МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ДЕПАРТАМЕНТ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ТЮМЕНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ АПК

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

ДЛЯ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

для специальности 060800 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»

060801 «Экономика и управление на предприятии АПК»

г. Тюмень , 2008г.

**УДК**

**ББК**

**К**

**Составители:** кандидат экономических наук , доцент О.В.Кирилова

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО дипломному проектированию студентов для специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»

Печатается по решению методического совета Тюменской государственной сельскохозяйственной академии ( протокол № от \_\_2008г)

**ВВЕДЕНИЕ**

**Целью дисциплины** является формирование у студентов системы знаний о менеджменте как науке ,философии бизнеса, виде деятельности, универсальном способе управления функционированием и развитием субъектов рыночной деятельности, а также – формирование умений и навыков принятия эффективных - управленческих решений предприятий.

**Задачи дисциплины** « Менеджмент» включает:

* Знание теории менеджмент
* Умения в области применения и развития методов управления производством в отраслях в условиях рыночной экономики
* Навыки самостоятельного творческого использования теоретических знаний и умений управления производством и услугами в практической деятельности экономиста-менеджера на предприятии отрасли;

« Менеджмент» как дисциплина в системе подготовки экономистов-менеджеров связана с дисциплинами учебного плана:

* В теоретико-методологическом направлении с « Философией», « Экономической теорией»4
* В направлении обеспечивающем изучение количественных методов оценки и принятия решений со « Статистикой», «Информационными технологиями в экономике»;
* В направлении обеспечивающем взаимосвязь экономических и управленческих процессов на предприятии с «Экономикой предприятия», « Финансами и кредит», «Организация производства», « Маркетингом», 2 Планированием на предприятии», « Управлением инновационными процессами»

В результате изучения дисциплины экономист-менеджер должен:

*Знать*

* Роль менеджмента в предпринимательской деятельности
* Законодательные и нормативные акты, регламентирующие деятельность предприятия;
* Отечественный и зарубежный опыт в области менеджмента предприятия
* Тенденции развития форм и методов управления в современных условиях хозяйствования;
* Содержание общих функций, основных процессов в системе менеджмента

*Уметь:*

* Применять на практике принципы и методы, модели управления
* Оценивать ситуацию в соответствии с условиями внешней и внутренней среды;
* Осуществлять выбор целей, задач и стратегий развития предприятия;
* Формировать организационные и структурные решения при проведении процессов реструктуризации;
* Оценить эффективность управленческих решений

*Владеть:*

* Навыками обоснования и выбора управленческих решений;
* Методами проектирования и организации процесса развития предприятия

Дипломный проект является завершающим этапом обучения в вузе и началом приложения полученных знаний в решении вопросов сельскохозяйственного производства.

Дипломный проект, на основании которого присуждается квалификация специалиста и выдается диплом, должен не только выявить уровень знаний, но и определить его способность к самостоятельной работе и степень владения научными методами руководства в соответствии с современным состоянием и перспективами развития АПК.

Руководитель дипломного проекта:

* выдает задание на дипломный проект;
* оказывает студенту помощь в разработке календарного графика на весь период выполнения дипломного проекта;
* рекомендует студенту необходимую литературу;
* проводит со студентами беседы и консультации;
* проверяет выполнение работы (по частям или в целом, по усмотрению руководителя);
* рекомендует методику исследования.

Тема дипломного проекта должна быть актуальной, соответствовать современному состоянию и перспективам развития АПК. Дипломный проект должен быть выполнен в соответствии с заданием, выданным руководителем.

За принятые в проекте решения и правильность всех данных отвечает студент-автор дипломного проекта.

Рекомендуется следующая структура проекта:

1. введение (2-3 стр.)
2. аналитический обзор литературы (8-10 стр.)
3. характеристика места и условий работы (6-10 стр.)
4. специальная часть (40-50 стр.)
5. охрана труда (1-2 стр.)
6. охрана природы (1-2 стр.)
7. гражданская оборона (1-2 стр.)
8. выводы и предложения (3-4 стр.)
9. список использованной литературы (25-50 наименований)
10. приложения.

**Введение.** Показывается актуальность темы, определяется цель работы, объем и методика исследования.

**Аналитический обзор литературы.** В этом разделе показывается состояние изученности вопроса, данные науки и передовой практики. В конце обзора на основе изученности материала формируются основные задачи, которые должны быть решены в проекте.

