Автономная некоммерческая профессиональная образовательная организация

**«УРАЛЬСКИЙ ПРОМЫШЛЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ»**

 **Менеджмент и деловое общение**

Учебно-методическое пособие по выполнению

Практических работ для студентов специальности «**Строительство и эксплуатация зданий и сооружений**»

г. Екатеринбург, 2015 г.

Задания для практических работ разработаны на основе Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности СПО «**Строительство и эксплуатация зданий и сооружений**», базовой подготовки, программы. «Менеджмент и деловое общение»

|  |  |
| --- | --- |
| ОДОБРЕНО цикловой комиссией технологии строительстваПредседатель комиссии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.Н. Гараева от «30» мая 2015 г. | УТВЕРЖДАЮДиректор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ В.И. Овсянников«30» мая 2015 г. |

Организация-разработчик: АН ПОО «Уральский промышленно-экономический техникум».

Разработчик: **Зырянова М.В.**  преподаватель АН ПОО «Уральский промышленно-экономический техникум».

**Введение**

Дисциплина «Менеджмент и деловое общение» носит прикладной характер, что вызывает необходимость практического освоения стратегических приемов и методов планирования и управления.

Одним из главных направлений подготовки специалистов и по­вышения управленческих знаний является внедрение методов активного обучения студентов. Опыт показывает, что наиболее эффективными являются методы с непосредственным участием обу­чаемых. Такие методы приучают к самостоятельному мышлению, ориентации в сложной и быстро меняющейся производственной обстановке, приобретению навыков сбора и анализа материала, умению провести самостоятельный анализ и дать рекомендации. К этим методам относятся деловые игры, тесты и конкретные ситуации.

В условиях резкого возрастания объемов информации важней­шим источником знаний в значительной мере становится непо­средственная практика руководства трудовыми коллективами во всем ее многообразии и насыщенности примерами. Как показы­вает практический опыт, современному руководителю требуются не только системные знания по теоретическим аспектам управ­ления, но и навыки практической работы. В то же время представ­ляется очевидным, что изданные ранее работы по управлению персоналом, психологии управления не охватывают в комплексе такие вопросы, как содержание деятельности и модель качеств менеджера; «команда» менеджера; мотивация персонала; стиль руководства; культура делового общения; проведение деловых переговоров, совещаний, бесед с подчиненными и др.

Именно эти темы, наряду с другими, рассматриваются в курсе «Менеджмент» с помощью деловых игр, тестов и конкретных си­туаций.

Применение деловых игр является наиболее реальной имита­цией процессов разработки, принятия и реализации решений. В основе деловой игры лежит комплекс взаимосвязанных ситуаций, отображающих процессы функционирования - производственной, экономической, социальной систем, по существу имитирующих весь механизм управления объектом. Логическое обоснование принимаемых в процессе игры решений обеспечивается полнотой и точностью полученных знаний.

Использование тестов и навыков коммуникативного тренинга в учебном процессе позволяет: опреде­лить индивидуальные и личностные качества будущего руководи­теля, оценить его деловые, организаторские и профессиональные качества; сравнить себя, свои отдельные качества и личностные особенности с определенной шкалой, характеризующей степень расхождения его качеств с качествами «идеального» руководителя, с другими людьми, что дает ориентиры для самовоспитания; выявить и более эффективно применять спои положительные качества, что формирует уверенность в себе; сформировать более адапативную самооценку своих способностей, поведения; уяснить свои ошибки, выявить недостатки, осознать их,

Весьма перспективной в работе со студентами является само­стоятельная оценка уровня развития своих качеств. Информация, полученная в результате самооценки и самотестирования, позво­ляет менеджеру трезво и непредвзято оценить себя, увидеть свои положительные и отрицательные качества. Следовательно, само­оценка, являясь источником критической информации, оказывает влияние на самосознание личности, способствует активизации мотивов самовоспитания и самосовершенствования. Другими сло­вами, самооценка личности с помощью психологических методик может быть одним из надежных средств педагогического воздей­ствия и воспитания современного руководителя.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен уметь:

- принимать управленческие решения,

- руководствоваться правилами делового этикета, составлять деловые письма,

- планировать и проводить совещания, деловые встречи.

- выявлять потребности;

- управлять конфликтами.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен знать:

* историю становления и развития наук « Менеджмент »;
* задачи и технологии организации;
* стили управления;
* специфику делового общения;
* источники и причины конфликтов.

**Практическая работа №1**

**Формирование организационной структуры управления.**

**Цель работы:** формирование практических умений и навыков по выбору конкретной организационно-правовой формы предпринимательства, исходя из особенностей и масштабов предполагаемого бизнеса; построению простейшей организационной структуры управления предприятием; составлению примерного штатного расписания организации.

В результате изучения темы студент должен:

**иметь представление о:**

* страховой деятельности и видах рисков;

**знать:**

* организационно-правовые формы предпринимательской деятельности и их осо-

бенности;

* понятие и виды организационных структур управления предприятием;
* формы привлечения к труду;
* формы и системы оплаты труда работников;
* понятие и виды рисков в предпринимательстве;

**уметь:**

* построить типовую организационную структуру управления предприятием;
* определить потребность организации в кадрах;
* составить перечень финансово-экономических рисков, которым может быть подвергнута организация.

**1 Краткие теоретические сведения**

**1.1 Правовые основы деятельности организации**

В рамках многообразия типов собственности могут быть созданы субъекты хозяй-ствования разных организационно-правовых форм.

Наиболее значимыми признаками, отличающими одну организационно-правовую форму от другой, являются:

* количество участников данного хозяйственного объединения,
* форма управления субъекта хозяйствования,
* способ распределения прибылей и убытков,
* источники имущества, составляющего материальную основу хозяйственной деятель-ности субъекта,
* собственник применяемого капитала,
* пределы имущественной ответственности.

Субъектами хозяйствования могут быть как физические, так и юридические лица. Классификация предприятий (фирм) по формам предпринимательской деятельно-

сти и ответственности по обязательствам приведена в таблице 1.

