теме исследований, получившие отражение в трудах [4, 11, 15-17, 19, 20, 22-25] и др.

Основное содержание исследований

Данное исследование является логическим продолжением первой и второй части анализа лидерских качеств руководителя [5, 16].

Обобщение 36-ти проанализированных в работах [5, 16] лидерских качеств руководителя показало, что большинство из них связано с реализацией управленческих функций мотивации и организации (рис. 1).

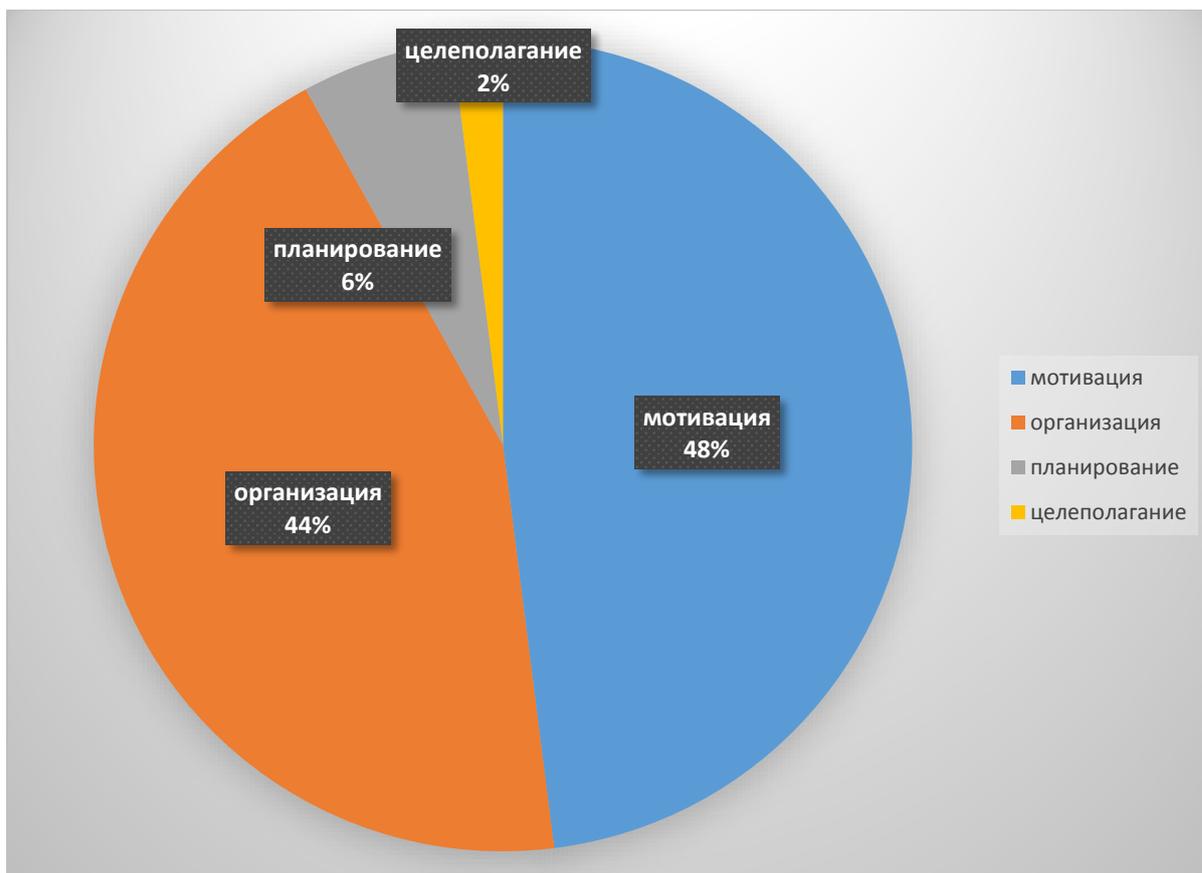


Рис. 1. Результаты обобщения 36-ти проанализированных в работах [5, 16] лидерских качеств руководителя с позиций обеспечения реализации основных функций управления.

Результаты проведенного в данном исследовании анализа лидерских качеств руководителя с позиций обеспечения реализации основных функций управления представлены в табл. 2.

