

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ  
КАЗАХСТАН  
КАСПИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГИЙ И ИНЖИНИРИНГА ИМЕНИ Ш. ЕСЕНОВА  
Институт Экономики и права  
Кафедра «Менеджмент»**

**Еркулова Г.С.**

Методические указания по изучению курса «Наука менеджмент»

для магистрантов специальности 6N0507- Менеджмент

**АКТАУ, 2010**

УДК 338.2

Составитель: ЕРКУЛОВА Г.С. Методические указания по изучению курса «Наука менеджмент» для магистрантов специальности 6N0507- Менеджмент, КГУТиИ им.Ш.Есенова, Актау -35 стр.

Рецензент: к.э.н. Кадырова Г.М.

В методических указаниях по изучению курса «Наука менеджмент» рассмотрены теоретико-методические основы данной дисциплины: содержание курса, задания для самостоятельной работы магистрантов, методические указания по выполнению расчетно-практической работы, ситуации для анализа, рекомендуемая литература.

Рекомендовано к изданию решением Учебно - методического Совета Каспийского государственного университета технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова

© КГУТи И имени Ш. Есенова,2010

## Введение

Управление в обществе как вид деятельности существует в форме синтеза науки и практики, причем научные знания постоянно возрастают.

Высокое искусство управления базируется на фундаментальной научной основе, глубоких знаниях, в том числе и в области экономики, социологии, психологии, эстетики, этики и др. Одним словом, наука управления выступает как синтез разнообразных научных знаний.

Данный курс раскрывает вопросы содержания управления во всех его проявлениях, формирует комплекс знаний об управлении, вырабатывает конкретные навыки осуществления различных видов управленческой деятельности, анализа систем управления и проектирования.

В данной программе менеджмент рассматривается как особый вид управления, необходимый экономически самостоятельному звену производства в рыночной экономике и предстоящей собой систему гибкого, предприимчиво экономического управления, способно чутко реагировать на конъюктуру рынка, условия конкурентной борьбы.

В курсе логически последовательно рассматриваются исторические предпосылки развития управленческой теории, теоретические аспекты менеджмента и его технология, методы и функции менеджмента, а также вопросы управления персоналом.

Знания основ менеджмента имеет важное значение для практической деятельности менеджеров, так как успех менеджеров может быть гарантирован при учете не только реальной ситуации, но и непредвиденных обстоятельств, неопределенности.

«Менеджмент» - специальная дисциплина, целью которой является обеспечение теоретической и практической подготовки магистрантов усвоению категорий, понятий и терминов менеджмента. Она имеет универсальный характер, поскольку элементы управления имеют место во всех специальностях и поэтому ее основательное изучение является необходимым условием профессионализма.

## СОДЕРЖАНИЕ КУРСА.

### **Раздел I. Объективные основы менеджмента.**

#### **Тема 1. Сущность и содержание менеджмента.**

Понятие “менеджмент”. Различные подходы к определению понятия. Менеджмент как функция, как деятельность, как процесс. Менеджмент как наука и искусство. Виды менеджмента. Субъекты и объекты менеджмента.

Роль менеджмента в организации, его характерные черты.

Цели и задачи менеджмента организации. Механизм и формы использования законов в практике менеджмента организации. Принципы менеджмента, их природа и значение в теории и практике. Различные подходы к определению состава принципов менеджмента. Состав и содержание основных принципов менеджмента. Развитие принципов менеджмента организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение управления. Содержание предмета науки управления производством.
2. Перечислите виды управления на микро- и макроуровне и дайте определение каждому виду.
3. Какое место занимает наука управления в системе смешанных наук?
4. Назовите цели менеджмента.
5. Перечислите принципы.

Семинар 1.

1. Развитие менеджмента в Казахстане.
2. Японский и американский менеджменты.
3. Особенности организации управления в западно-европейских фирмах.
4. Социальная ответственность и этика бизнеса.

Литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.  
Ч. IV.
2. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.
3. Н.К. Мамыров «Менеджмент и рынок: казахстанская модель», Алматы 1998г.
4. Бердалиев К. «Основы менеджмента», учебное пособие, Алматы, КазГАУ, 1995г.

## **Тема 2. Организация как система.**

Организация как объект менеджмента. Характерные черты организации. Виды организаций.

Организация как целостная открытая социально-экономическая система. Условия функционирования и развития организации. Внутренняя среда организации: понятие, факторы, основные характеристики, их взаимосвязь и взаимозависимость.

Внешняя среда организации. Ее значение в деятельности организации. Характеристики внешней среды. Основные факторы внешней среды и их взаимовлияние. Среда прямого и косвенного воздействия.

Управляющая и управляемая системы в организации: понятие, связь и зависимость, состав подсистем их составляющих.

Ведущие принципы построения социально-экономических систем.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение организации и назовите виды организации.
2. Расскажите о жизненном цикле организации.
3. Назовите основные черты организации и опишите их.
4. Перечислите внутренние переменные и расскажите о их взаимосвязанности.
5. Перечислите основные характеристики внешней среды.
6. Назовите факторы прямого воздействия и факторы косвенного воздействия.

Семинар 2.

1. Малая группа как основа организации.
2. Проблема использования потенциала неформальных образований в деятельности формальных организации.
3. Организация взаимодействия управления и полномочия.

Литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. Ч. IV.
2. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.
3. Г.Т. Лесбаева «Теория и практика менеджмента», учебное пособие, Алматы, 2002г.

### **Тема 3. Эволюция управленческой мысли.**

Предпосылки возникновения науки менеджмента.

Основные направления развития управленческой мысли. Зарубежные школы управления: школа научного менеджериизма, классическая административная школа, школа человеческих отношений, школа социальных систем, новая школа. Ситуационный подход.

Развитие науки менеджмента в нашей стране. Особенности развития теории и практики менеджмента в различных странах.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определения системному, ситуационному и процессному подходам в управлении.
2. Расскажите о классической или административной школе в управлении.
3. Расскажите о поведенческих науках: школа поведенческих наук и школа человеческих отношений.
4. Что такое научное управление?
5. Исторические периоды развития теории и практики управления.

Семинар 3.

1. Школа социальных систем и новая школа.
2. Современные направления в менеджменте.
3. Экономические и правовые основы управления организации.

Литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.  
Ч. IV.
2. Н.И. Кабушкин «Основы менеджмента», учебное пособие, М: «Остожье», 1999г.
3. Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных «Основы менеджмента», учебное пособие, 2 издание, СПб, 1998г.

## **Раздел II. Организационные основы менеджмента.**

### **Тема 4. Цели менеджмента.**

Понятие “цель”, “целеполагание”, Миссия, цели, ценности организации. Цели организации, цели менеджмента, цели менеджеров, их взаимосвязь.

Требования к целям. Классификация целей организации.

Соотношение целей и средств в процессе менеджмента.

Методологические основы определения целей менеджмента.

Моделирование целей менеджмента. Управление по целям и результатам: понятие и характеристика систем управления по целям и результатам.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие “цель”, “целеполагание”.
2. Цели организации, цели менеджмента, цели менеджеров, их взаимосвязь.
3. Соотношение целей и средств в процессе менеджмента.
4. Методологические основы определения целей менеджмента.
5. Моделирование целей менеджмента.

Семинар 4.

1. Деловая карьера и его организация.
2. Разработка стратегии и планов организации.
3. Состояние организационной культуры на казахстанских предприятиях.

Литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.  
Ч. IV.
2. Н.И. Кабушкин «Основы менеджмента», учебное пособие, М: «Остожье», 1999г.
3. Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных «Основы менеджмента», учебное пособие, 2 издание, СПб, 1998г.