**Характеристика места и условий работы.** В разделе раскрываются те природно-климатические и организационно-экономические факторы, которые влияют на результаты рассматриваемого вопроса. В данном разделе обычно выделяют два подраздела:

1. природно-климатические условия;
2. организационно-экономические условия. Во - втором, подразделе с анализом размеров предприятия и деятельности предприятия (отрасли, подразделения) необходимо проанализировать организационное построение и структуру управления.

**Специальная часть.** Данный раздел включает в себя подразделы:

* 1. аналитическая часть. Анализ состояния изучаемого вопроса по основным показателям. Аналитические показатели рассматриваются не менее чем за 5лет, фактическое состояние показывается не позднее предшествующего года. Выявляются узкие места, слабые стороны и факторы, определяющие высокие результаты.
  2. проектная часть. На основе аналитической части разрабатываются проекты организационно-экономических мероприятий с полной их организацией и обоснованием.
  3. экономическое обоснование предложенных мероприятий. Производится расчет основных показателей экономической эффективности: рост валовой и товарной продукции, повышение производительности труда, снижение себестоимости, рост прибыли, повышение рентабельности производства, годовой экономический эффект, срок окупаемости предлагаемых мероприятий.

Охрана труда. Проводить анализ фактического состояния охраны труда в хозяйстве и разрабатываются конкретные мероприятия по обеспечению безопасной работы и улучшений условий труда. (по заданию кафедры «Охраны труда и ГО»).

Охрана природы. В разделе необходимо ответить , что делается в хозяйстве и предложить мероприятия, способствующие охране природы, а также экономически их обосновать.

Гражданская оборона. В зависимости от темы дипломного проекта выдается специальное задание.

**Выводы и предложения.** Излагаются в виде отдельных пунктов, впределах одного абзаца каждый и должны иметь конкретный характер.

В выводах обобщается сущность проведенного литературного обзора, анализа условий производства и деятельности предприятия, подводятся итоги эксперимента.

В предложениях кратко, сжато, без каких-либо обоснований доказательств излагаются предлагаемые мероприятия, направленные на повышение эффективности.

По тематике управления сельскохозяйственным производством студент может выполнить дипломный проект по темам приведенным далее.

**ТЕМАТИКА ДИПЛОМНЫХ РАБОТ (ПРОЕКТОВ) ПО КУРСУ**

1. Разработка стратегии управления сельскохозяйственным

предприятием.

2. Повышение конкурентоспособности предприятия через создание

адаптивной системы управления.

3. Антикризисное управление предприятием АПК.

4. Планирование и проведение реструктуризации в

сельскохозяйственном предприятии.

5. Управление экономической и финансовой деятельностью

сельскохозяйственного предприятия.

6. Адаптация и внедрение системы "управления по целям" в

сельскохозяйственных предприятиях.

7. Управление рисками в сельскохозяйственном предприятия.

8. Организация управления производством в предприятии АПК в зависимости от организационно-правовой формы.

9. Разработка системы мотивации высшего руководства сельскохозяйственных предприятий.

10. Совершенствование оперативного управления

сельскохозяйственным производством.

11. Управления качеством труда и продукции в сельскохозяйственных предприятиях различных форм хозяйствования.

12. Организация работы технологических служб сельскохозяйственного

предприятия.

13. Управление персоналом как средство повышения эффективности

сельскохозяйственного предприятия.

14. Инновационный менеджмент предприятия АПК

15. Принципы и методы государственного регулирования сельскохозяйственного производства на современном этапе.

16. Управление внешнеэкономической деятельностью сельскохозяйственного предприятия.

17. Особенности управления инвестициями в сельскохозяйственных

предприятиях.

18. Развитие корпоративной культуры и оценка соответствия сотрудников ключевым компетенциям сельскохозяйственного предприятия.

19. Управление агропромышленными формированиями (aгрофирма, консорциумы, объединения и т.п.).

20. Совершенствование организационной структуры сельскохозяйственного предприятия в зависимости от формы собственности и хозяйствования.