2

Таблица 1 - Классификация коммерческих предприятий (фирм) по формам предпринима-тельской деятельности и ответственности по обязательствам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименова-** | **Особенность формы** | **Ответственность по обязательствам** |  |
| **ние** |  |
|  |  |  |
| **1** | **2** | **3** |  |
|  |  |  |  |
|  | Товарищество, участники которого |  |  |
| Полное това- | (полные товарищи) в соответствии с за- | Несут ответственность по его обязатель- |  |
| рищество | ключенным между ними договором за- | ствам принадлежащим им имуществом. |  |
|  | нимаются предпринимательской дея- |  |  |
|  | тельностью от имени товарищества |  |  |
|  | Товарищество, в котором наряду с уча- | Отвечают по обязательствам своим иму- |  |
|  | стниками, осуществляющими от имени | ществом (полные товарищи), имеется |  |
| Товарищество | товарищества предпринимательскую | один или несколько участников- |  |
| на вере (ком- | деятельность, существуют участники, | вкладчиков, которые несут риск убытков, |  |
| мандитное) | которые не принимают участия в осуще- | связанных с деятельностью товарищест- |  |
|  | ствлении товариществом предпринима- | ва, в пределах сумм внесенных ими |  |
|  | тельской деятельности. | вкладов. |  |
|  |  | Участники акционерного общества (ак- |  |
|  |  | ционеры) не отвечают по его обязатель- |  |
| Акционерное | Общество, уставный капитал которого | ствам и несут риск убытков, связанных с |  |
| общество | разделен на определенное число акций. | деятельностью общества, в пределах |  |
|  |  | стоимости принадлежащих им акций: |  |
|  |  | • закрытое, |  |
|  |  | • открытое. |  |
| Общество с | Признается учрежденное одним или не- | Участники этого общества не отвечают |  |
| ограниченной | сколькими лицами общество, уставный | по его обязательствам и несут риск |  |
| ответственно- | капитал которого разделен на доли, оп- | убытков, связанных с деятельностью об- |  |
| стью | ределенные учредительными докумен- | щества, в пределах стоимости внесенных |  |
| тами. | ими вкладов. |  |
|  |  |
| Общество с | Признается учрежденное одним или не- | Участники общества с дополнительной |  |
| сколькими лицами общество, уставный | ответственностью несут субсидиарную |  |
| дополнитель- | капитал которого разделен на доли, оп- | ответственность по его обязательствам |  |
| ной ответст- | ределенные учредительными докумен- | своим имуществом в одинаковом для |  |
| венностью | тами. | всех кратном размере к стоимости их |  |
|  | вкладов. |  |
|  |  |  |
|  | Хозяйственное общество признается до- | Дочернее общество не отвечает по дол- |  |
|  | черним , если другое ( основное) хозяйст- | гам основного общества. Основное об- |  |
|  | венное общество или товарищество в | щество отвечает солидарно с дочерним |  |
| Хозяйственное | силу преобладающего участия в его ус- |  |
| обществом по сделкам последнего. Если |  |
| общество | тавном капитале, либо в соответствии с | по вине основного общества дочернее |  |
| заключенным между ними договором, |  |
|  | общество становится банкротом, то ос- |  |
|  | либо иным образом имеет возможность | новное общество несет субсидиарную |  |
|  | определять решения, принимаемые та- | ответственность по его долгам. |  |
|  | ким обществом. |  |  |
|  | Производственные кооперативы пред- |  |  |
|  | ставляют добровольное объединение | Члены кооператива несут по обязатель- |  |
| Производствен | граждан для совместной производствен- |  |
| ной или иной хозяйственной деятельно- | ствам субсидиарную ответственность в |  |
| ные коопера- | сти, основанной на их личном трудовом | размерах и порядке, предусмотренном |  |
| тивы | или ином участии в объединенных его | законом, |  |
|  |  |
|  | членами имущественных паевых взно- |  |  |
|  | сах. |  |  |
|  | Унитарным предприятием признается | Унитарное предприятие отвечает по сво- |  |
| Унитарные | коммерческая организация, не наделен- | им обязательствам всем принадлежащим |  |
| ная правом собственности на закреплен- |  |
| предприятия | ное за ней собственником имущество . | ему имуществом унитарное предприятие |  |
| не несет ответственности по обязательст- |  |
|  | Имущество является неделимым и не | вам собственника его имущества |  |
|  | может быть распределено по вкладам. |  |
|  |  | На праве хозяйст- | На праве оперативно- |  |
|  |  | венного ведения | го управления (ка- |  |
|  |  |  | зенное имущество) |  |
|  |  | Собственник | РФ несет субсидиар- |  |
|  |  | имущества ( госу- |  |
|  |  | ную ответственность |  |
|  |  | дарство или муни- | по обязательствам |  |
|  |  | ципалитет) не | казенного предпри- |  |
|  |  | отвечает по обяза- |  |
|  |  | ятия при недостаточ- |  |
|  |  | тельствам пред- | ности его имущества. |  |
|  |  | приятия. |  |  |

**1.2 Организация управления предприятием**

**Организационная структура** представляет собой способ и форму объединенияработников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления предприятия, должностных инструкциях отдельных исполнителей. Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

* + бизнес-плане следует привести:
* производственно-технологическую структуру предприятия (рисунок 1);
* функции ключевых подразделений;
* состав дочерних фирм и филиалов, их организационные взаимосвязи с головной фирмой;
* организационную структуру управления (рисунок 2);
* организацию координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы;
* сведения об автоматизации системы управления;
* оценку соответствия организационной структуры целям и стратегиям предприятия.

Производственно-технологическая структура предприятия включает: основное, вспомогательное, обслуживающее и побочное производства.

**Пример 1** Производственная структура торгового предприятия ООО«Центр»представлена на рисунке 1.



ООО «Центр»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Основное |  |  | Вспомогательное |  |  | Обслуживающее |  |
|  | производство |  |  | производство |  |  | производство |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | торговый зал |  |  | административный |  |  | складское хозяйство |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | корпус |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | кафетерий |  |  |  |  |  | транспортное хозяй- |  |
|  |  |  | хозяйственный блок |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | ство |  |
|  |  |  |  |  |  |

 кондитерский цех

Рисунок 1 - Производственно-технологическая структура торгового предприятия

* + - «Центр»
	+ процессе организационного планирования формируется организационная струк-тура предприятия, направленная на установление четких взаимосвязей между его отдель-ными подразделениями: определяются количество и размер цехов, их взаимоподчинен-ность, размеры и организационная структура обслуживающих и управленческих подраз-делений (маркетинга, материального обеспечения, сбыта и т.д.), а также администрации.
	+ теории и на практике выработаны различные типы организационных структур, которые могут быть использованы с учетом особенностей конкретных предприятий.