### **Тема 5. Функции менеджмента.**

Понятие функций менеджмента, их роль и место в теории и практике.

Основные признаки функций менеджмента.

Субъективные и объективные факторы определения состава функций менеджмента организации. Функции менеджмента и функции субъектов менеджмента.

Классификация функций менеджмента.

Общие и конкретные функции менеджмента. Их особенности, состав и содержание. Единство и взаимосвязь функций менеджмента.

Соотношение функций на различных уровнях системы менеджмента организации. Изменение состава и содержания функций менеджмента с развитием внутренней и внешней среды.

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите общие и специфические функции менеджмента.
2. Каковы сущность, цели и задачи планирования?
3. Перечислите виды планирования.
4. Перечислите этапы планирования.

5. Организация как функция управления.

6. Теории мотивации в менеджменте.

#### Семинар 5.

1. Стратегическое планирование- основа для всех управленческих решений.

2. Бизнес- план предприятия.

3. Координация как функция управления.

4. Контроль как функция управления.

#### Литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.

#### Ч. IV.

2. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.

3. Г.Т. Лесбаева «Теория и практика менеджмента», учебное пособие, Алматы, 2002г.

4. И.Н.Герчикова «Менеджмент», учебник, 2 издание, 1995г

### **Тема 6. Организационные структуры управления и организационные формы управления.**

Понятие организационной структуры и организационной формы управления. Основные элементы организационной структуры управления: звенья, ступени и связи. Требования, предъявляемые к организационной структуре управления и условия их применения. Принципы формирования организационных структур управления. Факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления.

Взаимосвязь организационных форм управления. Современные организационные формы управления хозяйственных организаций. Их характеристика. Анализ организационной структуры управления: цели, задачи направления анализа.

Проектирование организационной структуры управления: порядок и методы проектирования, показатели, используемые при проектировании, основные критерии формирования структурных подразделений в организационной структуре управления.

Направления совершенствования организационных структур управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение понятию организационной структуры управления.

2. Перечислите основные требования, предъявляемые к организационным структурам.

3. Опишите виды структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная структуры, их достоинства и недостатки.
4. Проектирование организационной структуры управления.
5. Направления совершенствования организационных структур управления.

#### Семинар 6.

1. Деловая карьера и его организация.
2. Разработка стратегии и планов организации.
3. Состояние организационной культуры на казахстанских предприятиях.

#### Литература:

1. Р.С.Галькович, В.Н. Набоков «Основы менеджмента», М, 1998г.
2. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.
3. Г.Т. Лесбаева «Теория и практика менеджмента», учебное пособие, Алматы, 2002г.
4. И.Н.Герчикова «Менеджмент», учебник, 2 издание, 1995г.

### **Раздел III. Процессы и методы менеджмента.**

#### **Тема 7. Менеджмент как процесс.**

Понятие процесса менеджмента. Свойства и характеристики процесса менеджмента. Содержание процесса менеджмента. Типы процесса менеджмента, условия их использования и влияние на организацию менеджмента. Взаимосвязь структуры и процесса менеджмента.

Принципы организации процесса менеджмента.

Решения в процессе менеджмента: понятие, сущность, особенности управленческих решений. Их роль и место в процессе менеджмента.

Пути совершенствования процесса менеджмента.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение понятию решение проблем. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
2. Дайте классификацию управленческих решений.
3. Чем отличается интуитивное решение проблем от рационального.
4. Расскажите об особенностях методов коллективного решения проблем.
5. Понятие процесса менеджмента.
6. Свойства и характеристики процесса менеджмента.

#### Семинар 7,

1. Оценка и анализ управленческого решения.
2. Управленческие решения в условиях различной степени сложности.

### 3. Модели и методы принятия решения.

#### Литература:

1. Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных «Основы менеджмента», учебное пособие, 2 издание, СПб, 1998г.
2. Менеджмент организации. Учебное пособие, под ред. Румянцевой, М.:1998г.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. Ч. IV.
4. К.Е. Кубаев «Теория и практика менеджмента». Алматы-2005.

### **Тема 8. Коммуникации в процессе менеджмента.**

Природа и понятие коммуникаций. Основные элементы процесса коммуникаций. Межличностные и организационные коммуникации.

Информация и ее роль в процессе менеджмента; качественные характеристики информации; классификация информации, используемой в процессе менеджмента. Требования, предъявляемые к информационному обеспечению процессов менеджмента.

Информационные системы: понятие, элементы, характеристики. Виды информационных систем. Принципы построения информационных систем.

Информационные технологии в работе управленческого персонала.

Направления совершенствования информационных систем.

#### Вопросы для обсуждения:

1. Что такое коммуникации и их роль в управлении.
2. Перечислите виды коммуникации и дайте им характеристику.
3. Назовите элементы и этапы процесса коммуникации.
4. Расскажите об обратной связи и помехах.
5. Какие трудности возникают в развитии коммуникации?

#### Семинар 8.

1. Уровни информационного обеспечения менеджмента и типы информации.
2. Компьютерные системы информационного менеджмента.
3. Построение информационных систем.

#### Литература:

1. Менеджмент организации. Учебное пособие, под ред. Румянцевой, М.:1998г.
2. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.

#### Ч. IV.

4. К.Е. Кубаев «Теория и практика менеджмента» . Алматы-2005

### **Тема 9. Методы менеджмента.**

Понятие “метод менеджмента”, “метод науки менеджмента”.

Роль методов науки менеджмента и их использование для исследования проблем менеджмента. Диалектический и конкретно-исторический подходы.

Системный и комплексный подходы, их соотношение и взаимосвязь.

Моделирование и эксперимент в менеджменте.

Экономико-математические методы в исследовании проблем менеджмента. Социологические исследования и их роль в менеджменте организации.

Потребности, интересы и мотивы как основа управленческого воздействия. Мотивация в процессе менеджмента. Понятие и роль мотивации в менеджменте. Классификация мотивов. Зарубежные теории мотивации, их характеристика. Особенности применения теорий мотивации в управленческой практике деятельности организаций в России.

Классификация методов управленческого воздействия.

Понятие, особенности и роль экономических методов в менеджменте организации. Характеристика экономических методов воздействия и специфика в современных условиях становления рыночных отношений.

Организационно-распорядительные методы: понятие, особенности, состав и характеристика.

Роль организационно-распорядительных методов в системе методов управленческого воздействия. Социально-психологические методы воздействия: понятие, роль, особенности, состав, характеристика.

Вопросы для обсуждения:

1. Расскажите о сущности и классификации методов управления.
2. Экономические методы в управлении.
3. Расскажите об административных методах в управлении.
4. Организационные методы в менеджменте.
5. Социально-психологические методы в менеджменте
6. Разбор ситуационной задачи.

Семинар 9.

2. Методы управления персоналом в зарубежных странах.
3. Основные элементы и особенности знаково-символической на предприятии.

### 3. Командный менеджмент.

Литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.  
Ч. IV.
2. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.
3. Г.Т. Лесбаева «Теория и практика менеджмента», учебное пособие, Алматы, 2002г.

## **Раздел IV. Управленческий труд. Эффективность менеджмента.**

### **Тема 10. Управленческий персонал в процессе менеджмента.**

Предпосылки возникновения и обособления управленческого труда.

Природа, характер, содержание и особенности управленческого труда.

Разделение и кооперация управленческого труда: сущность и роль в эффективной деятельности управленческого персонала, виды. Взаимосвязь и зависимость различных видов разделения и кооперации управленческого труда. Тенденции развития разделения и кооперации управленческого труда.

Понятия: “управленческий персонал”, “кадры управления”, “управленческие работники”, “работники аппарата управления”, “управляющие”, “менеджеры”.

