

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования**

КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

им. В.П. Астафьева

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Кафедра Менеджмента организации

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ

ДВ БЗ Тренинг оперативного руководства

Направление подготовки

080200.62- МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль «Менеджмент организации»

Квалификация (степень) выпускника

Бакалавр

Форма обучения

очная, заочная

Красноярск 2015

Составитель рабочей программы:

Диденко Л.А., к.п.н., доцент

Программа предназначена для студентов направления подготовки «Менеджмент» и включает в себя: цели освоения дисциплины; место дисциплины в структуре основной образовательной программы бакалавриата; компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины; структуру и содержание дисциплины; образовательные технологии; учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов и оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины; учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины.

Рецензент:

Лукьянова А.А., д.э.н., проф., зав. кафедрой менеджмент организации КГПУ им. Астафьева.

3

Учебная программа обсуждена на заседании кафедры Менеджмента
организации

"04_" 09__ 2015__ г.

Заведующий кафедрой
(ф.и.о., подпись)

Лукиянова .А. А.



Одобрено учебно-методическим советом

"_29_" 09__ 2015__ г.

Председатель
(ф.и.о., подпись)

Груздева О.В.



Лист внесения изменений

Дополнения и изменения в учебной программе на 201__ / _____ учебный
год

В учебную программу вносятся следующие изменения:

- 1.
- 2.
- 3.

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры
" ____ " _____ 201__ г., протокол № _____

Внесенные изменения утверждаю

Заведующий кафедрой _____

Декан факультета (директор института) _____

" ____ " _____ 201__ г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка.

1.1. Цели и задачи дисциплины

1.2. Место дисциплины в структуре ООП.

1.3. Требования к результатам освоения дисциплины.

2. Структура и трудоемкость дисциплины.

2.1. Тематический план (очная форма обучения).

2.2. Планирование самостоятельной работы студентов (очная форма обучения).

3. Содержание дисциплины

3.1. Темы семинарских занятий.

4. Темы для докладов

5. Вопросы для подготовки к зачету

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.

1. Пояснительная записка

1.1. Цели и задачи дисциплины

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Тренинг оперативного руководства» составлен в соответствии с учебными планами программы направления 080200.68 «Менеджмент» и соответствует требованиям к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки по профессиональному циклу государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования третьего поколения.

Цель рабочей программы дисциплины – сформировать у студентов базовые, профессиональные знания и навыки в области оперативного руководства.

Задачи изучения дисциплины:

1. Развитие навыков коррекции деятельности участников тренинга и принятия решений через выявление сильных и слабых сторон участников тренинга в процессе оперативного руководства.
2. Овладение методами, помогающими повысить качество оперативного руководства.
3. Научить студентов осуществлять в отношении коллектива участников или отдельных обучающихся конкретные действия, наиболее эффективные в сложившейся ситуации.

1.2. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина «Тренинг оперативного управления» входит в вариативную часть (дисциплины по выбору) блока «Профессиональный цикл» и является логическим продолжением основных положений теории менеджмента, тесно связана с другими дисциплинами.

Для освоения данной синтетической дисциплины необходимы знания и умения, приобретаемые обучающимися в результате освоения на уровне

бакалавриата следующих предметов: мировая экономика, общий менеджмент, маркетинг, теория организации и организационное поведение, деловые коммуникации.

Знания, приобретенные при изучении данной дисциплины, необходимы при освоении таких курсов как международный менеджмент, лидерство и профессиональные навыки менеджера и др., а также при выполнении исследований.