Основными характеристиками организационной структуры являются: численность управленческого персонала по функциям управления, численность линейного управлен-ческого персонала, количество уровней иерархии системы управления предприятием, ко-личество структурных звеньев на каждом уровне, степень централизации управления.

Для разработки организационной структуры предприятия необходимо:

* подготовить учредительные документы и внутрифирменные регламентирующие положения;
* определить перечень основных и вспомогательных подразделений, их функции и порядок взаимодействия между ними;
* распределить обязанности по вертикальной структуре управления;
* дать характеристику главных менеджеров - квалификация, опыт, принципы оплаты труда и др.;
* привести описание учредителей предприятия (собственников) - перечень лиц и доля каждого в уставном капитале и другие данные.

5

**Пример 2** Организационная структура управления ООО«Центр»представлена нарисунке 2.



Директор

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Главный |  | Заместитель директора |  | Менеджер по кадрам - |
| бухгалтер |  | по коммерческим вопросам |  | секретарь |
|  |  |  |  |  |



|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Начальник цеха по |  |  |  | Начальник административ- |
| производству полу- |  | Товароведы |  | но-хозяйственной части |
| фабрикатов |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Рабочие |  | Продавцы |  | Рабочие |
|  |  |  |  |  |



Рисунок 2 - Организационная структура управления ООО «Центр»

**1.3 Финансово-экономические риски и меры их профилактики**

* рыночных условиях этот раздел особенно важен, и от глубины его проработки в значительной степени зависит доверие потенциальных инвесторов, кредиторов и партне-ров по бизнесу. Следует отметить, что важна не столько точность расчетов, сколько необ-ходимость заранее предусмотреть все возможные рисковые ситуации.
* разделе бизнес-плана «Потенциальные риски» необходимо ответить на следую-щие вопросы:

а) виды рисков, которые вы прогнозируете, вероятность их появления и воз-можный ущерб;

б) организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков; в) установление приемлемого уровня риска; г) система коммерческого страхования, которую вы предусматриваете.

С целью получения необходимых данных для принятия решения проводится ана-лиз рисков. Для анализа рисков обычно используется как качественный, так и количест-венный подход. Направления анализа рисков представлены на рисунке 3.



|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Анализ риска |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | качественный |  |  |  | количественный |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Причины** | **Факторы** | **Потен** | **Виды** |  |  | **Степень** |
| **-** объек- | **-** предпо- | **циаль** | **рисков:** |  |  | **риска -** |
| тивные | сылки, | **ные** | − произ- |  |  | вероят- |
| или субъ- | увеличива | **об-** | водствен- |  |  | ность на- |
| ективные | ющие | **ласти** | ные |  |  | ступления |
| действия, | вероят- | **риска** | − коммер |  |  | случая |
| влекущие | ность и |  | ческие |  |  | потерь, а |
| за собой | реальность |  | − финан- |  |  | так же |
| наступле- | наступле- |  | совые |  |  | размер |
| ние риско- | ния риско- |  | − форс- |  |  | возможно- |
| ванных | ванных |  | мажорные |  |  | го ущерба |
| событий | событий |  | обстоя- |  |  | от него |
|  |  |  |  | тельства |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Рисунок 3 - Анализ рисков

Следует учитывать, как минимум, следующие виды рисков: производственные, коммерческие, финансовые и связанные с форс-мажорными обстоятельствами.

**Производственные риски** связаны с различными нарушениями в производствен-ном процессе или в процессе поставок сырья, материалов, комплектующих изделий. Как правило, мерами по снижению производственных рисков являются действенный контроль над ходом производственного процесса и усиление влияния на поставщиков путем дивер-сификации и дублирования поставщиков, применения импортозамещающих комплек-тующих и прочие меры.

**Коммерческие риски** связаны с реализацией продукции на товарном рынке(уменьшение размеров и емкости рынков, снижение платежеспособного спроса, появле-ние новых конкурентов и т. п.).

Мерами снижения коммерческих рисков могут быть:

* систематическое изучение конъюнктуры рынка;
* создание дилерской сети;
* соответствующая ценовая политика;
* образование сети сервисного обслуживания;
* формирование общественного мнения (паблик рилейшнз) и фирменного стиля;
* реклама и т. д.

**Финансовые риски** вызываются инфляционными процессами,всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр. Они могут быть снижены благодаря созданию системы эффективного финансового менеджмента на предприятии, работе с дилерами на условиях предоплаты и т. д.

**Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами**, -это риски,обуслов-

ленные непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса страны до забастовок и землетрясений). Мерой по их снижению служит работа предприятия с доста

точным запасом финансовой прочности.

Для снижения общего влияния рисков на эффективность предприятия необходимо предусмотреть **коммерческое страхование** по действующим системам (страхование имущества, транспортных перевозок, рисков, заложенных в коммерческих контрактах на заключаемые сделки, перестрахование и пр.).

Вероятность каждого типа рисков и убытки, вызываемые ими, различны, поэтому необходимо их прогнозировать и, по возможности, рассчитать. Методы расчетов разнооб-разны и в достаточной мере освещены в экономической литературе.

**2 Вопросы для контроля**

1. Назовите наиболее значимыми признаки, отличающие одну организационно-правовую форму от другой.
2. Какие предприятия (фирмы) по формам предпринимательской деятельности и ответственности по обязательствам существуют?
3. Какие виды акционерных обществ вы знаете, и чем они различаются?
4. Что представляет собой организационная структура управления предприятием?
5. Какие типы организационных структур управления предприятием вы знаете?
6. Каковы преимущества и недостатки линейной структуры управления предпри-

ятием?

1. Каковы преимущества и недостатки функциональной структуры управления предприятием?
2. Для каких целей составляется штатное расписание?
3. Какая информация отражается в штатном расписании?
4. Охарактеризуйте методику анализа рисков в бизнес-планировании.

**3 Задания**

Для разрабатываемого учебного бизнес-плана составить «Организационный план»: а) выбрать организационно-правовую форму предпринимательства.

б) составить организационную структуру управления предприятием. Разработать «План рисков»

**Практическая работа №2**

**Миссия и цели предприятия**

Цель:

1. Формирование общего представления о предприятии

2. Определение внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие предприятия

3. Характеристика процессов, происходящих на предприятии

Порядок выполнения работы:

1. Изучить теорию

2. Выполнить работу согласно задания

Выполнение задания состоит из трех этапов.