Роль управленческого персонала в менеджменте организации. Подходы к классификации управленческого персонала.

Характер, содержание и особенности труда различных категорий управленческого персонала. требования, предъявляемые к управленческому персоналу. Условия и показатели результативной деятельности управленческого персонала. Структура и численность работников аппарата управления и тенденции их изменения.

Вопросы для обсуждения:

1. Предпосылки возникновения и обособления управленческого труда.
2. Взаимосвязь и зависимость различных видов разделения и кооперации управленческого труда.
3. Тенденции развития разделения и кооперации управленческого труда.
4. Понятия: “управленческий персонал”, “кадры управления”, “управленческие работники”, “работники аппарата управления”, “управляющие”, “менеджеры”.
5. Подходы к классификации управленческого персонала.

6. Условия и показатели результативной деятельности  
управленческого персонала.

Семинар 10.

1. Диагностический подход к управлению персоналом.
2. Стратегия управления персоналом, значение и сущность.
3. Сущность управления трудовыми ресурсами.

Литература:

1. Е.Е. Вершигора «Менеджмент», курс лекции, М:1998г.
2. Уткин Э.А. «Курс менеджмента», М: Зеркало -2000г.
3. Д.Д. Вагугов, Н.А. Кислякова «Практикум по менеджменту. Деловые игры», М: Высшая школа, 1998г.

**Тема 11. Руководитель (менеджер) – профессиональный управляющий и центральная фигура в системе менеджмента организации.**

Характер и содержание труда руководителя. Функции и роли руководителя в процессе управления коллективом. Руководитель и его “команда”. Проблемы формирования и совместной деятельности.

Требования к современному руководителю.

Руководитель как лидер. Основные теории лидерства. Стиль работы руководителя: понятие и значение. Типология стилей руководства.

Различные подходы к классификации стилей руководства.

Параметры оценки стиля работы руководителя.

Особенности и основные направления организации труда руководителя.

Планирование рабочего времени руководителя.

Делегирование полномочий в труде руководителя.

Организация рабочего места руководителя. Деловые совещания: подготовка и проведение. Организация и проведение приема по личным вопросам.

Информация и ЭВМ в труде руководителя.

Вопросы для обсуждения:

1. Характер и содержание труда руководителя.
2. Руководитель и его “команда”. Проблемы формирования и совместной деятельности.
3. Основные теории лидерства.
4. Стиль работы руководителя: понятие и значение.
5. Делегирование полномочий в труде руководителя.

Семинар 11.

1. Управление рабочим временем.

3. Антикризисный менеджмент.

Литература:

1. Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных «Основы менеджмента», учебное пособие, 2 издание, СПб, 1998г.

2. Менеджмент организации. Учебное пособие, под ред. Румянцевой, М:1998г.

3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. Ч. IV.

4. К.Е. Кубаев «Теория и практика менеджмента» . Алматы-2005.

Тема 12. Система работы с управленческим персоналом.

Понятие системы работы с управленческим персоналом. Основные ее элементы и их характеристика.

Подбор и расстановка кадров. Принципы, процедура и современные методы подбора и расстановки управленческого персонала. Кадровый резерв.

Проблемы формирования и методы работы с кадровым резервом.

Подготовка и повышение квалификации управленческого персонала.

Система непрерывного образования. Формы и методы подготовки и повышения квалификации управленческого персонала.

Оценка управленческого персонала. Ее значение и место в системе работы с управленческим персоналом. Проблемы оценки управленческого персонала. Содержание, процедура и методы оценки управленческого персонала.

Стимулирование труда управленческого персонала. Формы стимулирования труда различных категорий управленческого персонала.

Современные проблемы. Научная организация управленческого труда (НОУТ). Понятие, цели, задачи и принципы НОУТ. Методы изучения содержания труда и структуры затрат рабочего времени управленческих работников.

Основные направления НОУТ и их характеристика: рациональное разделение и кооперация управленческого труда, нормирование и регламентация управленческого труда, выбор рациональной системы и методов работы, организация рабочего места и обеспечение комфортных условий труда управленческих работников, механизация и автоматизация управленческого труда. Совершенствование организации управленческого труда в организациях: необходимость, принципы, проблемы и пути совершенствования в современных условиях.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие системы работы с управленческим персоналом.
2. Проблемы формирования и методы работы с кадровым резервом.
3. Формы и методы подготовки и повышения квалификации управленческого персонала.
4. Содержание, процедура и методы оценки управленческого персонала.
5. Понятие, цели, задачи и принципы НОУТ.

#### Семинар 12.

1. Стимулирование труда управленческого персонала.  
Основные направления НОУТ и их характеристика.

#### Литература:

1. Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных «Основы менеджмента», учебное пособие, 2 издание, СПб, 1998г.
2. Менеджмент организации. Учебное пособие, под ред. Румянцевой, М.:1998г.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. Ч. IV.
4. К.Е. Кубаев «Теория и практика менеджмента» . Алматы-2005.

#### Тема 13. Эффективность менеджмента.

Понятие эффективности менеджмента. Связь эффективности менеджмента с эффективностью деятельности организации. Виды эффективности менеджмента, их взаимосвязь и взаимозависимость. Затраты на управление: понятие, состав в общих затратах организации, тенденции изменения.

Факторы и направления повышения эффективности менеджмента. Принципы, методы и показатели оценки эффективности менеджмента. Современные подходы.

#### Вопросы для обсуждения:

1. Схема движения информационных потоков.
2. Цикл управления, расчет времени цикла и стадий управления.
3. Запоздывание управленческой информации по стадиям.
4. Показатель оперативности системы управления.

#### Семинар 13.

2. Механизм функционирования экономической системы как процесс непрерывного преобразования материальных, трудовых, финансовых и информационных потоков.
3. Формирование параметров систем управления по стадиям.

#### Литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.  
Ч. IV.
2. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.
3. Г.Т. Лесбаева «Теория и практика менеджмента», учебное пособие, Алматы, 2002г.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ МАГИСТРАНТОВ.

### **Методические указания по выполнению расчетно-практической работы «Система управления социально-экономическим объектом»**

Расчетно-практическая работа выполняется в течение семестра и является основной самостоятельно выполняемой работой, по которой можно судить о степени освоения курса «Менеджмент» магистрантом. Выполнение каждого раздела расчетно-практической работы разбирается на практических занятиях (СРМП) с приведением конкретных примеров и образцов документов, которые необходимо оформить магистранту по своему самостоятельно выбранному объекту управления. Структура практической работы приведена ниже.

Структура расчетно-практической работы

Расчетно-практическая работа должна содержать следующие разделы:

1. Введение.
2. Краткая характеристика социально-экономического объекта.
3. Техничко-экономические показатели социально-экономического объекта.
4. Структура управления социально-экономическим объектом.
  - 4.1. Структура управления и процесс управления СЭО.
  - 4.2. Штатное расписание.
  - 4.3. Должностные обязанности двух—трех ключевых фигур.
5. План производства и реализации продукции или услуг.
6. Финансовый план социально-экономического объекта.
7. Бухгалтерский баланс предприятия или организации.
8. Финансовые результаты деятельности предприятия.
  - 9 Образование и использование прибыли.
  - 9.1 График безубыточности предприятия.
- 9.2. Оценка конечного результата деятельности предприятия.
  - 9.3. Разработка управленческих решений.
10. Заключение.
- 11 Словарь терминов.
12. Перечень используемой литературы.
13. Приложения.

## Основные требования к выполнению расчетно-практической работы

При выполнении расчетно-практической работы магистрант самостоятельно выбирает объект управления. Исследование и описание такого объекта дает возможность магистранту осознать свое место и возможную роль— профессионального исследователя соответствующих структур.