1.3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих профессиональных компетенций:

В результате освоения ООП выпускник должен обладать:

общекультурными компетенциями (ОК):

- способностью развивать свой общекультурный и профессиональный уровень и самостоятельно осваивать новые методы исследования (ОК- 1);
- способностью самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения;
- способностью принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия;
- обладает навыками публичных деловых и научных коммуникаций (ОК-6);
- готовностью к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7);
- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-8);
- умением использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-9);
- стремлением к личностному и профессиональному саморазвитию (ОК-10);
- умением критически оценивать личные достоинства и недостатки (ОК-11);

- осознанием социальной значимости своей будущей профессии, обладанием высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности (ОК-12);
- способностью анализировать социально значимые проблемы и процессы (ОК-13);

профессиональные компетенции (ПК):

- способностью использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);
- способностью эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-5);
- владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6);
- способностью к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций (ПК-7);
- способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

- **знать** навыки коррекции деятельности подчиненных и принятия решений через выявление сильных и слабых сторон участников тренинга в процессе оперативного руководства;
- **уметь** применять методы, помогающие повысить качество оперативного руководства подчиненными;
- **владеть** методами оперативного управления.

2. Структура и трудоемкость дисциплины.

2. Структура и трудоемкость дисциплины

Семестр - 5. Форма промежуточной аттестации – зачет. Общая трудоёмкость дисциплины составляет 1 зачётные единицы, **36** часов.

2.1. Тематический план (очная форма обучения)

№	Тема	Недели семестра	Виды учебной работы и самостоятельная работа, в час.			Итого часов в по теме	Из них в интерактивной форме	Формы контроля
			Лекции	Семинары	Самостоятельная работа			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Общие принципы оперативного руководства подчиненными.		2	4	2	6	4	кейс
2.	Роль руководителя отделом/подразделением.		2	4	2	6	4	Контр. работа
3.	Методы оперативного руководства. Прогноз результата.		2	4	2	6	4	эссе
4.	Принятие эффективных решений.		2	4	2	6	4	Контр. работа реферат
5.	Решение конфликтных ситуаций.		2	4	2	6	4	эссе
6.	Способы использования		2	4	2	6	4	Контр.

	психологических особенностей сотрудников в процессе оперативного руководства.							работа кейс
	Итого (часов, баллов):		12	24	12	36	36	
	Из них в интерактивной форме:			24		36	24	

2.2. Планирование самостоятельной работы студентов (очная форма обучения)

№	Темы	Виды СРС		Неделя семестра	Объем часов
		обязательные	дополнительные		
1.	Основные стили руководства и принятия решений в коллективе. Анализ стилей управления и основные элементы эффективного руководства.	Ответы на семинаре	Комплексное ситуационное задание	1	2
2.	Элементы управленческой цепочки и типы поведения руководителя в зависимости от стоящих задач. Управленческие и административные ситуации в коллективе.	Собеседование контрольная работа	другие формы работы	2	2
3.	Мотивация. Чем и как мотивируются	Собеседование тест	эссе	3	2

	<p>подчиненные.</p> <p>Приемы мотивации сотрудников.</p> <p>Количественные и качественные методы прогноза результата.</p>				
4.	<p>Общий алгоритм принятия решений.</p> <p>Контроль исполнения решения. Основные правила.</p> <p>Критерии эффективного исполнения решения.</p>	<p>Ответы на семинаре</p>	<p>Комплексное ситуационное задание</p>		
5.	<p>Предпочтительные стратегии поведения в конфликтах.</p> <p>Практические примеры способов решения конфликтов в отделе/подразделении.</p>	<p>Ответы на семинаре</p>	<p>Комплексное ситуационное задание</p>		
6.	<p>Методы выявления психологических особенностей подчиненных в ходе общения.</p> <p>Методы усиления влияния на подчиненных при помощи речевых приемов.</p>	<p>Ответы на семинаре</p>	<p>Комплексное ситуационное задание</p>		

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Общие принципы оперативного руководства. Основные стили руководства и принятия решений в коллективе. Анализ стилей управления и основные элементы эффективного руководства. Влияние особенностей характера и установок руководителя на стиль руководства и принятие решений. Сильные и слабые стороны руководителя при принятии решений. (*“Управленческие ситуации” – практическое тестирование для определения собственного стиля управления*)