I. Формирование общего представления о предприятии

1) Изучите совокупность факторов, влияющих на организационную структуру исследуемого Вами предприятия .

2) Охарактеризуйте продукцию, выпускаемую предприятием.

3) Сформулируйте существующую стратегию предприятия. Попробуйте ответить на вопрос: «Какой цели подчинялась работа предприятия в последние 4–5 лет?».

 II. Определение внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие предприятия

1) Определите мотивацию потребителей продукции Вашего предприятия.

2) Определите доминирующую мотивационную характеристику персонала Вашего предприятия. Попробуйте ответить на вопрос: «Для чего люди работают на данном предприятии?». Мотивация работника во многом определяет результативность его труда.

3) Определите доминирующий мотив внешних инвесторов Вашего предприятия.

4) Оцените макроэкономические тенденции, оказывающие влияние на деятельность Вашего предприятия. В какой степени благополучие (неблагополучие) предприятия определяется общеэкономической конъюнктурой и политикой правительства?

 5) Определите положение Вашего предприятия на рынках сбыта и ресурсов. Является ли Ваше предприятие монополистом на своем рынке? Если нет — то ощущает ли оно конкуренцию и с чьей стороны? Какие факторы ограничивают сбыт профильной продукции?

 В качестве исследуемого предприятия может рассматриваться вариант, предложенный преподавателем (см. список предлагаемых предприятий в конце задания), либо выбранное студентом самостоятельно конкретное существующие предприятие (если студент на нем работает), но с указанием названия и координат предприятия.

III. Характеристика процессов, происходящих на предприятии

1) Сформулируйте основные принципы политики Вашего предприятия по отношению к спросу (потребителям). Меняется ли что-то в политике производства, сбыта и цен, если происходят изменения на рынке сбыта. Каковы были Ваши шаги в ответ на рост или падение спроса?

2) Сформулируйте основные принципы кадровой политики предприятия. Меняется ли что-то в кадровой политике предприятия, если происходят изменения на рынке и в производстве? Важна ли для Вас производительность Вашего предприятия? Если на нем имеется избыточная рабочая сила, то чем это вызвано?

3) Оцените направления структурных изменений, произошедших на Вашем предприятии, за последние три- пять лет. Как изменение сбытовой политики в результате действия рыночных факторов сказалось на структуре производимой предприятием продукции? Изменилось ли и как использование материальных ресурсов после падения загрузки производства?

4) Охарактеризуйте применяемую на Вашем предприятии технологию. Получает ли Ваше предприятие экономию на масштабах производства (т. е. растет ли прибыль на единицу продукции при увеличении объемов производства и сбыта)? Позволяет ли технология перейти с выпуска одного вида продукции на выпуск другого, с какими затратами и в какие сроки? 5) Охарактеризуйте стиль управления на Вашем предприятии. Доверяете ли Вы своим подчиненным или предпочитаете быть постоянно в курсе их дел, чтобы застраховаться от их ошибок (непрофессионализма)?

6) Оцените состояние капитала и инвестиционную привлекательность Вашего предприятия. Попробуйте выбрать и классифицировать основные факторы, отрицательно влияющие на состояние и структуру капитала. Можно ли нейтрализовать эти факторы, и каким образом?

7) Оцените возможные перспективы дальнейшего существования Вашего предприятия в рамках сложившейся стратегии. Достаточно ли жизнеспособна, с Вашей точки зрения, организационная структура, которая использовалась до сих пор на Вашем предприятии? Если нет, то, в каком направлении она может быть усовершенствована? Каковы основные проблемы, возникающие в связи с этим? Что является результатом выполнения задания? Список предлагаемых к рассмотрению предприятий:

Вариант 1 — супермаркет;

Вариант 2 — крупное сельскохозяйственное предприятие;

Вариант 3 — нефтехимическое предприятие;

Вариант 4 — металлургический завод;

Вариант 5 — швейная фабрика;

Вариант 6 — инновационное предприятие по выпуску научно- технической продукции;

Вариант 7 — автомобильный концерн;

Вариант 8 — высшее учебное заведение;

Вариант 9 — концертный зал, театр или кинотеатр;

Вариант 10 — кондитерская фабрика;

Вариант 11 — электростанция;

Вариант 12 — транспортная компания;

Вариант 13 — банк;

Вариант 14 — туроператор;

Вариант 15 — страховая фирма;

Вариант 16 — строительное предприятие;

Вариант 17 — биржа;

Вариант 18 — крупное предприятие оптовой торговли с выходом на международный рынок;

Вариант 19 — предприятие по добыче полезных ископаемых;

Вариант 20 — предприятие по производству военного вооружения.

**Практическая работа №3**

**Организация и проведение делового совещания**

**Цели:**- получить общее представление о деловых совещаниях (формальных и неформальных), их преимуществах и недостатках по сравнению с другими видами управленческой деятельности;
- изучить процесс подготовки и проведения совещания, типы участников обсуждения;
- выполнить практические задания по подготовке и проведению совещаний.

Деловые совещания (заседания) — это важнейшая форма совместного обсуждения тех или иных производственных, коммерческих, управленческих и иных вопросов на предприятиях и в организациях; способ выработки и принятия управленческих решений. Они играют весьма важную роль в процессе управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам.
Преимущества деловых совещаний (заседаний) перед другими видами управленческой деятельности:
- в ходе обсуждения предлагаются и рассматриваются разнообразные подходы к решению проблемы;
- проявляется и усиливается ответственность и взаимопонимание между участниками совещания;
- участникам совещания, как правило, предоставляется возможность свободного обмена мнениями по проблеме;
- в процессе выработки решения используется значительный объем информации и знаний участников совещания;
- имеется возможность принятия обоснованных, конкретных решений.
Недостатки деловых совещаний:
- размывание ответственности за принимаемые решения;
- велико и не на пользу качеству принимаемых решений влияние сильных личностей — менеджеров;
- процесс подготовки и проведения совещания требует значительно больших, по сравнению с другими видами управленческой деятельности, затрат времени и средств. Так, опросы показывают, что менеджеры, в зависимости от уровня управления, 50, 60, 70 и даже 80% своего времени проводят на совещаниях и конференциях.
При этом многие совещания имеют весьма низкую эффективность.