Работа выполняется по специально разработанной методике в объеме 25—30 печатных листов машинописного текста. Она содержит описательную часть процесса управления выбранного социально-экономического объекта.

Работа опирается на собранные фактические данные результатов деятельности выбранного предприятия (структуру, штатное расписание, должностные обязанности, план производства, баланс предприятия, формы бухгалтерской отчетности по финансовым результатам деятельности и другие документы, которые необходимы для описания объекта управления).

Самостоятельная работа, выполненная магистрантом, защищается. Работа должна быть выполнена к концу 1 семестра учебного года.

### Список тем рефератов:

1. Управляемая и управляющая подсистемы в организации, их взаимосвязь и взаимозависимость.
2. Особенности социальной (экономической, технологической, организационной) подсистемы производства: цели, функции, органы, перспективы развития.
3. Концептуальные подходы к управлению в условиях становления и развития рыночных отношений в экономике.
4. Демократизация менеджмента в условиях становления и развития рыночных отношений в экономике.
5. Роль управления в социально-экономической стабилизации и развитии России.
6. Эволюция организационно-управленческой мысли.
7. Современные организационные школы научного управления.
8. Внешняя и внутренняя среда организации и менеджмент.
9. Создание, функционирование и развитие организации как объекта менеджмента.
10. Менеджмент как искусство.
11. Принципы менеджмента и их развитие в современных условиях.
12. Реализация принципа единоначалия и коллегиальности в менеджменте.
13. Роль, сущность и содержание функций менеджмента.
14. Контроль как функция менеджмента.

15. Функциональный (стоимостно-функциональный) анализ в управлении.
16. Проблемы сочетания централизации и децентрализации управления.
  17. Формирование и развитие структур управления.
  18. Тенденции развития организационных структур управления.
19. Принципы построения и критерии эффективности организационных структур управления.
20. Современные подходы к совершенствованию структур управления.
21. Матричные организационные структуры управления проблемы их использования.
22. Дивизиональные структуры управления, условия и перспективы их применения.
  23. Мотивация и ее роль в менеджменте организации.
24. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
  25. Система методов менеджмента.
  26. Механизм реализации методов менеджмента.
27. Экономические методы менеджмента в условиях перехода к рыночной экономике.
28. Роль и особенности организационно - распорядительных методов в менеджменте современной организации.
29. Социально-психологические методы менеджмента, проблемы их использования.
  30. Сущность и содержание процесса менеджмента.
  31. Решения в процессе менеджмента.
  32. Коммуникации в процессе менеджмента.
33. Межличностные коммуникации в процессе менеджмента.
34. Проблемы информационного обеспечения процесса менеджмента.
  35. Техническое обеспечение процесса менеджмента.
  36. Личность в системе менеджмента.
  37. Гуманизм менеджмента.
38. Разделение и кооперация управленческого труда в условиях гуманизации и становления самоуправления.
39. Самоуправление трудового коллектива в условиях разгосударствления собственности и приватизации.
  40. Система работы с управленческим персоналом.
41. Концепция непрерывного обучения управленческого персонала.
42. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческого персонала.
  43. Проблемы оценки управленческого персонала.
  44. Методы оценки управленческого персонала.

45. Основные направления научной организации управленческого труда.
  46. Роль руководителя в системе управления организацией.
  47. Характер и содержание труда руководителя.
48. Сущность и содержание труда руководителя, менеджера, предпринимателя, бизнесмена, коммерсанта.
  49. Эффективный менеджер.
  50. Управленческая команда.
51. Организационные резервы повышения эффективности труда руководителя.
52. Рабочее время руководителя и проблемы его использования.
  53. Организация труда руководителя.
  54. Стиль работы современного руководителя.
54. Сравнительный анализ различных стилей руководства.
  55. Лидерство в менеджменте.
  57. Культура менеджмента.
58. Организационная культура в системе менеджмента.
  59. Проблемы участия трудящихся в менеджменте.
60. Сущность, содержание форм и методов самоменеджмента.
61. Управление инновационными процессами (инновационный менеджмент).
  62. Стратегический менеджмент.
  63. Эффективность и качество менеджмента.
  64. Пути повышения эффективности менеджмента.
  65. Проблемы интенсификации менеджмента организации.
66. Ресурсы менеджмента: сущность, состав, структура, динамика.
  67. Проблемы управления персоналом.
  68. Управление конфликтами.
  69. Управление стрессами.
70. Особенности управления по конкретной стране (республике, региону) в зависимости от особенностей духовной и материальной культуры, национальных особенностей и других критериев.

## ВОПРОСЫ РУБЕЖНОГО КОНТРОЛЯ ПО ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.

1. Сущность и содержание менеджмента.
2. Соотношение науки и искусства менеджмента, теории и практики менеджмента.
3. Законы и принципы менеджмента.
4. Организация как объект и субъект менеджмента.

5. Организация как система.
6. Внутренняя и внешняя среда организации.
7. Эволюция управленческой мысли.
8. Цели организации, цели менеджмента, цели менеджеров.
9. Понятие, классификация и роль функции в системе менеджмента организации.
10. Общие и конкретные функции менеджмента: понятие, особенности, характеристика, взаимосвязь.
11. Развитие функций менеджмента под воздействием внутренней и внешней среды.
12. Организационные структуры управления и требования к ним.
13. Виды организационных структур управления, их характеристика и условия применения.
14. Принципы формирования организационных структур управления.
15. Факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления.
16. Современные организационные формы организации.
17. Пути совершенствования организационных структур управления.
18. Процесс менеджмента, его свойства и характеристики.
19. Содержание процесса менеджмента.
20. Роль решений в процессе менеджмента.
21. Межличностные и организационные коммуникации в процессе менеджмента.
22. Понятие, классификация и роль информации в процессе менеджмента.
23. Информационные системы в менеджменте.
24. Методы исследования проблем менеджмента.
25. Мотивация в процессе менеджмента.
26. Экономические методы управленческого воздействия, их особенности, состав, характеристика, проблемы использования.
27. Организационно-распорядительные методы управленческого воздействия, их особенности, состав и характеристика.
28. Социально-психологические методы управленческого воздействия, их особенности, состав и характеристика.
29. Особенности управленческого труда.
30. Разделение и кооперация управленческого труда.
31. Управленческий персонал: понятие, классификация и роль в менеджменте организации. Требования к управленческому персоналу.
32. Характер и содержание труда руководителя.

33. Роль руководителя в процессе менеджмента.
34. Руководитель как лидер.
35. Стиль работы руководителя и пути его улучшения.
36. Особенности и основные направления организации труда руководителя.
37. Система работы с управленческим персоналом и ее элементы.
38. Подбор и расстановка управленческого персонала.
39. Подготовка и повышение квалификации управленческого персонала в современных условиях.
40. Проблемы оценки управленческого персонала.
41. Основные направления научной организации управленческого труда.
42. Эффективность менеджмента и эффективность деятельности организации.
43. Затраты на управление.
44. Факторы и направления повышения эффективности менеджмента.
45. Эффективность менеджмента: понятие, виды, методы оценки.
46. Гибкие структуры управления.

## СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА.

### 1. Предприниматель или менеджер?

Роза Райхман является вице-президентом компании «Парсон Бринкерхофф», семнадцатой по величине инженерной компании Соединенных Штатов. Она начала свою карьеру в компании «Парсонс Бринкерхофф» как свободный журналист в отделе корпоративных публикаций. Это временная работа обернулась для нее работой постоянной, а потом, спустя короткое время, она стала главой отдела. В 1980 г. президент компании Анри Мишель сказал Райхман, что ей придется сократить штат своего отдела. Вместо этого Райхман спросила Анри Мишеля, можно ли ей оставить группу в полном составе и использовать услуги ее отдела, чтобы зарабатывать средства для компании. Он согласился.