ПРИМЕР

**Тема «Формирование и развитие маркетинговой деятельности в сельском хозяйстве (на примере отдельного хозяйства, района, области).**

Переход АПК к рыночным отношениям, требует формирования нового, адекватного рынку экономического механизма хозяйствования. Важным элементом этого механизма является маркетинг, при котором основная роль производственно-сбытовой деятельности предприятия АПК, независимо от форм собственности, определяется потребителем.

Универсальной системы применения маркетинга для всех отраслей народного хозяйства нет, и поэтому требуется использование основных его принципов, функций и методов с учетом особенностей с-х производства в предприятии, экономическом районе, области.

У истоков научного осмысления маркетинга и его роли в производстве и сбыте продукции стояли такие видные ученые кА Ф.Котлер, Дж.Р.Эванс, Б.Берман, Ф.Морис и другие. Их труды стали научной базой для создания системы теории и практики маркетинга.

**План:**

**Введение** (введение должно составлять 1-2 стр. текста, в котором рассматриваются: актуальность исследования, цели и задачи исследования, предмет и объекты исследования, методы исследования).

1. **Методические основы использования маркетинга в сельском хозяйстве** (аналитический обзор литературы 15-20 стр., 25-30 литературных источников).
   1. **Развитие современной концепции маркетинга** (маркетинг-категория сложная, многоплановая и динамичная, этим объясняется невозможность в одном универсальном определении дать полную характеристику маркетинга, адекватную его сущности, принципам и функциям. Ныне существует множество определений маркетинга, каждое из которых раскрывает ту или иную сторону маркетинга, либо делает попытку дать комплексные характеристики. В данном параграфе рассматриваются развитие концепции маркетинга, т.е. анализируются первоисточники, как различные ученые трактуют понятие маркетинга, положительные стороны этих трактовок и их упущения).
   2. **Особенности возникновения и развития маркетинга в России.**
   3. **Сущность агромаркетинга, его основные принципы и функции.**
2. **Организационно-экономическая характеристика хозяйства.**
   1. **Природно-экономические условия** (в этом параграфе рассматриваются следующие вопросы: история создания хозяйства, местоположение, климат, организационно-правовая форма, виды деятельности, которые выполняет хозяйство, источники формирования средств предприятия).
   2. **Размер, организационная структура и специализация хозяйства.** Дается определение понятия «размер хозяйства» и основные показатели, характеризующие его, рассматриваются в таблице за 5 лет, сделать вывод.

Таблица 2.2.1

Показатели размера предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | …… |  |  |  | 2008г | Откл. % |
| 1.валовая продукция (в сопоставимых ценах 1994г), тыс.руб. |  |  |  |  |  |  |
| 2.товарная продукция, тыс.руб. |  |  |  |  |  |  |
| 3.среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб. |  |  |  |  |  |  |
| 4.среднегодовая численность работников, чел. |  |  |  |  |  |  |
| 5.поголовье животных, усл.гол. |  |  |  |  |  |  |
| 6.энергетические ресурсы, л.с. |  |  |  |  |  |  |
| 7.всего сельхозугодий, га  в т.ч. пашни, га |  |  |  |  |  |  |

Дать определение организационно-производственной структуры, ее значение, охарактеризовать структуру в данном хозяйстве, начертить схему.

Затем рассматривается специализация хозяйства: необходимо дать определение, что такое специализация, ее экономическое значение, структуру товарной продукции рассматриваете в таблице.

Таблица 2.2.2

Структура товарной продукции (за 5 лет).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | 200..  тыс.руб. % | 200..г  тыс.руб. % | В среднем за последние 5 лет |
| Растениеводство |  |  |  |
| в т.ч…………. |  |  |  |
| .............................. |  |  |  |
| ………………….. |  |  |  |
| Животноводство |  |  |  |
| в т.ч………….. |  |  |  |
| …………………… |  |  |  |
| …………………… |  |  |  |
| Прочая продукция |  |  |  |
| всего | 100 | 100 | 100 |

Для определения уровня специализации рассчитайте коэффициент специализации, сделайте вывод какой в хозяйстве уровень специализации: высокий, средний, низкий.

* 1. **Обеспеченность хозяйства основными фондами, землей, трудовыми ресурсами и эффективность их использования.**

Дайте определение основных производственных фондов, их значение для с/х производства, охарактеризуйте экономическую эффективность использования фондов в таблице.