Причины состоят в том, что совещания подчас бывают неудовлетворительно подготовлены и организованы, неумело проведены и неудовлетворительно подытожены. В большинстве случаев заседания длятся слишком долго и т. д. Более того, некоторые совещания являются совершенно ненужными.
Порядок подготовки делового совещания (крупного и среднего) таков.

Прежде всего, определение целей и задач совещания. Следует учесть, что непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость:
- в обмене информацией;
- в выявлении мнений;
- в анализе трудных ситуаций и проблем;
- в принятии решений по комплексным вопросам.
При этом необходимо подумать, какими могут быть альтернативы проведению совещания:
- решение ответственного руководителя;
- несколько телефонных звонков;
- совещание по селектору;
- совещание по сети Интернет или Интранет;
- объединение с другим совещанием.
Назначение ответственных за подготовку совещания и распределение между ними обязанностей.

Составление (иногда) сметы расходов на подготовку и проведение совещания.
Определение даты и времени проведения совещания (с учетом доступности для участников и возможности подготовиться). Следует проверить, чтобы это время было по возможности минимальным, не совпадало с временем проведения других мероприятий.

Выбор подходящего помещения, бронирование его.
Подготовка и утверждение конкретной повестки совещания, с указанием времени, необходимого для рассмотрения каждого вопроса. При этом для каждого вопроса следует отводить время в соответствии с его значимостью. Вопросы располагать в порядке их важности и сложности.

Составление списка участников совещания. При этом следует сузить, насколько возможно, круг участников, пригласив лишь тех, без кого нельзя обойтись, а именно:
- непосредственно затрагиваемых решениями заседания;
- располагающих соответствующими специальными знаниями;
- исполняющих решения;
- имеющих опыт решения аналогичных проблем;
- ответственных за надлежащее исполнение;
- опытных советников и людей, умеющих решать проблемы.
Определение докладчиков, а при необходимости и выступающих. Подготовка докладов и выступлений.

Подготовка и рассылка приглашений и материалов участникам совещания в сроки, достаточные для их подготовки к совещанию. При этом следует проинформировать как можно конкретнее участников о повестке и целях заседания (по возможности с указанием времени в часах и минутах, если отдельным участникам следует появиться к обсуждению определенных пунктов).

Подготовка проекта решения совещания (заседания), также направление его участникам.
Подготовка помещения для проведения совещания.
Подготовка необходимых средств наглядной информации, технических и вспомогательных средств.
Подготовка объявлений и указателей.
Подготовка для участников совещания рабочих (раздаточных) материалов, блокнотов, ручек и т. д.
Бронирование мест в гостиницах для проживания иногородних участников.
Заказ транспорта для обслуживания участников совещания.
Заказ на обслуживание в предприятии общественного питания.
Подготовка регистрации участников и отметки командировочных удостоверений.
Подготовка культурной программы для участников совещания.
Необходимо заметить, что некоторые авторы и специалисты подразделяют всю работу по подготовке совещания и соответствующие мероприятия на три части:
- начальная подготовка;
- текущая подготовка совещания;
- действия накануне совещания.

Кроме того, следует подумать, какие из перечисленных частных дел (действий) по подготовке совещания могут оказаться по каким-либо причинам под угрозой невыполнения. В связи с этим наметить: какие действия и когда следует предпринять на случаи наступления указанных нежелательных событий, чтобы свести на нет или до минимума их отрицательные последствия.

В день проведения совещания рекомендуется:
- перед началом заседания произвести регистрацию присутствующих;
- начать заседание точно вовремя;
- сообщить о стоимости минуты данного совещания и о своем намерении провести его рационально, выразить уверенность в успешном ходе заседания;
- согласовать с участниками правила совместной работы: время выступлений, перерывов, окончания совещания, порядок принятия решений и т. д.;
- поручить одному из участников или секретарю ведение протокола;
- держать под контролем перерывы;
- распознавать и блокировать такие критические пункты в дискуссии, как разговоры на отвлеченную тему, поспешные выводы и неверные решения;
- во время заседания перепроверять, как достигаются поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений, информация, координация;
- повторить принятые решения и согласованные меры, чтобы заручиться согласием участников и исключить разногласия;
- в конце заседания подвести итоги и пояснить: что, кем и к какому времени должно быть сделано;
- перед окончанием совещания подготовить и раздать участникам краткий протокол, содержащий главным образом принятые решения, ответственных и сроки. При отсутствии такой возможности протокол разослать участникам и заинтересованным лицам не позже чем через 48 ч;
- завершить совещание на позитивной ноте, высказав несколько приветливых слов. Поблагодарить выступавших, всех участников и готовивших совещание;