В 1981 г. она преобразовала редакционно-издательский отдел в аккредитованное рекламное агентство которое называлось «Пи Би Коммьюникейшенз». Поскольку маркетинг инженерных услуг был привычным для ее группы делом, они сначала открыли обслуживание своих фирм: архитектурных, инженерных и управляющих строительством. В итоге, эта новая рекламная фирма начала предлагать свои услуги по рекламе в

совершенно новых областях: юриспруденции, страховании, финансах и недвижимости.

Ведение «бизнеса внутри бизнеса» может стать причиной нетипичных проблем. Как только издательский отдел организовал коммерческий центр, другие отделы в компании «Парсон Бринкерхофф» должны были платить ему за его услуги. Именно тогда соответствующие отделы начали искать более выгодные условия в отношении стоимости и вида услуг за пределами компании. Многих людей в коммерческом центре приходилось убеждать, что инженеры компании «Парсон Бринкерхофф» - это такие же важные клиенты, как и клиенты со стороны. Чтобы устранить волнения и сохранить ориентацию на внутрифирменное обслуживание «Пи Би Коммьюникейшенз» должны были активизировать усилия в области маркетинга внутри компании и одновременно начинать компанию по внешнему маркетингу.

На сегодняшний день «новое предприятие» Розы Райхман имеет серьезный успех. Объем услуг, оказанных клиентам внутри самой фирмы «Парсон Бринкерхофф» и внешним клиентам, превысил в 1986 г. 1,4 млн. долл. «Пи Би Коммьюникейшенз» продолжает искать новые пути и способы зарабатывать деньги, используя навыки редакционно-издательского отдела.

Вопросы:

1. Кто по-вашему Роуз Райхман – предприниматель или менеджер?
2. Как вы полагаете, типично ли согласие Анри Мишеля принять предложение Розы Райхман как руководителя высшего звена? Почему?
3. Помимо проблем отмеченных в данной ситуации, с какими другими трудностями могла столкнуться Роза Райхман на пути преобразования своего отдела в самостоятельный бизнес?

## 2. Меняющиеся трудовые ресурсы.

Трудовые ресурсы Соединенных Штатах претерпевают изменения, и эти изменения, несомненно, повлияют на методы управления людьми и ресурсами. Министерство труда подготовило прогноз о состоянии трудовых ресурсов в 2000 г. Этот прогноз и его анализ представляет большой интерес.

Где будут работать люди? К 2000 г. почти все новые рабочие места будут создаваться в сфере предоставления услуг, а не в сфере производства товаров. В этот период занятость населения в сфере производства останется неизменной, с некоторым уменьшением определенных конкретных сегментов.

Что будут делать рабочие? Министерство труда предполагает, что будут созданы миллионы новых рабочих мест управленческого, профессионального, технического и маркетингового профиля за период между сегодняшним днем и 2000 г. Предполагается, что количество квалифицированных и неквалифицированных рабочих мест в производственной сфере сократиться.

Что должны будут знать рабочие? Министерство труда предполагает, что работодатели в 2000 г. будут менее терпимы чем сегодня к неграмотности своих рабочих. В 1984 г. 15% рабочей силы классифицировались как функционально неграмотные, к 2000 г. таких рабочих мест для неграмотных практически не останется: они будут упразднены. Более того, работа в 2000 г. потребует образования более высокого уровня. В то время как сегодня нормой считается уровень неполной средней школы (девять классов), в 2000г. рабочему потребуется по крайней мере двухлетний колледж, чтобы выйти на уровень стандартных требований.

Кто будет занимать рабочие места? Демографические изменения также влияют на трудовые ресурсы. К 2000 г. средний возраст типичного работника составит 39 лет, это будет самый старый возраст за всю историю Америки.

Женщины будут представлять чуть менее половины всей рабочей силы. Темнокожие американцы, американцы испанского происхождения и другие этнические меньшинства составят около 29% всех новых контингентов рабочей силы между настоящим временем и 2000 г.

#### Вопросы:

1. Обсудите некоторые результаты, которые могут быть вызваны изменениями в трудовых ресурсах и то, как эти изменения скажутся на ответственности и деятельности руководителей в 2000 г.

2. Считаете ли вы, что основные концепции управления, как они рассматриваются в этой главе, будут также существенны в 2000 г. как и сейчас?

3. Изменения скучной по содержанию работы.

Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого Национального Банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что 80% служащих были недовольны своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится по крайней мере 10 людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую неравную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы.

Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции и многие из тех, которые до того выполнялись отдельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Первый Национальный Банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Вопросы:

1. Как можно охарактеризовать задачи в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?
2. Обсудите значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.
3. Изменились ли цели или технология отдела?
4. Дерегулирование работы авиалиний

Несколько последних лет стали для авиакомпаний временем потрясений, прежде всего по причине сокращения вмешательства государства в их деятельность. Согласно Алфреду Кану, бывшему руководителю Управления гражданской авиации, который проводил в жизнь новую политику государства в данной сфере: «До сокращения вмешательства

основной составляющей успеха или провала авиакомпании в очень значительной мере была ее способность выбить льготы из правительства... Правительство распределяла очень ценные права, и компании, получившие их, приобретали некий защитный амортизатор». Кан считает, что новая политика оказывает положительное воздействие: «После сокращения вмешательства государства акцент переносится на эффективность, регулирования и контроль издержек, на производственные вопросы, маркетинг и отношения с работниками компании».

Некоторые наблюдатели не согласны с Каном. Они утверждают, что ценовые войны, давления на профсоюзы с целью добиться их согласия на снижение заработной платы, активные усилия по перекупке компаний дестабилизируют положение в гражданской авиации. Роберт Джедике из компании «Ширсон Леман Бразерс» говорит: «Низкие тарифы – как заразная болезнь. Они имеют тенденцию к распространению». Поскольку низкие тарифы уменьшают прибыль, управляющие стараются снизить издержки, требуя от профсоюзов согласия на снижение заработной платы. Переживающие финансовые трудности авиакомпании становятся главными объектами перекупщиков, интересующихся в первую очередь их маршрутами и самолетами.

Некоторые авиакомпании, например, «Пипл Экспресс» и «Истерн» пострадали в результате правительственных действий, в то время как другие, напротив, увеличили объем перевозок и преуспевают. Авиакомпания «Пьемонт Эрлайнз» - одна из тех, что сохранилась в благополучном состоянии. Эта компания специализируется на авиаобслуживании небольших городов типа Шарлотты, штат Сев. Каролина, Дейтона, штат Огайо, Балтимор, штат Мэриленд. Наладив бесперебойное сообщения с небольшими городами с помощью реактивных лайнеров, «Пьемонт Эрлайнз» сумела избежать лобовой конкурентной борьбы с более мощными авиакомпаниями.

В 1982 г. компания «Пьемонт» начала рейсы в Дейтон. Хотя аналитики считали это действие нецелесообразным, поскольку штат Огайо тогда переживал экономический спад, авиакомпания наладила «челночные» полеты между Дейтоном и Лос-Анжелесом, а затем начала подпитывать этот маршрут, связав его с городами Лансинг и Гранд- Дейтоном и Лос-Анжелесом Рапидс. Линия стала прибыльной через несколько месяцев. Главный управляющий операциями, Уильям Хоуард уверен в будущем компании. В 1986 г. выплата по акциям была у нее наивысшей среди авиакомпаний США. Хоуард считает, что конкурентная борьба с крупными компаниями им не грозит: «Если другие авиакомпании не считали, что на авиасообщение между Дейтоном и Лос-Анжелесом существует достаточный

спрос, едва ли они изменят свое мнение сейчас, когда мы уже ведем челночные полеты». Компания «Пьемонт Эрлайнз», кроме того, отличается низкими производственными издержками. Недавно Хоуард договорился с тремя профсоюзами о снижении заработной платы и введении шкалы льгот для новых работников.