Тема 2. Роль руководителя отделом/подразделением. Элементы управленческой цепочки и типы поведения руководителя в зависимости от стоящих задач. Управленческие и административные ситуации в коллективе. Оценка действий персонала и самооценка действий руководителя. Адаптация стиля руководства к каждому члену коллектива, его компетенции и уровню мотивации. (*Ролевые игры. Практические упражнения на основе реальных ситуаций из практики*)

Тема 3. Методы оперативного руководства. Прогноз результата. Инструктаж и наставничество. Делегирование и приказ. Обратная связь. Поощрение и обсуждение проблем – как помочь увидеть проблему. Выговор – как создать позитивное восприятие. Мотивация. Чем и как мотивируются подчиненные. Приемы мотивации сотрудников. Количественные и качественные методы прогноза результата. (*Практическая отработка навыков оперативного руководства и алгоритмов проведения бесед*)

Тема 4. Принятие эффективных решений. Факторы, необходимые для эффективного принятия решений. Ловушки, подстерегающие при принятии решений. Общий алгоритм принятия решений. Контроль исполнения решения. Основные правила. Критерии эффективного исполнения решения.

Тема 5. Решение конфликтных ситуаций. Конфликты в коллективе: виды и их классификация. Предпочтительные стратегии поведения в конфликтах. Практические примеры способов решения конфликтов в отделе/подразделении.

(Практическая отработка навыков принятия решений в конфликтных ситуациях)

Тема 6. Способы использования психологических особенностей сотрудников в процессе оперативного руководства. Методы выявления психологических особенностей подчиненных в ходе общения. Методы усиления влияния на подчиненных при помощи речевых приемов. «Позитивная» и «негативная» речь. Адаптация речевых приемов к профессиональной деятельности и особенностям восприятия сотрудников. Получение доступа к точному смыслу слов собеседника. Какая информация нам необходима. *(Практическая отработка навыков понимания точного смысла слов собеседника)* Проведение оперативных совещаний. Определение цели, подготовка совещания. Сбор и обмен информацией по проблеме. Обсуждение проблемы. Обвинение или цель? Два способа решения задачи. Выработка решения, распределение ответственности за принятые решения. Как правильно поставить задачи и контролировать ее исполнение. *(Ролевые игры. Практические упражнения по отработке навыков проведения совещаний)*

3.1. Темы семинарских занятий

Семинар № 1	Ролевые игры. Практические упражнения на основе реальных ситуаций из практики
Семинар № 2	“Управленческие ситуации” – практическое тестирование для определения собственного стиля управления
Семинар № 3	Ролевые игры. Практические упражнения на основе реальных ситуаций из практики
Семинар № 4	Практическая отработка навыков оперативного руководства и алгоритмов проведения бесед
Семинар № 5	Практическая отработка навыков принятия решений в

	конфликтных ситуаций
Семинар № 6	Практическая отработка навыков понимания точного смысла слов собеседника Проведение оперативных совещаний
Семинар № 7	Рольевые игры. Практические упражнения по отработке навыков проведения совещаний

4. Темы для докладов

1. Создание системы оперативного управления на предприятии
2. Вклад оперативного управления в результаты работы предприятия
3. Ожидания генерального директора от оперативного управления
4. Новое в оперативном управлении: обзор лучших практик
5. Оперативное управление в компании Toyota
6. Структура и построение системы оперативного управления
7. Как разработать и внедрить корпоративные стандарты оперативного управления?
8. Организация работы персонала по стандартам и регламентам
9. Показатели KPI оперативного управления
10. Организация оперативного управления отделом, цехом, службой, предприятием
11. Ответственные за оперативное управление
12. Механизм и цикл оперативного управления отделом, службой, предприятием
13. Как правильно организовать процессы оперативного управления?
14. Как выполнять оперативные планы и сменные производственные задания?
15. Специализация, координация, контроль текущей деятельности