Таблица 2.3.1

Экономическая эффективность использования ОПФ (за 5 лет).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 19.. | Откл. % |
| Фондоотдача всего, руб. |  |  |
| в т.ч. растениеводство |  |  |
| животноводство |  |  |
| Фондоемкость всего, руб. |  |  |
| в т.ч. растениеводство |  |  |
| животноводство |  |  |
| Фондовооруженность всего, руб. |  |  |
| в т.ч. растениеводство |  |  |
| животноводство |  |  |
| Рентабельность использования осн. произв. фондов, % |  |  |

Сделайте вывод.

Охарактеризуйте значение земли для с/х, проанализируйте использование земельных угодий в таблице.

Таблица 2.3.2

Эффективность использования земельных угодий (за 5 лет).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 19.. | Откл. % |
| Площадь с/х угодий, га |  |  |
| в т.ч. пашни, га |  |  |
| Валовая продукция, тыс. руб. |  |  |
| - на 100 га с/х угодий |  |  |
| - на 100 га пашни |  |  |
| Наличие скота, гол. |  |  |
| - на 100 га с/х угодий |  |  |
| Товарная продукция, тыс.руб. |  |  |
| - на 100 га с/х угодий |  |  |
| - на 100 га пашни |  |  |
| Получено прибыли (убытка) |  |  |
| - на 100 га с/х угодий |  |  |

Дайте определение трудовым ресурсам, охарактеризуйте их значение для общественного производства, проанализировать обеспеченность и использование трудовых ресурсов в таблице.

Таблица 2.3.3

Обеспеченность и использование трудовых ресурсов (за 5 лет).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 19.. | Откл. % |
| Среднегодовая численность, чел. |  |  |
| Отработано одним работником, чел.-дн. |  |  |
| Приходится работников |  |  |
| - на 100 га с/х угодий, чел. |  |  |
| - на 100 га пашни, чел. |  |  |
| Приходится на одного работника |  |  |
| - с/х угодий, га |  |  |
| - пашни, га |  |  |
| Коэффициент использования трудовых ресурсов |  |  |
| Получено валовой продукции на 1 работника, тыс.руб. всего |  |  |
| в т.ч. растениеводство |  |  |
| животноводство |  |  |

* 1. **Основные экономические показатели производства.**

Кратко опишите ведущие отрасли, охарактеризуйте основные экономические показатели за 5 лет сделайте вывод по таблице.

Дайте определение издержкам, себестоимости как экономической категории, охарактеризуйте себестоимость 1 ц продукции за 5 лет по основным видам продукции производимой хозяйством.

Таблица 2.4.1

Себестоимость 1 ц продукции, руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид продукции | 19.. | Откл. % |
| ……………………………… |  |  |
| ……………………………… |  |  |

Обобщающим показателем экономической эффективности производства является рентабельность, дать определение рентабельности, ее значение.

Охарактеризовать в таблице, сделать вывод.

Таблица 2.4.2

Рентабельность хозяйства и его отраслей (за 5 лет).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 19.. | Откл. % |
| Себестоимость проданной продукции, тыс.руб. |  |  |
|  |  |  |

* 1. **Социально-экономические предпосылки использования маркетинга в сельском хозяйстве.**

1. **Социально-экономические предпосылки использования маркетинга в сельском хозяйстве.**
   1. **Развитие рыночных отношений.**

Развитие рыночных отношений в сельском хозяйстве создает социально-экономические предпосылки для формирования и развития маркетинговой деятельности, такие как:

* Становление многоукладной экономики в аграрном секторе (отразить в таблице, характеризующей изменения в структуре предприятий района по организационно-правовым формам за 5 лет).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организационно-правовая форма | 19.. | Отклонения в структуре |
| Колхозы | (число) |  |
| Совхозы (государственные) |  |  |
| АОЗТ |  |  |
| ООО |  |  |
| ТОО |  |  |
| И т.д. |  |  |

Необходимо отметить, что многоукладная экономика определяет свободу выбора направлений, объемов с/х производства, право распоряжаться доходами, выбора каналов товародвижения и цены реализации.