Таблица 2

Результаты анализа лидерских качеств руководителя с позиций обеспечения реализации основных функций управления

№	Лидерское качество	Характеристика лидерского качества	Обеспечиваемая функция менеджмента
1	Ясность изложения мыслей	Лидеры должны уметь четко излагать свои мысли подчиненным, чтобы обеспечить легкость понимания и исключить недопонимание последними поставленных целей, задач, поручаемых проектов и т.д. Наличие такого качества у руководителя служит ему гарантией того, что поручаемые сотрудникам задания будут выполнены в точном соответствии с выданными предписаниями [23]	Организация
2	Умение обучать, передавать знания и опыт	Лидер должен уметь обучать своих подчиненных методологическими знаниями, методическими умениями и практическим опытом реализации тех	Организация, мотивация

		<p>процессов, которые составляют основу их производственно-хозяйственной деятельности. Процесс обучения откроет новые горизонты не только перед сотрудниками, но и перед самим руководителем. Если же руководитель, позиционирующий себя как лидер не компетентен, то он не сможет передать требуемые знания, умения и навыки своим подчиненным, то он не сможет обеспечить повышение эффективности реализуемых процессов производственно-хозяйственной деятельности. При этом в лучшем случае квалифицированные сотрудники попытаются без номинального руководителя. В худшем же случае результаты реализации процессов производственно-хозяйственной деятельности низкоквалифицированными сотрудниками при некомпетентном руководителе будут удручающими</p>	
3	Заинтересованность в получении обратной связи	<p>Настоящие лидеры не только обладают важным качеством передавать имеющиеся знания, умения и навыки своим сотрудникам, но и сами ценят возможности научиться чему-то полезному у своих сотрудников и не считают зазорной такую учебу, так же как и возможность спросить совета у грамотных сотрудников. Кроме того, лидер должен быть не просто открыт для обратной связи, но должен обладать способностью позитивно относиться к конструктивной критике, поскольку это тоже для него и учеба, и опыт, позволяющие лидеру так скорректировать свою деятельность, чтобы принести еще большую пользу своей организации</p>	Организация
4	Способность доверять своим сотрудникам	<p>Доверие к членам команды руководителя зависит не только от качеств сотрудников, приглашаемых на работу в команду, включая их умение и мотивацию к работе, способности и стремление к учебе и т.д., но и от способности (либо не способности) лидера доверять этим людям, придавая им дополнительную мотивацию к работе на организацию</p>	Организация, мотивация
5	Способность	<p>В исходном состоянии сотрудники</p>	Организация,

	вдохновлять сотрудников	организации могут по-разному относиться к различным составляющим своей работы. Однако если руководитель будет вдохновлять своих работников на выполнение этой работы с большим энтузиазмом и лучшим качеством, то он тем самым обеспечит возможность понимания сотрудниками важности их работы, значимости результатов этой работы как для компании, так и для общества в целом. При этом искусство лидера заключается в том, чтобы направлять усилия своих сотрудников на то, чтобы они сделали то, что хочет лидер таким образом, чтобы сотрудники, вдохновленные лидером, сами захотели это сделать	мотивация
6	Умение воплощать видение целей в реальность	Для лидера важно не только уметь формулировать цели развития организации на основе видения ее будущего, но и обладать способностью отражать эти цели в рабочую стратегию развития, которая будет принята сотрудниками организации, и целенаправленно реализовывать эту стратегию, воплощая сформулированную на основе видения цель в жизнь (в практику)	Планирование, организация
7	Умение извлекать максимум из возможностей своих сотрудников	Для того чтобы извлекать максимум пользы из возможностей своих сотрудников в интересах развития организации, лидер вначале должен научиться понимать, а чего же на самом деле хотят его сотрудники? Если лидер сумеет это понять и поможет сотрудникам в достижении их устремлений, связанных с возможностями, предоставляемыми работой, включая стимулирование выполнения сотрудниками работы, то в качестве обратной связи лидер может рассчитывать на рост продуктивности функционирования своих сотрудников. При этом лидер для того чтобы извлечь максимум из возможностей своих сотрудников должен, понимая свои мотивы, учитывать мотивы своих сотрудников, удовлетворяя их через позитивное отношение, щедрость, непредвзятость и реализацию индивидуального подхода. Тогда это	Организация, мотивация