16. Отчетность по оперативному управлению
17. Практикум: Кейс «Организация оперативного управления подразделением»
18. Отклонения от стандартов текущей деятельности и управление ими
19. Корпоративные стандарты организации бизнес-процессов
20. Причины и источники отклонений от стандартов и регламентов
21. Фиксация отклонений, скорость выявления отклонений, методика устранения
22. Действия руководителей при сбоях, остановках, замедлениях в текущей деятельности
23. Планирование, контроль, оперативный учет, операционный анализ в управлении текущей деятельностью
24. Цели, задачи, работы в оперативном планировании, SMART
25. Принципы, методы, процессы оперативного планирования
26. Инструменты оперативного планирования: график Ганта, сетевое планирование
27. Виды оперативного контроля, контрольные точки, подконтрольные показатели
28. Методы, затраты, периодичность контроля
29. Организация оперативного учета и операционного анализа на предприятии
30. Практикум: Упражнение «Применение модели SMART для постановки целей персоналу»
31. Повышение результативности оперативного управления и операционной эффективности
32. Цели, задачи, результаты оптимизации
33. Процессы, методы оптимизации, цикл PDCA и 8D компании Форд

- 34.Балансировка должности — эффективный инструмент оптимизации
- 35.Внедрение изменений: сопротивление персонала и его преодоление
- 36.Организация и руководство оптимизацией оперативного управления
- 37.Руководство подчиненными в повседневной работе
- 38.Оперативное управление руководителями: цели, методы, результаты
- 39.Формы оперативных коммуникаций: указания, совещания, летучки, планерки
- 40.Делегирование целей и задач: уровни делегирования, методики, препятствия для делегирования, типовые ошибки
- 41.Управление персоналом и лидерство руководителя в повседневной деятельности
- 42.Как создать и удержать власть над сотрудниками? Как правильно использовать свои полномочия?
- 43.Четыре причины, по которым сотрудники плохо работают, и методы их ликвидации
- 44.Эффективные методики управления качеством работы персонала
- 45.Получение и исполнение оперативных указаний вышестоящих руководителей
- 46.Возникновение, причины, важность оперативных указаний
- 47.Методики получения и исполнения указаний
- 48.Недостатки в исполнении оперативных указаний
- 49.Практикум: Кейс «Делегирование целей и задач руководителем»
- 50.Принятие и реализация управленческих решений в оперативном управлении
- 51.Методика принятия управленческого решения
- 52.Какие управленческие воздействия реализуют управленческие решения
- 53.Технология реализации управленческого решения в текущей работе

54. Показатели оценки результатов внедрения управленческого решения
55. Встраивание стратегической функции в оперативное управление
56. Стратегическое и оперативное управление на предприятии
57. Сопряжение стратегического и оперативного управления в единый процесс
58. Построение и эксплуатация системы сбалансированных показателей (BSC)
59. Роль и влияние личностных и профессиональных качеств менеджера на эффективность оперативного управления
60. Требования к оперативному руководителю
61. Компетенции оперативного руководителя
62. Подбор, наем, ввод в должность, мотивация оперативного руководителя
63. Оценка результатов оперативного управления
64. Механизм влияния личностных, деловых, профессиональных качеств руководителя на эффективность управления
65. Управление персоналом в оперативном управлении
66. Методы организации эффективного труда работников
67. Как создать на предприятии ситуацию, при которой невозможно работать плохо?
68. Как гарантированно мотивировать персонал на активную, эффективную работу?
69. Технология формирования у персонала ответственности и исполнительности
70. Внедрение прогрессивных работающих корпоративных ценностей
71. Практикум: Упражнение «Оперативное управление персоналом»
72. Ключевые факторы успеха оперативного управления
73. Типичные ошибки и подводные камни оперативного управления

74.Красные кнопки в работе оперативного менеджера

75.Ключевые факторы успеха организации текущей работы

5. Вопросы для подготовки к зачету

1. Позиционирование структурного подразделения в рамках предприятия:

Каскадирование целей и задач компании до уровня структурного подразделения. Стратегический и системный подход к управлению подразделением. Принципы управления по целям в работе подразделения. Применение системы сбалансированных показателей. Феномен рассеивания целей. Формирование, развитие и оптимизация организационной структуры подразделения в рамках структуры предприятия. Планирование численности и состава персонала. Методы выявления потребности в персонале. Понятие и показатели эффективности работы подразделения. Факторы повышения эффективности, поиск резервов. Документы, регламентирующие работу подразделения: управленческая отчетность, должностные инструкции, положение о подразделении.