Вопросы:

1. Применительно к рассмотренному случаю обсудите концепцию «выживания наиболее приспособленных».
2. Опишите в терминах сложности, подвижности и неопределенности среду, в которой функционируют авиакомпании.
3. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы среды прямого воздействия стали причиной бурных событий в гражданской авиации?
4. Сосредоточившись на небольших городах, компания «Пьемонт Эрлайнз» привлекла потребителей, которыми не интересуются крупные компании, и тем самым снизила свою уязвимость в отношении конкурентных действий ряда компаний. Что вы думаете о подобной стратегии? Может ли она быть долговременной?
5. Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном, мл.

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посередине ... Человек вынужден слоняться взад вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным»

У Форда было достаточно оснований насмеяться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «Дженерал Моторс». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что не мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13% рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду.

Последний был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад вперед, как предсказывал Форд.

Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а

рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жесткий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирмы «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Форд скопил в удачливые времена.

#### Вопросы:

1. Кто был лучшим менеджером, - Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?
3. Хотя и сегодня «Дженерал Моторс» больше «Форда», обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

#### 6. Три спорных решения.

Еженедельник «Индастри Уик» назвал решение фирмы «Интернэшнл Ректифайер Корпорейшн» из Эль-Сегундо, Калифорния начать строительство самого автоматизированного в США завода по производству полупроводников решением типа «быть или не быть». Завод был спроектирован под единой непрерывный процесс производства мощных МОП-транзисторов. Если завод начнет работать в соответствии с проектом, производственные издержки сократятся наполовину, длительность изготовления одного изделия уменьшится в несколько раз, выход горных изделий возрастет, производительность на одного рабочего вдвое превысит среднюю для отрасли. Положительный потенциал решения – огромный выигрыш от повышения конкурентоспособности.

Однако строительство завода связано с большим финансовым риском. Для того чтобы завод начал работать в 1987 г., компания с капиталом 145 млн. долл. довела отношение задолженности к собственному капиталу до 63%, на 10% сократила расходы на заработную плату и продолжила операции по привлечению дополнительных кредитов. Для компании, «поставившей на кон» половину своих доходов и сумму, превышающую ее

нетто-капитал – это огромный риск даже в хорошие времена. Принятое компанией решение в отрасли, находящейся в состоянии глубокого спада, можно назвать просто опасным.

Умно или неумно поступила фирма «Интернэшнл Ректифайер»?

Фирма «Ю Эс Экс Корпорейшн» в 1986 г. приняла похожее спорное решение. Эта фирма имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась восстановить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. В середине 1986 г. фирма была вынуждена решать – допустить ли забастовку членов профсоюзов рабочих сталелитейной платы, ведущие к росту издержек. После того, как попытка объяснить профсоюзу «факты, цифры и реальности конкуренции» провалились, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюзы решили бастовать, за пульта управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась до января 1987 г., убытки составляли 100 млн. долл. в месяц.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Экс»?

Фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз» - совместное предприятие фирм «Джи Ти И» и «Юнайтед Телеком» - рискнула двумя млрд. долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм «Америкен Телеграф энд Телефон» и «Эм Си Ай». Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволокнам. Пара таких волокон способна одновременно пропускать 8000 разговоров, причем передаваемая информация практически не искажается.

К концу 1986 г. фирма «Спринт» располагала 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить еще 8000 миль.

Беспокойство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляется более чем избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко разнесенными точками растет на 8 % в год, пропускная способность с 1984 г. учетверилась.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз»?

Вопросы:

1. Какие существовали альтернативы каждому из описанных решений?
2. В соответствии с терминологией принималось ли фирмой «Интернэшнл Ректифайер» решение в условиях риска или неопределенности? А решения фирм «Ю Эс Экс» и «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз»?

3. Рассмотрите возможное воздействие факторов времени и изменяющейся среды на все три решения.

7. Последовательная реализация стратегии на фирме «Тойз'Р'Ас»

Фирма «Тойз'Р'Ас» является крупнейшей розничной компанией по продаже игрушек в США, объем продаж – свыше 2,3 млрд. долл. в 1986 г., 295 магазинов в США, Канаде, Великобритании, Сингапуре и Гонконге. Эту фирму часто хвалят за революцию в отрасли игрушек в США и теперь она расширяет свою международную деятельность, что повлечет за собой строительство по меньшей мере 200 магазинов за рубежом в течение последующих 10 лет.

«Тойз'Р'Ас» имеет базовую формулу действий, которой она следует в США и использует при расширении своей международной деятельности. Фирма наращивает мощности на уровне 10% в год. Она завоевывает рынки в новых географических районах каждый год и в каждом районе строит склад с несколькими магазинами, сгруппированными вокруг этого склада.

Региональный склад позволяет «Тойз'Р'Ас» пополнять запасы магазинов за ночь и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у изготовителей по низким ценам в «мертвый сезон».

Компания всегда размещает свои магазины на основной транспортной магистрали около крупного торгового центра. Эта политика дает возможность привлекать покупателей торгового центра, но позволяет избегать высокой арендной платы за размещение на его территории. Каждый магазин представляет собой огромное, отдельно стоящее здание со стеллажами типа складских, на которых от пола до потолка хранятся более 18 тыс. изделий, и тележками для отбора товаров для облегчения процесса покупки.

«Тойз'Р'Ас» никогда не проводит дешевых распродаж, но предлагает «повседневные низкие цены», что стимулирует покупки в «мертвые сезоны». Компания придерживается умеренной рекламной практики. Она использует телевизионную рекламу, когда впервые попадает на новый рынок, но весьма ограниченную печатную рекламу после организации магазинов. Располагая по 18 тыс. изделий в каждом магазине и создав удобную для покупателей процедуру возврата товара, «Тойз'Р'Ас» претендует на то, чтобы стать единственным местом по продаже игрушек и сопутствующих товаров.

В компании практикуется процедура централизованного принятия решения. Все магазины построены в соответствии с точными инструкциями

главного правления фирмы. Магазины имеют идентичную планировку, товары размещены на стеллажах по чертежам, полученным из главного правления. С помощью сложной системы автоматизированного прогнозирования и учета материальных запасов прослеживается объем продаж по каждому товару и каждому магазину. Данные об объеме продаж используются в главном правлении для прогнозирования будущих продаж и для принятия решений относительно повторных заказов ходовых товаров и снижения цен на неходовой товар. Так, тщательно следя за продажами, «Тойз'Р'Ас» могла закупать достаточное количество модных товаров, чтобы избежать отсутствия таких товаров на складе и избавиться от тех товаров, которые теряют популярность, и освободить полки для ходовых изделий.

Вопросы:

1. «Базовая формула» фирмы «Тойз'Р'Ас» представляет собой, по существу, политику, которая направляет планирование и принятие решений. Какова политика компании в области размещения и планировки предприятий, маркетинга, закупок и административного контроля.
2. Как эта политика помогает «Тойз'Р'Ас» в формулированию целей?
3. Как, по вашему мнению, будет ли эта политика такой же эффективной за рубежом, как в США? Да или нет, почему?