		поможет лидеру «обратить сотрудников в свою веру», мотивируя их сделать то, что ему нужно нетривиальным образом. По этому поводу Антуан де Сент-Экзюпери писал: «Если желаете построить корабль, то не созывайте барабанным боем людей собирать древесину, не распределяйте между ними работу и не отдавайте приказы. Вместо всего этого научите их тосковать по бескрайнему морскому простору»	
8	Умение вознаграждать сотрудников	Любой человек, выполняющий какую-то работу в организации, склонен ожидать признания его достижений и результатов от руководства. Поэтому должен уметь выделять достижения сотрудников и вознаграждать их вклад, особенно когда он выделяется на общем фоне вкладов в результат других сотрудников. При этом важна продуманная система вознаграждений сотрудников (материальных и нематериальных) с учетом ценности для каждого сотрудника того или иного вознаграждения	Мотивация
9	Способность действовать по обстоятельствам	Одним из важных качеств, которым должен обладать лидер, является способность оперативно и верно оценивать любую нестандартную (особенно сложную) ситуацию и уметь при этом своевременно принимать правильные управленческие решения	Организация
10	Умение эффективно проводить совещания	Эффективное лидерство подразумевает умение максимально продуктивно использовать все время, отведенное для работы, включая время, выделяемое на совещания. Структурно деловое совещание, проводимое руководителем, должно включать в себя следующие логически взаимосвязанные составляющие: установление контактов; уточнение содержания и целей делового совещания; обмен сообщениями; обоснование мнений; сбор предложений; прения; принятие решения. При этом руководитель должен устранить отвлекающие факторы, поощрять сотрудников к активному участию в обсуждении, но не забывать о регламенте. Важнейшей составляющей в работе руководителя	Организация

		является анализ эффективности проведенных совещаний с целью поиска резервов по совершенствованию их проведения	
11	Проявление уважения к другим людям	Настоящий лидер должен уметь проявлять уважение к другим людям. Для этого руководитель должен: выполнять данные обещания; защищать своих подчиненных на справедливой основе; заботиться о своих сотрудниках, поддерживать их рациональные инициативы, обеспечивая тем самым общее благополучие организации; не допускать распространение сплетен о ком-либо из сотрудников, и уж тем более не участвовать в этом самом. Такое проявление уважения делает для лидера задачу выстраивания дружеских, доверительных, партнерских, взаимовыгодных отношений гораздо более простой, а работу по управлению коллективом более успешной	Организация, мотивация
12	Обучение ключевых сотрудников	Настоящий лидер обязательно будет стремиться развивать успех ключевых сотрудников своей организации, тем самым помогая сотрудникам расти в организации, увеличивая армию своих последователей и повышая эффективность функционирования организации в целом. Такой тенденции во многом будет способствовать проведение тренингов и семинаров с ключевыми сотрудниками, в которых лидер будет принимать самое активное участие	Организация, мотивация
13	Справедливое отношение к людям	Лидер должен обладать способностью справедливо оценивать дела, поступки и поведение своих сотрудников, поскольку это качество позволяет ему верно оценивать происходящие события и адекватно воспринимать ситуации, происходящие в организации. Наличие качества справедливого отношения к людям не только делает лидера привлекательным для сотрудников, но и создает синергетический эффект в результате роста преданности и уважения сотрудников как ответной реакции на справедливое отношение лидера. И	Организация, мотивация

		напротив несправедливое отношение руководителя к персоналу (в том числе в результате игнорирования им чувства справедливости) снизит интенсивность текущей работы, уменьшит эффективность конечных результатов, а также будет способствовать сокращению последователей руководителя в результате оттока персонала, не желающего мириться с несправедливым отношением руководства	
14	Быстрота действий	Настоящий лидер понимает, что он работает в конкурентной среде (причем как внешней, так и внутренней по отношению к организации), где конкуренты «дышат в спину» и стремятся «наступать на пятки». Поэтому настоящие лидеры для достижения первенства в той или иной сфере опираются на свою силу, настойчивость, целеустремленность и быстроту действий	Организация
15	Решительность действий	Быстрота действий лидера тесно связана с таким его качеством, как решительность. Решительность руководителя возникает не на пустом месте. Она предполагает наличие у лидера значительных компетенций как базы для обеспечения уверенного и эффективного мышления, способствующего принятию быстрых и рациональных управленческих решений, и стремительного воплощения их в действия. Именно компетентность позволяет руководителю избежать нерешительности, парализующей процесс принятия решения, и обеспечивает принятие рационального управленческого решения на основе тщательного взвешивания каждого из рассматриваемых вариантов решений	Планирование, организация
16	Отсутствие страха совершить ошибку	Важным качеством лидера является отсутствие боязни ошибиться. Это не безрассудное бесстрашие (руководитель должен отдавать себе отчет, что риск ошибки существует), а понимание того, что за неудачей, вызванной совершенной ошибкой, скрывается, выражаясь словами И. Кобаяси, «гора новых возможностей»	Планирование, организация