- закончить совещание точно в назначенное время, чем обеспечить себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже сами себя дисциплинировать и стремиться к своевременному выполнению повестки дня.
После совещания рекомендуется:
- проанализировать ход и результаты состоявшегося совещания. Для этого можно провести также опрос участников, выясняя:
- Были ли достаточно ясными тема и цель совещания?
- Получил ли каждый участник своевременно повестку дня и другие материалы?
- Началось ли заседание вовремя?
- Соблюдались ли повестка дня и регламент?
- Была ли достигнута цель совещания?
- Какой процент решения выполняется в установленные сроки?
- Были ли распределены задачи и установлены соответствующие сроки?
- Следует ли продолжать проводить совещания?
- Сколько времени было использовано неэффективно?
- Перекрывают ли результаты, полученные от совещания, затраты времени и средств на его подготовку и проведение?
- по результатам анализа наметить: что может быть сделано лучше при подготовке и проведении следующего совещания;
- составить и выслать участникам четкий итоговый протокол — не более чем через 48 ч после завершения заседания (если не был роздан участникам заседания при его окончании краткий протокол);
- контролировать выполнение принятых решений, добиться полного и своевременного выполнения содержащихся в них планов и заданий;
- информировать участников очередного заседания о выполнении решений предыдущего заседания.
Неофициальные (неформальные) совещания.
Неофициальные (неформальные) совещания, являющиеся подчас и по существу деловыми встречами, весьма разнообразны по форме и распространены в управленческой практике. В отношении них рекомендуется:
- при назначении любого неформального совещания (встречи) согласовывать с будущими участниками цель, основные вопросы и время;
- выяснить, как долго может продлиться обсуждение;
- при совещании (встрече) занимать наиболее подходящее, удобное место (где нет помех);
- начинать только тогда, когда все внимание обращено на вас;
- определять цель встречи;
- определять количество рассматриваемых вопросов;
- договориться о продолжительности сообщений;
- обеспечить, чтобы вас не прерывали;
- говорить по существу, убежденно;
- вовлекать присутствующих;
- говорить преимущественно о "хороших новостях" и выгодах, четко сформулировав их;
- упоминать основные возможности (результаты) проблемы так, чтобы это привлекало внимание;
- убеждать, показывая финансовую целесообразность, рассказывая, как это будет работать на практике, и приводя доказательства того, что это будет работать;
- проводить регулярные неформальные совещания (встречи) со своими сотрудниками, чтобы избежать частых и неоправданных перерывов в работе;
- при просьбе к членам своей команды зайти к вам сообщать им заранее, о чем пойдет речь;
- настаивать, чтобы сотрудники никогда не приходили с проблемой, предварительно не рассмотрев имеющиеся варианты ее решения и не выбрав один из них;
- не тратить впустую время своих сотрудников, отвечая на телефонные звонки во время неформальных совещаний;
- присутствующим также не отвлекаться на телефонные разговоры;
- во время такого совещания можно стоять, чтобы сидение не затянуло встречу;
- когда вам звонят или вы звоните, согласовать с собеседником, когда обоим удобно встретиться. При этом упомянуть кратко цель встречи и основные вопросы. Сообщить, как долго может продлиться обсуждение. Спросить, есть ли еще что-нибудь, что он хотел бы обсудить;
- если кто-нибудь заходит в ваш офис, чтобы обсудить какой-то вопрос, предлагать ему перенести встречу, если чувствуете, что недостаточно подготовлены или это помешает важной работе;
- обсуждения всегда заканчивать желаемым результатом, принятием решений или согласованием конкретных мер и сроков исполнения;
- если договоренность не достигнута, попытаться обеспечить, чтобы был сделан какой-нибудь позитивный шаг в направлении вашей цели.
Практикуемые неформальные совещания (встречи), как и формальные, имеют серьезные недостатки.
В целях рационализации неформальной совещательной деятельности рекомендуется также:
- практиковать "управление путем обхода", т. е. приход к своим сотрудникам, в этом случае:
- они не прерывают вашу работу;
- вы видите их своими глазами;
- вы поддерживаете с ними контакт.
- приходить в офис тех, с кем вы встречаетесь, а не принимать их у себя, тогда вы сами сможете решать, когда уходить;
- приходить к начальнику для обсуждения вставшей перед вами проблемы, предлагать при этом ваш вариант ее решения, рассказав об альтернативах, которые вы отвергли, и по каким причинам, если он вас об этом спросит.

Необходимо учитывать, что при проведении совещаний нередко приходится иметь дело с одними и теми же, весьма характерными, типами участников обсуждения. Данные участники зачастую вносят дезорганизацию и неконструктивный подход к рассмотрению вопросов. В таблице 5.1 перечислены основные, наиболее характерные и часто встречающиеся типы участников обсуждения и рекомендуемые методы их обхождения или нейтрализации.

Важнейшим направлением повышения эффективности деловых совещаний является снижение затрат на их подготовку и проведение. С этой целью рекомендуется:
- сокращать продолжительность заседаний, частоту их проведения, а лучше — и то, и другое;
- уменьшать количество участников заседаний;
- упрощать процедуру подготовки и проведения совещаний;
- возможно, организовывать короткие неформальные встречи для решения конкретных вопросов;
- использовать Интернет, Интернет и селекторную связь. Они могут связать по телефону несколько человек — это дешевле, чем собирать их и прекращать работу на некоторое время.
Ситуация 1 и задания
Вы работаете в АО "Инторг" начальником организационного отдела. АО включает семь магазинов и оптовый склад в Москве и по одному магазину в городах Московской области — Волоколамске, Жуковском, Мытищах, Подольске и Тушино. Штаб-квартира АО находится в Москве.
Генеральный директор С.С. Егоров вчера убыл в командировку. Перед отъездом он принял решение о проведении через 10 дней совещания по вопросам: условия хранения непродовольственных товаров в магазинах АО, культура обслуживания покупателей, расширение розничной торговой сети АО. Пригласить предполагается руководителей магазинов, оптового склада и заинтересованных лиц, работающих в аппарате АО.
Генеральный директор также вчера поручил вам провести (совместно с соответствующими руководителями) всю работу по подготовке совещания.
Задания
1. Составить проект приказа о подготовке совещания.
2. Составить мероприятия по подготовке данного совещания, прокомментировать их.
3. Составить повестку совещания, проект протокола с конкретным решением, извещение участникам совещания.
Ситуация 2 и задания
Данная ситуация связана и вытекает из первой.
Вы работаете коммерческим директором в рассматриваемой компании "Инторг".
Генеральный директор С.С. Егоров за два дня до даты, на которую назначено совещание, сообщил по телефону, что он задерживается в командировке, поручил вам провести совещание. При этом сообщил, что начальнику организационного отдела А.П. Кореву было поручено провести всю работу по подготовке совещания, в том числе подготовке с помощью соответствующих отделов информации для генерального директора по рассматриваемым вопросам.
Задания
1. Перечислить работу, которую следует провести в связи с совещанием накануне и в день проведения совещания.
2. Разработать сценарий проведения совещания.
3. Перечислить работу, связанную с совещанием, которую следует выполнить после проведения рассмотренного в предыдущих заданиях совещания.
4. Проанализировать и оценить качество подготовки и проведения 1—2 совещаний, в которых вы когда-либо принимали участие.
5. Охарактеризовать каждый из приведенных в таблице 5.1 типов участников обсуждения (совещания), заполнив таблицу. Указать, какие характерные типы участников обсуждения вам когда-либо приходилось наблюдать. Прокомментировать и оценить приведенные в таблице методы обхождения или нейтрализаций таких своеобразных и трудных участников совещаний.