Практикум: Анализ организационных патологий.

2. Организация взаимодействия между подразделениями

Вертикальное и горизонтальное взаимодействие в структуре предприятия. Организация взаимодействия подразделений: распределение полномочий, разделение ответственности, исключение дублирования функций. Возможности делегирования. Построение горизонтального взаимодействия между подразделениями на основе процессного подхода. Инструменты процессного управления. Основные и вспомогательные бизнес-процессы. Структура и матрица ответственности подразделения. Служебные функции и должностные обязанности сотрудников, их отличие.

Практикум: Описание бизнес-процессов и разработка матрицы ответственности подразделения.

3. Роль оперативного планирования в работе структурного подразделения

Планирование деятельности подразделения как профессиональная компетенция руководителя. Детализация планов компании до уровня структурного подразделения. Формы планирования и виды планов: оперативное, календарное, структурное планирование объемов работ. Принципы планирования, поиска и распределения ресурсов. Учет факторов неопределенности и факторов риска при планировании. Формы контроля и отчетности выполнения плановых заданий.

Практикум: Разработка плана работы подразделения.

4. Модель оперативного руководства структурным подразделением.

Управленческая компетентность руководителя, как фактор эффективности работы подразделения. Задачи и приоритеты руководителя. Управление через обратную связь. Практический менеджмент: баланс между делегированием полномочий, ответственности и организацией контроля. Структура эффективного делегирования. Организационные, экономические и социально-психологические методы оперативного управления. Их избирательность. Принципы управления по целям от постановки задач до контроля результатов.

Внутрифирменные процедуры принятия управленческих решений. Индивидуальные и коллективные формы принятия решений. Оценка качества принятых решений. Управление изменениями. Работа с сопротивлением сотрудников. Как продвигать непопулярные решения?

Практикум: Развитие навыков управления по целям. Правильная постановка задач сотрудникам, эффективное делегирование, выбор методов контроля для различных управленческих ситуаций.

5. Управление эффективностью структурного подразделения.

Что такое управление эффективностью работы (Performance management). Ключевые показатели эффективности (KPI) подразделения и сотрудников: обзоры, стандарты, качественные показатели. Структурное подразделение как центр

формирования прибыли и учета затрат. Оценка экономической эффективности деятельности подразделения. Что такое ключевые компетенции: корпоративные, управленческие, экспертные. Методика оценки персонала в системе управления эффективностью работы. Выявление резервов повышения эффективности. Задачи и ответственность руководителя. Виды и формы стимулирования труда в подразделении. Заработная плата в аспекте эффективности работы.

Практикум: Определение функций и KPI руководителей подразделений.

6. Роль руководителя в создании работоспособного коллектива. Функции и задачи руководителя. Выбор и использование различных управленческих стилей в рамках решения конкретных задач. Ситуационное руководство. Методы управленческого воздействия на подчиненных. Принципы и задачи трансляции поведенческих стандартов подчиненным. Управление по ценностям. Формирование в коллективе корпоративных ценностей. Структурное подразделение: группа или команда? Организация командного взаимодействия. Как создать работоспособную команду. Регулирование и разрешение конфликтов в трудовом коллективе. Роль руководителя в урегулировании конфликтов.

Практикум: Технологии построения команды, навыки командообразования.

7. Мотивация и стимулирование – инструменты эффективного управления. Основные факторы и механизмы мотивации. Материальное и нематериальное стимулирование. Границы использования наказаний и поощрений. Мотивирующая организация труда, оплата по результатам работы. Построение системы мотивации в соответствии с индивидуальными потребностями сотрудников.

Практикум: Оценка эффективности различных систем вознаграждения.

8. Личная эффективность руководителя. Личный вклад руководителя в эффективность подразделения. Самооценка и карьерный рост. Управление и

лидерство. Использование внутренних ресурсов руководителя как способ повышения профессиональной компетентности. Эффективный самоменеджмент.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.