#### 8. Последовательная реализация стратегии на фирме «Тойз'Р'Ас»

Фирма «Тойз'Р'Ас» является крупнейшей розничной компанией по продаже игрушек в США, объем продаж – свыше 2,3 млрд. долл. в 1986 г., 295 магазинов в США, Канаде, Великобритании, Сингапуре и Гонконге. Эту фирму часто хвалят за революцию в отрасли игрушек в США и теперь она расширяет свою международную деятельность, что повлечет за собой строительство по меньшей мере 200 магазинов за рубежом в течение последующих 10 лет.

«Тойз'Р'Ас» имеет базовую формулу действий, которой она следует в США и использует при расширении своей международной деятельности. Фирма наращивает мощности на уровне 10% в год. Она завоевывает рынки в новых географических районах каждый год и в каждом районе строит склад с несколькими магазинами, сгруппированными вокруг этого склада. Региональный склад позволяет «Тойз'Р'Ас» пополнять запасы магазинов за ночь и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у изготовителей по низким ценам в «мертвый сезон».

Компания всегда размещает свои магазины на основной транспортной магистрали около крупного торгового центра. Эта политика дает возможность привлекать покупателей торгового центра, но позволяет избегать высокой арендной платы за размещение на его территории. Каждый магазин представляет собой огромное, отдельно стоящее здание со стеллажами типа складских, на которых от пола до потолка хранятся более 18 тыс. изделий, и тележками для отбора товаров для облегчения процесса покупки.

«Тойз'Р'Ас» никогда не проводит дешевых распродаж, но предлагает «повседневные низкие цены», что стимулирует покупки в «мертвый сезон». Компания придерживается умеренной рекламной практики. Она использует телевизионную рекламу, когда впервые попадает на новый рынок, но весьма ограниченную печатную рекламу после организации магазинов. Располагая по 18 тыс. изделий в каждом магазине и создав удобную для покупателей процедуру возврата товара, «Тойз'Р'Ас» претендует на то, чтобы стать единственным местом по продаже игрушек и сопутствующих товаров.

В компании практикуется процедура централизованного принятия решения. Все магазины построены в соответствии с точными инструкциями главного правления фирмы. Магазины имеют идентичную планировку, товары размещены на стеллажах по чертежам, полученным из главного правления. С помощью сложной системы автоматизированного прогнозирования и учета материальных запасов прослеживается объем продаж по каждому товару и каждому магазину. Данные об объеме продаж используются в главном правлении для прогнозирования будущих продаж и для принятия решений относительно повторных заказов ходовых товаров и снижения цен на неходовой товар. Так, тщательно следя за продажами, «Тойз'Р'Ас» могла закупать достаточное количество модных товаров, чтобы избежать отсутствия таких товаров на складе и избавиться от тех товаров, которые теряют популярность, и освободить полки для ходовых изделий.

#### Вопросы:

1. «Базовая формула» фирмы «Тойз'Р'Ас» представляет собой, по существу, политику, которая направляет планирование и принятие решений. Какова политика компании в области размещения и планировки предприятий, маркетинга, закупок и административного контроля.
2. Как эта политика помогает «Тойз'Р'Ас» в формулировании целей?
3. Как, по вашему мнению, будет ли эта политика такой же эффективной за рубежом, как в США? Да или нет, почему?

## 9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ УПРАВЛЕНИЯ.

Описание ситуации.

1. Менеджер по персоналу Петров П. П. за истекший месяц выполнял два вида работ.
2. Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы:

### **Степень сложности труда**

#### **Оценка в баллах**

#### **ВЫПОЛНЕННАЯ РАБОТА ПО СЛОЖНОСТИ:**

- Существенно превышает требования должностной инструкции - 5
- Несколько превышает требования должностной инструкции - 4
- Соответствует требованиям должностной инструкции - 3
- Несколько ниже требований должностной инструкции - 2
- Существенно ниже требований должностной инструкции - 1

### **Степень напряженности труда**

- Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника - 5
- Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника - 4
- Все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме - 3
- Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы
- Значительную часть закрепленной работы за специалистом работы выполнялась его сотрудниками - 1

### **Степень качества труда**

#### **РАБОТА ВЫПОЛНЕНА:**

- На высоком уровне - 5
- На хорошем уровне - 4
- Удовлетворительно - 3
- Ниже среднего уровня - 2
- Неудовлетворительно - 1

### Постановка задачи.

Определите коэффициент эффективности труда ( $K_{эф}$ ) менеджера по персоналу Петрова П. П.

### Методические указания

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируют в специально разработанных аттестационных листах (по оценке результатов деятельности за год), составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников.

### 10. СИТУАЦИЯ «Разрешение конфликта»

**Исходные данные.** Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

**Постановка задачи.** Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

- а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;
- б) исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
- в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

### ГЛОССАРИЙ.

**Управление** – это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды.

**Менеджмент** – это профессионально осуществляемое управление предприятием в условиях рыночных отношений в любой сфере хозяйственной деятельности, направленная на получение прибыли путем рационального использования ресурсов.

**Государственное управление** – управление социально-экономической жизнью общества через различные институты – правовую систему, министерства, ведомства, местные органы власти.

**Идеологическое управление** – состоит во внедрении в сознание членов общества концепции его развития, формируемых различными политическими партиями и группировками.

**Техническое управление** – управление естественными и технологическими процессами – подачей электроэнергии, движение поездов, самолетов, обработкой деталей на станках.

**Хозяйственное управление** – производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций, функционирующих в рамках рыночных отношений.

**Управленческая деятельность** – это специфическая разновидность трудового процесса, которая характеризуется элементами – предметом труда, средствами труда и самим трудом.

**Менеджер** – это должностное лицо, которое эффективным методом влияния направляет подчиненных на достижение цели организации.

**Управление производством** – направлено на выбор основных параметров технологического процесса, определение объема текущего выпуска и оказания услуг, организацию подачи материалов, сырья, контроль качества и т.д.

**Управление материально-техническим снабжением и сбытом готовой продукции** – организация заключения хозяйственных договоров, закупки, доставки и хранения сырья, материалов и т.д.

**Управление инновациями** – это нововведения, которые имеет своим объектом процесс научных исследований, прикладных разработок, создание опытных образцов и внедрение новинок в производство.

**Управление маркетингом** – изучение рынков, конъюнктуры рынков, формирования каналов сбыта, выработки ценовой политики, рекламы и т.п.

**Управление кадрами** – подбор, расстановка, обучение, повышение квалификации кадров, вознаграждения и стимулирование труда, улучшение условия труда.

**Управление эккаунтингом** – сбор, обработка и анализ данных о работе организации, их сравнение с исходными и плановыми показателями, результатами деятельности других организации с целью своевременного выявления проблем, вскрытие резервов их решения.

**Финансовое управление** – составление бюджета и финансового плана организации, формирование и распределение ее ресурсов, портфеля инвестиции, оценка текущего и перспективного финансового состояния.

**Планирование** – это формирование целей и задач на предстоящий период, разработка стратегии действий.

**Организация** – это воплощение замыслов, содержащихся в планах, программах, стратегиях; реализуется через создание самой организации, формирование ее структуры, система управление и т.д.

**Координация** – чтобы достичь свои цели, нужно координировать, направлять в нужную сторону действия работников, обеспечивать необходимый уровень взаимодействия между участниками.

**Мотивация** – это определение потребностей работников и рабочих предприятия, выбор наиболее подходящего и действенного в данной ситуации способа их удовлетворения с тем, чтобы обеспечить максимальную активность в процессе достижения цели, стоящих перед организацией.

**Контроль** – это проверка, оценка и корректировка результатов деятельности организации и ее сотрудников.

**Организация** – это социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей.

**Внутренние переменные** – это ситуационные факторы внутри организации, поскольку организация представляет собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, является результатом управленческих решений.