**Практическая работа №4**

**Решение управленческих проблем.**

Цель: научить студентов мыслить, решать проблемы и получать знания по основам менеджмента и вопросам управления.
Для проблемного обучения характерно, что проблемы решаются путем как одной, так и нескольких инсценировок. Инсценировки могут также следовать одна за другой, однако в некоторых случаях содержание учебной проблемы обуславливает комбинацию инсценировок. Ход решения и выбор инсценировок определяет преподаватель — руководитель проблемного занятия.
Приводим несколько видов проблемных занятий и соответствующих им инсценировок.
Занятие 1. Способ конференции
При такой инсценировке группа делится на подгруппы в количестве не более 4 человек. Каждая подгруппа сидит за отдельным столом. Это способствует контакту между студентами, дает возможность посовещаться, сформулировать вопросы и ответы. Каждая подгруппа выбирает старосту, который организует работу подгруппы.
Далее преподаватель сообщает студентам исходную информацию, после чего формулирует проблему и задает вопрос.
В качестве исходной информации считаем целесообразным использовать следующие данные:
1. По данным Государственной инспекции по торговле, качеству товаров и защите прав потребителей Минэкономразвития России, значительная часть реализуемых населением товаров имеет низкое качество или вообще непригодна для употребления, использования (таблица 5.4).
Студентам следует указать причины сложившегося положения, их последствия для населения России. Найти пути решения проблемы.
2. В августе 2004 г. в городах Среднего Урала группой сотрудников НИИ прикладной социологии и маркетинга проведено социологическое исследование. Сотрудники анонимно (в роли обычных покупателей) проверили культуру обслуживания в объектах торговли и общественного питания. Проверка показала, что в 75% точек культура обслуживания не отвечает современным требованиям. Только в 25% проверенных точек продавцы были настроены к клиентам доброжелательно. Около половины сотрудников магазинов и ресторанов относится к покупателям равнодушно, а 28% ругают и "воспитывают" клиентов. Нет сомнения, что в других регионах положение аналогичное.
По каждому из приведенных материалов студентам следует выявить причины такого положения, найти пути решения проблемы.
Для этого каждой подгруппе дается время на размышление, подготовку выступлений, решение проблемы. Продолжительность работы зависит от сложности проблемы и объема исходной информации.
1 Россия в цифрах (официальное издание). Краткий статистический сборник. М.: Федеральная служба государственной статистики, 2006.
Это первый этап дискуссии — внутри подгруппы, когда субъекты пытаются придти к единому мнению.
По истечении времени, данного на размышление, преподаватель предоставляет слово старостам всех подгрупп. Время выступления по регламенту — до 3 мин. Староста сообщает найденное его подгруппой решение проблемы. Остальные студенты могут задавать ему вопросы, на которые он обязан сразу ответить. Другие подгруппы могут возражать против такого решения, староста или другие члены подгруппы отстаивает свое мнение.
Таким же образом выступают и старосты других подгрупп.
Преподаватель записывает мнение подгрупп на доске.
Далее следует второй этап дискуссии. Вся группа анализирует решения подгрупп и формулирует самое оптимальное из них.
Если деятельности подгруппы дается оценка (например, по пятибалльной системе), то при подведении итогов принимается во внимание мнение той подгруппы, которая набрала наибольшее количество баллов.
Итоги дискуссии подводит преподаватель.
В такой инсценировке участники максимально активны. Каждое предложение сразу же обсуждается, тут же даются ответы на вопросы, опровергаются или отстаиваются высказанные положения. Студенты учатся объективно анализировать факты, формулировать решения, отстаивать свое мнение, критически оценивать точку зрения других, делать выводы из своих и чужих ошибок, запоминать лучшие решения.

**Практическая работа №5**

**Решение управленческих конфликтов**

**Цели:**- уяснить сущность управленческих конфликтов. Изучить классификацию, положительные и отрицательные последствия конфликтов;
- изучить метод картографии управленческих конфликтов. Используя его, выполнить анализ конкретных конфликтных ситуаций.
Конфликт — это противоречие между двумя или более сторонниками, когда каждая сторона делает так, чтобы были приняты ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.
Успешное управление конфликтными ситуациями предполагает знание функций и причин конфликтов.
Конфликты выполняют следующие основные негативные функции:
- большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте;
- увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- представление о побежденных группах как о врагах;
- чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;
- после завершения конфликта — уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников;
- сложное восстановление деловых контактов ("шлейф конфликта").
Конфликты также могут выполнять некоторые позитивные функции:
- разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- получение новой информации об оппоненте;
- сплочение коллектива организации при борьбе с внешним врагом;
- стимулирование к изменению и развитию;
- снятие синдрома покорности у подчиненных;
- диагностика возможных оппонентов.
Основные причины конфликтов:
1. Распределение ресурсов между работниками или подразделениями.
2. Взаимозависимость заданий?
3. Различия в целях.
4. Различия в оценке ситуации и мнениях.
5. Различия в манере поведения и жизненном опыте.
6. Неудовлетворительные коммуникации.
Важнейшим условием успешного управления конфликтом
является анализ его причин и движущих сил, выявление путей разрешения ситуации. Для этого рекомендуется использовать метод картографии.
Сущность метода картографии состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту. Это расширяет возможности и создает условия для нахождения более широкого круга решений, применяемых после окончания процесса картографии.
Использование метода картографии предполагает составление карты конфликта, принципиальный вид которой приведен на рисунке 5.4. В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются возможные пути выхода из создавшейся ситуации.
кто потребности опасения
кто потребности опасения
кто потребности опасения
проблема
кто потребности опасения
Конфликтные ситуации и задания
1. Отдел маркетинга акционерного общества "Интекс" состоит из 8 человек, только женщин. Руководителем подразделения является А.Т. Попова — женщина среднего пред пенсионного возраста, давно работающая в данной организации на руководящих должностях и успешно справляющаяся со своими обязанностями. По характеру человек весьма властный.
В прошлом году в отдел поступила на работу новая сотрудница — К.И. Алексина — молодая, симпатичная женщина, которая оканчивает заочно Московский университет коммерции. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела, и в первую очередь начальника. Алексина имеет заметные успехи в работе, в изучении рынка основной продукции АО — гидравлических приводов.
Начальник отдела некоторое время "по-матерински" опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для К.И. Алексиной причинам отношения резко ухудшились. А.Т. Попова стала постоянно придираться к К.И. Алексиной , стараясь унизить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Алексиной встал вопрос: что делать, не перейти ли на работу в другое предприятие?
Сотрудницы отдела сначала никак не реагировали, по крайней мере внешне, на создавшуюся ситуацию. Позже разделились в своих симпатиях пополам.
Участниками данного конфликта являются Попова, Алексина и сотрудницы отдела. Основная проблема заключается во взаимоотношениях начальника и подчиненной.
Используя метод картографии, составьте карту данного конфликта. Проведите эту работу в три этапа, а именно:
- первый этап — описание проблемы в общих чертах;
- второй этап — выявление главных участников конфликта, определение типа конфликта;
- третий этап — перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этими потребностями, всех основных участников конфликтного взаимодействия, а также выяснение мотивов поведения, стоящих за позициями участников.
На основе этого предложите способ разрешения конфликтной ситуации.
После этого сравните составленную вами карту конфликта с приведенной ниже, сделайте необходимые для себя выводы.
2. Приведите пример наблюдавшейся вами ранее в трудовом (учебном) коллективе конфликтной ситуации. Составьте карту данного конфликта. Используя ее, выявите основных участников, выполните анализ причин и основных движущих сил конфликтной ситуации. На основе этого определите оптимальный способ разрешения конфликта, который следовало бы применить в тех условиях