По теме "Методы принятия управленческих решений"

1. Орлова И.В. Экономико-математические методы и модели: компьютерное моделирование: Учебное пособие / И. В. Орлова, В. А. Половников. - М.: Вузовский учебник, 2011, 2012.
2. Гармаш А.Н. Математические методы в управлении: Учебное пособие / А. Н. Гармаш, И. В. Орлова. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. -
3. Федосеев В.В. Экономико-математические методы и прикладные модели: Учебник для бакалавров / В. В. Федосеев. - 3-е изд.; перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2012. -
4. Орлова И.В. Экономико-математическое моделирование: Практическое пособие / И. В. Орлова. - 2-е изд.; испр. и доп. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012.

По теме "Информационные технологии в менеджменте"

1. Алиев В.С. Практикум по бизнес - планированию с использованием программы Project Expert : Учебное пособие / В. С. Алиев. - М. : Форум: ИНФРА-М, 2007. - 272с.
2. Ивасенко А.Г. Информационные технологии в экономике и управлении : Учебное пособие / А. Г. Ивасенко, А. Ю. Гридасов, В. А. Павленко. - 2-е изд. ; изд., стереотип. - М. : КноРус, 2007.
3. Тихомирова О.Г. Менеджмент организации: история, теория и практика: Учебное пособие / О. Г. Тихомирова, Б. А. Варламов. - М.: ИНФРА-М, 2012, 2013.

По теме "Управление человеческими ресурсами"

1. Административное право: учебник / Московская государственная юридическая академия; Под ред. Л.Л. Попова, М.С. Студеникиной. - М.: НОРМА, 2008. ЭБС Знаниум
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. С. Жильцова. - СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. - М. : Экономика, 1989.
4. Антикризисный менеджмент / под ред. проф. А. Г. Грязновой ; Ассоц. авт. и изд. "Тандем". – М. : ЭКМОС, 1999. – 368 с.
5. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник для студ. вузов по экономич. спец. – 2. изд. - М.: ИНФРА-М, 2011.
6. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб и доп. - М. : Гардарики, 2003. – 292 с.
7. Градов, С. И. Риск и выбор стратегии в предпринимательстве / С. И. Градов ; Моск. с.-х. акад. - М. : Изд-во МСХЛ, 1994. – 46 с.
8. Грейсон, Д. О. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д. О. Грейсон, К. Делл ; пер. с англ. - М. : Экономика, 1991. – 319 с.
9. Гучер, Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гучер, Д. Н. Келли. - М. : Дело, 2000.
10. Дойль, П. Менеджмент : стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2001.
11. Друкер, П. Рынок : как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Друкер. - М. : Book chamber international, 1992.
12. Забелин, П. В. Предпринимательский менеджмент : учеб.-практ. пособие / П. В. Забелин. - М. : Приор, 1999. – 224 с.
13. Карлоф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ. - М. : Экономика, 1991. – 239 с. : ил.
14. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг,

- Д. Клипланд ; пер. с англ. - М. : Прогресс, 1996. – 69 с.
15. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно ; пер. с англ. - М. : Прогресс, 1987. – 383 с.
16. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг ; пер. с англ. - 2-е изд. - М. : Вильямс, 2003. – 1197 с. : ил.
17. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. - М. : РДЛ, 1998.
18. Курицын, А. И. Управление в Японии : организация и методы / А. И. Курицын. - М. : Наука, 1981.
19. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. В.Н. Лавриненко. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
20. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Под ред. П.Э. Шлендера . - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2010.
21. Шеин, В. Н. Корпоративный менеджмент : опыт России и США / В. Н. Шеин, А. В. Жуплев, А. А. Володин. - М. : Новости, 2000. – 280 с.
22. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие / под ред. проф. А. П. Градова. – 2-е изд., перераб. и доп. - СПб. : Спец. лит., 1999. – 589 с. : ил.
23. Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка ; пер. с англ. - М. : Прогресс, 1991. – 382 с.