* Развитие свободного предпринимательства (рассмотреть динамику изменения в структуре частного предпринимательства, ярким представителем которого является крестьянско-фермерские хозяйства, отразите динамику численности хозяйств в районе за 5 лет в таблице).
* Развитие конкурентной среды
* Становление аграрного рынка и развитие его инфраструктуры.
* Государственное регулирование рыночных процессов.
  1. **Современное состояние конъюнктуры сельскохозяйственного рынка.**

Особую значимость для развития агромаркетинга имеет состояние продуктового рынка в районе в целом или области (можно выбрать только один рынок: молока, мяса, зерна). Специфические рынки необходимо оговорить с дипломным руководителем, такие как рынки готовой продукции (например хлеба, напитков, промышленных товаров), овощной в целом или отдельного вида (например картофеля, томатов, огурцов), рыбы и рыбопродуктов, яйца, мяса птицы.

Маркетинговый анализ современного состояния продуктового рынка предусматривает оценку:

* Емкости рынка (емкость рынка является количественной величиной характеристики рынка и определяет объем продукции, предоставленной к реализации в течении определенного отрезка времени), рассчитывается для каждого вида с/х продукции.

Таблица 3.2.1

Емкость рынка продовольствия за 2000г., тонн (в районе или области).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продуктов | Запасы на начало года | производство | ввоз | вывоз | Запасы на конец года | Емкость рынка |
|  |  |  |  |  |  |  |

* Спрос (в маркетинге существует целый комплекс методов изучения спроса потребителей – это анализ потребления основных продуктов питания и покупательской способности денежных доходов населения).

Таблица 3.2.2

Потребление основных видов продовольствия в районе на душу населения, кг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукта | 19.. | 19.. | 19.. | 19.. | 20.. | Медицинская норма потребления |
|  |  |  |  |  |  |  |

Таблица 3.2.3

Покупательская способность денежных доходов населения района в 2000г, кг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид продукта | Январь – апрель 1999г | Январь – апрель  2000г | % отклонение |
| Картофель |  |  |  |
| Морковь |  |  |  |
| Говядина |  |  |  |
| Молоко |  |  |  |
| Яйца, шт. |  |  |  |

* Предложение продовольственной продукции.

Таблица 3.2.4

Производство молока в районе, тонн (за 5 лет).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| хозяйство | 19.. | 2000г | Откл. % |
| ……………………. |  |  |  |
| Всего по району |  |  |  |

Если существуют патологии в динамике можно представить дополнительные таблицы, дающие более полную характеристику изменений.

* Цена (уровень цен реализации, зависимость от каналов реализации).
* Соотношение спроса и предложения.

Таблица 3.2.5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| продукты | Производство на душу населения, кг | Потребление на душу населения, кг | Степень самообеспечения |
|  |  |  |  |

* 1. **современное состояние использования маркетинга в хозяйстве.**
     1. анализ сложившейся системы управления в хозяйстве (сделать анализ сложившейся структуры управления, представить в виде схемы, кратко проанализировать используемые методы управления, охарактеризовать квалификационный состав аппарата управления и т.д., не более 3 стр.).
     2. методы и приемы используемые специалистами хозяйства для анализа рыночной ситуации (в виде диаграмм или схем, можно показать источники рыночной информации, проанализировать кто занимается сбором информации, вопросами реализации, как это отражается на эффективности производственно-сбытовой деятельности товаропроизводителя, 4-5 стр.).

1. **Пути формирования и развития маркетинговой деятельности в сельском хозяйстве.**
   1. **совершенствование структуры управления** (процесс перехода к маркетинговой ориентации должен носить в каждом хозяйстве индивидуальный характер и зависеть от объемов производства продукции, сложившихся связей, территориального расположения и многих других факторов. Организация маркетинговой деятельности включает: построение организационной структуры, подбор специалистов по маркетингу (если размеры предприятия позволяют организовать отдельную службу, если нет, то необходимо распределить основные функции маркетинга между специалистами), провести расчеты необходимых затрат по совершенствованию структуры, построить новую схему структуры управления ориентированную на маркетинг, разработать положение о службе или должностную инструкцию специалиста.
   2. **маркетинговая программа стратегии действия на рынке.**

Содержание маркетинговой деятельности, формы и методы, мероприятия ее реализации находят отражение в маркетинговых программах по основным видам товарной сельскохозяйственной продукции. Цель маркетинговой программы состоит в разработке на основе оценки информации технико-экономических показателей продукции, в проведении многовариантных расчетов эффективности ее производства сбыта для принятия рациональных управленческих решений в планировании производства.