		<p>[6]. Потому что полученный опыт открывает одни из самых больших возможностей в жизни. Поскольку в плане познания и обучения неудача даст человеку намного больше, чем успех. То есть неудача рассматривается лидером как очередная (порой неотъемлемая) ступень к успеху. Как писал Томас Эдисон: «Я не терпел поражений. Я просто нашел 10 000 способов, которые не работают». Как правило лидеры понимают, что им часто придется действовать в условиях риска и неопределенности (особенно когда дело касается бизнеса). Другое дело как лидеры воспринимают неудачи в работе, связанные с риском и неопределенностью. Вот, что говорил на этот счет многолетний лидер баскетбольного «Чикаго Буллз» Майкл Джордан: «Я промазал больше девяти тысяч бросков за свою карьеру. Проиграл в трехстах матчах. Двадцать шесть раз мне доверяли решающий бросок, и я промахивался. Я терпел неудачи снова и снова. Именно поэтому я добился успеха». Вот слова настоящего лидера, правильно воспринимающего неудачи</p>	
17	Гибкость	<p>Гибкость как качество лидера означает тот факт, что он осознает, что деловой мир быстро меняется, и эти перемены носят непрерывный характер, требуя постоянной адаптации к вновь складывающимся обстоятельствам. При этом речь идет не только об осознании лидером неизбежности происходящих изменений, но и о способностях лидера распознавать эти изменения (причем на ранних стадиях их возникновения) с тем, чтобы своевременно внести необходимые коррективы в деятельность организации и в процессы управления этой деятельностью. Такой подход исключает закостенелость и архаичность в деятельности руководителя, с одной стороны. С другой стороны, умение лидера вносить изменения в процессы деятельности организации, когда в этом возникает необходимость под влиянием</p>	Маркетинг, планирование, организация

		объективных внешних условий, отнюдь не означает, что лидер будет как флюгер менять «свою точку зрения» под влиянием любых мимолетных изменений. Да, эффективный руководитель должен быть открыт для всего нового, влияющего на деятельность организации из внешней среды. Но принятие решения о том, где именно осуществить изменения и какие – он должен сам	
18	Упорство в достижении целей	Люди по-разному реагируют на возникающие на их пути трудности. Если говорить о руководителях, претендующих на роль лидера, то они не только знают не понаслышке, что путь к успеху сопряжен с многочисленными преградами, проблемами и невзгодами, но и умеют двигаться в этих условиях к цели с особой силой, с большей решимостью, с «удвоенной энергией». Именно в этих условиях наиболее отчетливо видна разница между лидерами и другими людьми, большинство из которых либо замедлят движение вперед, либо остановятся в движении, либо сделают шаг назад под напором обстоятельств, если лидер их не увлечет за собой вперед. Мартин Лютер Кинг в этой связи говорил: «Предельная мера человека не там, где он находится в моменты комфорта и удобства, но там, где он стоит во времена вызова и противоречий».	Организация

Обсуждение результатов и выводы

Таким образом, проведенные исследования позволили подробно рассмотреть содержание следующих лидерских качеств руководителя, способных обеспечить эффективное преодоление кризиса, в котором находится национальная экономика, включая: ясность изложения мыслей; умение обучать, передавать знания и опыт; заинтересованность в получении обратной связи; способность доверять своим сотрудникам; способность вдохновлять сотрудников; умение воплощать видение целей в реальность; умение извлекать максимум из возможностей своих сотрудников; умение вознаграждать сотрудников; способность действовать по обстоятельствам; умение эффективно проводить совещания; проявление уважения к другим людям; обучение ключевых сотрудников; справедливое отношение к людям; быстрота действий; решительность действий; отсутствие страха совершить ошибку; гибкость; упорство в достижении целей.

Проведенный анализ показывает, что из 18-ти рассмотренных лидерских качеств 94% связаны с функцией организации, 44% лидерских качеств связаны с функцией

мотивации, 22% лидерских качеств связаны с функцией планирования, 6% лидерских качеств связаны с функцией маркетинга.

Обобщение результатов текущих и ранее проведенных исследований [5, 16] таких лидерских качеств, как дисциплинированность; зрелость в управлении; любовь к своему делу; мужество и смелость; навыки эффективных публичных коммуникаций; наличие цели и видение результата; наличие чувства сострадания и сочувствия нуждам других людей; оптимизм; ответственность; поддержка сотрудников коллектива; преданность делу; присутствие в делах организации посредством личного вовлечения в процесс; самомотивация; следование высоким стандартам; способность разумно противостоять оппонентам; способность являться примером для подражания; страсть; уважение окружающих; уверенность; умение анализировать альтернативные издержки; умение анализировать риски и управлять ими; умение вести переговоры; умение видеть перспективу; умение выстраивать отношения с разными людьми; умение делегировать как права, так и обязанности; умение контролировать эмоции; умение рационально использовать время; умение слушать других; умеренность и скромность; уникальность; харизма; хорошие социальные навыки; целостность; честность и открытость; чувство юмора; этика (всего 54 лидерских качества) позволили установить, что большинство лидерских качеств связано с реализацией управленческих функций организации – 72% и мотивации – 59%.