**Специализированное разделение труда** – это закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнять ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

**Задача** – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

**Технология** – это четвертая важная внутренняя переменная – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых приобретений в материалах, информации или людях.

**Многозвенные технологии** – характеризуется серией взаимосвязанных задач, которые должны выполняться последовательно-сборочные линии массового производства.

**Посреднические технологии** – характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимы.

**Интенсивная технология** – характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство.

**Социотехнические подсистемы** – это внутренние переменные, которые имеют социальный компонент и технический компонент, изменение одной из них в определенной степени влияет на другие.

**Внешняя среда** – это факторы, которые способствуют функционированию, выживанию и эффективности организации.

**Среда прямого воздействия** – это факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации, т.е. поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

**Среда косвенного воздействия** – это факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании.

**Взаимосвязанность факторов внешней среды** – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействуют на другие факторы.

**Сложность внешней среды** – это число факторов, на которые организация обязана реагировать.

**Подвижность среды** – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

**Неопределенность внешней среды** – это соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации.

**Экспорт** – это создание готовой продукции через создание торговой компании или экспортного отдела, для другой страны.

**Лицензия** – это право на производства своей продукции иностранной компании или государству.

**Совместное производство** – это производство, в котором две или большее число частных компании или государств вкладывают средства в производственные мощности.

**Прямые капиталовложения** – это вложения, при котором предприятие решает выпускать продукцию своих заводов за границей и сохранять полный контроль над производством и маркетингом.

**Менеджер** – это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

**Высший руководитель** – это руководитель организации, роль которого состоит в формировании ее миссии, ценностей, политики, основных стандартов деятельности, формировании структуры и системы управления, представительстве на переговорах с государственными органами т.д.

**Руководитель среднего звена** – это руководитель, который назначается и освобождается от должности первым руководителем или его заместителем и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества вверенных им подразделений.

**Руководитель низшего звена** – это руководитель бригад, участков, групп др., работают уже непосредственно с исполнителями и несут полную ответственность за их действия.

**Пассивные руководители** – это руководители цель которых сохранение любой ценой своих позиций в организации традиции, дополнительно гарантирующих стабильность.

**Активные руководители** – это руководители которые стремятся к расширению сферы своего влияния как для получения еще большей власти, так и ради совершенствования организации и достижения общего блага.

**Коммуникационный процесс** – это обмен информацией между двумя или более людьми.

**Обратная связь** – это когда отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями.

**Решения** – это процесс, включающий анализ ситуации в управляемой системе и разработку мер для ее целесообразного изменения.

**Организационное решение** – это решение, которые принимает руководитель в рамках выполнения своих должностных обязанностей.

**Запрограммированные решения** – это решения заранее предусмотренных действий в повторяющихся ситуациях.

**Незапрограммированные решения** – это решения в новых ситуациях и связанные с неизвестными факторами.

**Экономическое прогнозирование** – это предвидение хода экономического развития на предстоящий период для конкретной организации.

**Планирование** – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих целей.

**Прогнозирование** – это будущее состояние социально-экономических процессов системы производства, определения вероятности наступления тех или иных положительных и негативных ситуаций.

**Моделирование** – это научное описание ситуации и будущего состояния социально-экономических процессов производства, средства и методы их достижения.

**Программирование** – это конкретное обоснование реализации решений, прогнозов и моделей по временному и пространственному признаку.

**Мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей.

**Процессуальные теории мотивации** – это теория основанная на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания, также анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный тип поведения.

**Удовлетворение** – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости.

**Контроль** – это одна из функций управления; имеет двойкий характер. С одной стороны- это элемент каждой общей функции управления; с другой стороны- это самостоятельная функция управления, т.к. деятельность по контролю представляет собой ее самостоятельный вид.

**Группа** – это два или большее количество людей, которые вступают в такое взаимодействие, когда каждое лицо оказывает влияния на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

**Руководство** – это непосредственное влияние на людей с целью выполнения или поставленных задач.

**Влияние** – это поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение другого индивида.

**Харизма** – это влияние, основанная на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

**Поведенческий подход** – это эффективность влияния определяется поведением руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижений поставленных целей, т.е. стилем руководства.

**Ситуационный подход** – это личные качества и стили поведения должны соответствовать определенной ситуации.

**Либеральный стиль руководства** – подчиненные получают почти полную свободу по выработке своих целей и сами же свою работу контролируют.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989..
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: Изд-во МГУ, 1995.
4. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 1991.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся

- по направлению "Менеджмент спец. международные экономические связи". -  
М.: ЮНИТИ, Банки и биржи, 1994.
6. Голубков Е.П. Как принять решение? - М.: Экономика, 1990.
  7. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. - М.: "Сувенир", 1993.
  8. Друкер Питер Ф. Рынок: выйти в лидеры. Практика и принципы. -М.: Азимут-центр, 1992.
  9. Дункан У. Дж. Великие идеи менеджмента (Уроки основателей практического менеджмента). - М.: Дело, 1994.
  10. Зигерт Вернер, Ланг Лючия. Руководить без конфликтов.- М.: Экономика, 1990.
  11. Иванов А.И., Шрамченко Т.Б. Проблемы организации управленческого труда. - М.: МИУ, 1989.
  12. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям.- М.: Политическая литература, 1991.
  13. Как стать предприимчивым и богатым. - М.: Молодая гвардия, 1991.
  14. Карлоф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. - М.: Экономика, 1992.
  15. Козлова О.В., Румянцева З.П. Интенсификация управления производством .- М.: Экономика, 1984.
  16. Крупнов В.И., Крупнова Н.А. Менеджмент в бизнесе. - М.: Новости, 1990.
  17. Латфуллин Г.Р., Радченко Я.В. Проблемы теории и практики самоуправления трудовых коллективов. - М.: МИУ, 1990.
  18. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. - М.: Финансы и статистика, 1990.
  19. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т.1, 2. - М.: Внешторгиздат, 1993.
  20. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы. - М.: Экономика, 1984.
  21. Оучи У. Методы эффективного управления. - М.: Экономика, 1989.
  22. Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. -М.: Прогресс, 1986.
  23. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: МГУ, 1991.
  24. Рахманов А.И. Управление производством: теория и практика графического моделирования. Изд-во Воронежского университета, 1992.
  25. Секреты умелого руководителя. /Сост. И. В. Липсиц. - М.: Экономика,

1991.

26. Социальная психология и этика делового общения: Учебное пособие для вузов./Под ред. общ. проф. В.Н. Лавриненко - М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1995.
- 27 Твисс Брайнан. Управление научно-техническими нововведениями. - М.: Экономика, 1989.
- 28 Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. - М.: ЗАО "Бизнес-школа" Интел-Синтез", 1997..
- 29 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.

Дополнительная литература:

1. Тоета Мондел Я. Методы эффективного управления.-М.: Экономика, 1989.
2. Уотермен Р. Факторы обновления. - М.: Прогресс, 1988.
3. Роберт М. Фалмер. Энциклопедия современного управления в пяти томах. -М.: ВИПКэнерго, 1992.
4. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф Форд Г. Управление - это наука и искусство. - М.: Республика, 1992.
5. Смирнова В. Г. Менеджмент как искусство. Международный журнал "Проблемы теории и практики управления". Н - 1993.- № 4.
6. Стратегический план развития Республики Казахстан до 2010 года. - Астана, 2001 г.
7. Друкер П. «Рынок: как выйти в лидеры (Инновации и предпринимательство). - М.: «Дело», 1992 г.
8. Мамыров Н.К. «Менеджмент и рынок: казахстанская модель». – Алматы:Казахская энциклопедия, 1998