Программа маркетинга включает в себя: определение объемов производства и реализации продукции в натуральном и стоимостном выражении: выбор целевого рынка, сопоставление издержек производства, цены реализации и прибыли продукта, схема продвижения товаров к потребителю, мероприятия по стимулированию продаж, этапы организации рекламной деятельности (данные мероприятия оговорить с руководителем проекта отдельно). Основными разделами маркетинговой программы являются:

* обоснование целей маркетинга, выбор целевого рынка;
* обоснование основных показателей по производству и реализации продукции на основе анализа безубыточности;
* ценообразование с/х продукции;
* планирование каналов товародвижения и организации сбыта с/х продукции;
* ФОССТИС;
* Организация рекламной деятельности.
  1. **основные направления и пути повышения качества и эффективности агромаркетинга.**
  2. **экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.**

**Список рекомендуемой литературы:**

1. Мескон М., Альберт М., Хелоури Ф. Основы менеджмента (пер. с англ.) М., 1995.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 1996.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. М., 1995.
4. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М.,1995.
5. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте (пер. с англ.). М., 1996.
6. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М., 1994.
7. Словарь-справочник менеджера (под ред. М.Г. Лапусты). М., 1996.
8. Шекшня С.В. Управление персоналом организации. М.,1996.
9. Ансофф И. Стратегическое управление (пер. с англ.). М.,1989.
10. Экономическая стратегия фирмы. Учебное пособие. Под ред. проф. Градова А.П., С-Петербург, 1995.
11. Блэквилл Эдвард. Как составить бизнес-план. (пер. с англ.). М.,1996.
12. Управленческое консультирование (в 2-х томах). М., 1992.
13. Долан Эдвин Дж. Микроэкономика (пер. с англ.). С-Петербург, 1996.
14. Глудкин О.П., Горбунов Н.М., Гуров А.И. Всеобщее управление качеством. М., 1997.
15. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М., 1993.
16. Основы предпринимательской деятельности. (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент.). Под ред. проф. В.П. Власовой. М., 1996.
17. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М., 1995.
18. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять компанией? М., 1996.
19. Управление по результатам. Пер. с финск. Общ. ред. Я.А. Леймана. М., 1993.
20. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. М., 1992.
21. Файоль А. Общее и промышленное управление. Пер. с франц. М., 1992.
22. Карлоф Б. Деловая стратегия. Пер. с англ. М., 1991.
23. Персонал: как руководить организацией. Пер. с англ. М., 1993.
24. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. Пособие для руководителя. М., 1995.
25. Корпоративное управление. Владельцы, директора, наемные работники АО. М., 1996.
26. Винокуров В. Организация стратегического управления на предприятии. М.,1996.
27. Мейланд Я. Руководство персоналом в малом бизнесе. М., 1996.
28. Шапиро В. Управление проектами. Учебник. М., 1996.
29. Управление проектами в России. Основные понятия, история, достижения. М., 1996.
30. Практическая психология для менеджеров. М.,1996.
31. Козлов Н. Как относиться к себе и людям, или практическая психология. М., 1996.
32. Литвинцева Н. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. М., 1996.
33. Уткин Э. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М., 1996.
34. Социальная психология и этика делового общения. Учебное пособие. Под ред. Лавр В.И. М., 1997.
35. Опалев А. Умение обращаться с людьми. Этикет делового человека. М., 1996.
36. Управление конфликтными ситуациями и развитые организации. М., 1996.
37. Высокоэффективный менеджмент. Бизнес: просто о сложном. М., 1996.
38. Уткин Э. Инновационный менеджмент. М., 1996.
39. Травин В. Основы кадрового менеджмента. Учебное пособие. М., 1995.
40. Управление персоналом современной организации. Учебно-практ. пособие. М., 1996.
41. Как управлять другими. Как управлять собой. (Искусство менеджера). М., 1996.
42. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. Учебник. М., 1996.
43. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. З. Румянцевой. М., 1996.
44. Веснин В. Основы менеджмента. Учебник. М., 1996.
45. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. (пер. с англ.). М., 1996.