Литература

1. *Адаир Д.* Психология лидерства. – Москва: Эксмо, 2008. – 342 с.
2. *Бендас Т.В.* Психология лидерства: [теория и практика] / Т. В. Бендас. - Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 447 с.
3. *Евтихов О.В.* Сравнительный анализ лидерских качеств руководителей разных управленческих уровней промышленного предприятия. // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2010. – Т. 7. – №1. – С. 114–121.
4. *Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Роль предпринимателя в положениях школы предпринимательства Й. Шумпетера и его значение в формировании стратегий развития бизнеса в современных условиях. // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9. – № 9. – С. 263-270.
5. *Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Анализ лидерских качеств руководителя как источника обеспечения эффективного управления организацией (часть 2) // Журнал экономических исследований. – 2021. – Т. 7. – № 6. – С. 32-42.
6. *Кобаяси И.* 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях: пер. с яп. – Москва: Стандарты и качество, 2012. – 248 с.
7. *Конотопов М.В., Тебекин А.В.* Апрельские тезисы 2009 года (о мировом экономическом кризисе). // Инновации и инвестиции. – 2009. – № 1. – С. 2-8.
8. *Конотопов М.В., Тебекин А.В.* Мартовские тезисы 2010 года (о мировом экономическом кризисе с позиций циклов инновационного развития К. Жугляра). // Инновации и инвестиции. – 2010. – № 1. – С. 2-6.
9. *Кричевский Р.П.* Психология лидерства. – Москва: Статут, 2007. – 541 с.
10. *Кузин К.Б.* Формирование лидерских качеств руководителя. Mgsu.ru
11. *Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В.* Учет силы лидерства при формировании и реализации стратегии развития компании. // Журнал экономических исследований. – 2021. – Т. 7. – № 5. – С. 29-40.
12. *Нефф Т.Дж., Ситрин Дж.М.* Уроки лидеров. – Москва: АСТ, 2013. – 251 с.
13. *Равино А.В.* Основы лидерства / А. В. Равино. – Минск: БГТУ, 2014. – 85 с.
14. *Стивен Р. Кови.* Лидерство, основанное на принципах. — Москва: Альпина, 2009. – С. 302.
15. *Тебекин А.В.* Менеджмент. Учебник / Москва, 2015. Сер. Бакалавриат.

16. *Тебекин А.В.* Анализ лидерских качеств руководителя как источника обеспечения эффективного управления организацией (часть 1). // Журнал экономических исследований. – 2021. – Т. 7. – № 5. – С. 11-22.
17. *Тебекин А.В.* Роль предпринимателя в развитии стратегий бизнеса: философский аспект. // Журнал философских исследований. – 2021. – Т. 7. – № 3. – С. 40-52.
18. *Тебекин А.В.* Стратегический менеджмент. Учебник / Москва, 2020. Сер. 68 Профессиональное образование (2-е изд., пер. и доп.).
19. *Тебекин А.В.* Стратегическое управление персоналом. Москва, 2020.
20. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А.* Эволюция концепций управления персоналом в XX-начале XXI века. // Транспортное дело России. – 2020. – № 4. – С. 40-48.
21. *Тебекин А.В.* Теория менеджмента. А.В. Тебекин. – Москва, 2016. Сер. Бакалавриат.
22. *Тебекин А.В.* Теория управления. Учебник / Москва, 2017.
23. *Тебекин А.В.* Управление персоналом. Учебное пособие / Москва, 2020. Сер. 68 Профессиональное образование (1-е изд.)
24. *Тебекин А.В., Касаев Б.С.* Менеджмент организации. Учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. Москва, 2014. (4-е издание)
25. *Тебекин А.В., Мантусов В.Б.* Управление организацией: теоретико-методологические основы, функциональные задачи, технологии, прикладные аспекты применения. Российская таможенная академия. Москва, 2016.
26. *Федоров Ю.В.* Лидерский потенциал руководителя компании как условие его инновационного развития. // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. – 2014. – № 3. – С. 117-120.
27. *Фокс Дж.* Как стать первоклассным руководителем. – Москва: Альпина бизнес букс, 2015. – 176 с.
28. *Хэнна Дэвид.* Лидерство на все времена. – Москва: Питер, 2015. – 321 с.