**Учебно-методическое обеспечение дисциплины «Менеджмент»**

* 1. ***Основная литература:***
1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. М. 2011
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2012 г.
3. Кабушкин Н.И.    Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. - УМО, 6-е изд. стереотип. - Минск: Новое знание, 2012. - 336с.
4. Казанцев А.К.    Основы менеджмента. Практикум: Учеб. пособие / Казанцев А.К. и др., Малюк В.И., Серова Л.С.; Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. - УМО, 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 544с. - ("Высшее образование").
5. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2009.
6. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 2008.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.Основы менеджмента: Пер. с англ. / Общ. ред. и вст. ст. Л.И. Евенко. — М.: Дело, 2009.
8. Организационные структуры управления производством/ Под об­щей ред. Б.З. Мильнера. —М: Мысль, 2010.
9. Основы менеджмента: Учебник / Под ред. проф. Вачугова Д.Д. - УМО, 2-е изд. перераб. и доп. - М.: Высшая школа, 2010. - 376с. –
10. Управление организацией. Под. ред. А.Г. Поршнева. М .ИНФРА-М.:2009.
	1. *Дополнительная литература:*
11. Ансофф И.Стратегическое управление: Пер. с англ. / Науч. ред. и вст. ст. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 2012.
12. Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения. — М.: Экономика, 1987.
13. Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А*.* Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. — М.: Дело, 2009.
14. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 2008.
15. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. М: 2008.
16. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1 и 2.
17. Грачев М.В*.* Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. — М.: Дело, 2010.
18. Грачев М.В. Управление персоналом в международной корпорации. . М., 1993г.
19. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И.Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. — СПб.: Изд-во Санкт-Петербург, ун-та эко­номики и финансов, 2012.
20. Зигерт В., Ланг Л.Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. — М.: Экономика, 2009.
21. Кибанов А.Я., Захаров Д.К.Организация управления персоналом на предприятии. — М.: ГАУ, 2009.
22. Книга делового человека/Под ред. Г.А. Краюхина, Э.С. Минаева. — М.: Высшая школа, 2011.
23. Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работники акционерного общества: Пер. с англ.— М. 2010.
24. Курицын А.Н.Секрет эффективной работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. — М.: Изд-во стандартов, 2009.
25. Основы управления персоналом/Под ред. Б.М. Генкина. — М.: Высшая школа, 2010.
26. Портер М.Международная конкуренция: конкурентные преимуще­ства стран: Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. В.Д. Щетинина. — М.: Меж­дународные отношения, 2010.
27. Прием и увольнение работников: Пособ. для рук., нач. отд. кадров. — М.: Ассиана, 2009.
28. Саломатин Н.А.Оперативное управление производством. —М.: ГАУ, Ротапринт, 2010.
29. Саломатин Н.А*.* Управление производством: системное представ­ление. — М.: МИУ, Ротапринт, 2011.
30. Саломатин Н.А., ФельА.В., Шаламова Н.Г.Новые информацион­ные технологии в управлении производством. — М.: ГАУ, 2012.
31. Санталайнен Т., Водтилайнен Э., Поренне Л., Ниссинен Й.Х.Уп­равление по результатам: Пер. с фин. / Общ. ред. Я.А. Лейманна. — М.: Прогресс, 2009.
32. Словарь-справочник менеджера/Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 2010.
33. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом ? М., 2009.
34. Травин В.В., Дятлов В.А.Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 2010.

***5.3. Периодическая литература:***

* [Бизнес: организация, стратегии, системы.](http://cfin.ru/press/boss/index.shtml)
* Е-менеджмент.
* Карьера.
* Консультант директора.
* [Искусство управления.](http://www.osp.ru/imanagement/)
* Менеджмент в России и за рубежом.
* Проблемы теории и практики управления: Междуна­родный журнал.
* Российская газета.
* Секрет фирмы.
* Современное управление.
* Социологические исследования / Российская академия наук.
* Управление компанией.
* Экономика и жизнь.
* [Экономическая наука современной России.](http://www.cemi.rssi.ru/ecr/)
* Эксперт.
* Academy of Management Journal.
* Academy of Management Review.
* [European Management Journal](http://www.elsevier.nl/inca/publications/store/1/1/5/) General Management.
* Government Executive.
* International ManagementJournal of General Management.
* Management Review.
* [Management Science.](http://mansci.pubs.informs.org/)
	1. ***Интернет – ресурсы:***

|  |  |
| --- | --- |
| http://www.aup.ru/ | Портал по менеджменту, маркетингу, экономике и финансам, финансовому менеджменту и инвестициям |
| http://www.e-xecutive.ru/ | Сообщество эффективных менеджеров |
| http://www.iteam.ru/ | Технологии корпоративного управления |
| http://www.top-manager.ru/ | Журнал для руководителей |
| http://www.dis.ru/manag/ | Журнал «Менеджмент в России и за рубежом |
| http://www.mx4.ru/ | Менеджмент и маркетинг (методические материалы) |
| http://eup.ru/ | Экономика и управление на предприятиях |
| http://www.cfin.ru/ | Корпоративный менеджмент - Теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы и книги, бизнес-план |
| http://www.rjm.ru/ | Российский журнал менеджмента |
| http://ecsocman.edu.ru/ | Федеральный образовательный портал – Экономика, социология, менеджмент |
| http://www.12manage.com/ | Модели и методы менеджмента |
| http://www.estidea.ru/ | Оригинальные управленческие идеи |