МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

# МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБЛАСТНОЙ

# УНИВЕРСИТЕТ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

***по государственному экзамену по «Менеджменту»***

для студентов специальностей

***«Менеджмент организации» - 080507.65***

очной и заочной форм обучения

Москва – 2011

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБЛАСТНОЙ

УНИВЕРСИТЕТ

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра «Менеджмент»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по государственному экзамену по «Менеджменту»

для студентов специальностей

«Менеджмент организации» - 080507.65

очной и заочной форм обучения

Москва – 2011

**УДК 658.7.012 (073)**

**СОСТАВИТЕЛИ**

д.э.н., проф. Желтенков А.В.,

д.п.н., к.э.н., проф. Чистоходова Л.И.,

к.э.н., проф. Жураховская И.М.,

к.э.н., проф. Власова Т.И.,

к.э.н., доцент Брага И.В.,

к.э.н., доцент Рязанова О.Е.,

к.э.н., доцент Козлова Е.Г.,

к.э.н., доцент Рябиченко С.А.

**ОТВЕТСТВЕННЫЙ РЕДАКТОР**

заведующий кафедрой «Менеджмент»

д.э.н., профессор Желтенков А.В.

**ОБСУЖДЕНА**

на заседании кафедры «Менеджмент»

протокол № 16 от «17» февраля 2011 г.

МГОУ, 2011

***СОДЕРЖАНИЕ***

**I. Методические рекомендации по порядку**

**проведения государственного экзамена**

1.1. Методические рекомендации……………………………………………8

**II. Перечень вопросов, выносимых на**

**государственные экзамены**

**2.1. Основы менеджмента**

2.1.1. Основные концепции управления: подход с позиции выделения различных школ, процессный подход, системный подход, ситуационный подход……………………………………………………………………………...11

2.1.2. Понятие и классификация организаций………………….…………...11

2.1.3. Понятие и классификация методов управления. ……………….……11

2.1.4. Цикл процесса управления. Прогнозирование и планирование как общие функции менеджмента………………………………………………..12

2.1.5. Цикл процесса управления. Учет, контроль и анализ как общие функции менеджмента……………………………………………………………...12

2.1.6. Миссия и цели организации. Целевая структура системы управления организацией…….…………………………………………………………….12

2.1.7. Декомпозиция функциональной структуры системы управления организацией. Классификация функций управления…………………………12

2.1.8. Организационная структура системы управления организацией. Типы организационных структур системы управления.………..……………..12

**2.2. ОБЩЕНАУЧНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

2.2.1. Роль малого бизнеса в развитии экономики России………………...13

2.2.2. Организационно-правовые формы предпринимательства………….13

2.2.3. Основные типы внешнеторговой политики государства……..…….13

2.2.4. Основные формы международных экономических отношений……13

2.2.5. Назначение и структура бизнес-плана……………………………….13

2.2.6. Влияние протекционизма на благосостояние нации (па примере импортных таможенных тарифов)……………………………………………...14

2.2.7. Организация оплаты труда. Формы и системы заработанной платы. Виды премиальных систем…………………………………………………...14

**2.3. Стратегический менеджмент**

2.3.1. Этапы развития методологии стратегического менеджмента...…….14

2.3.2. Общая схема процесса стратегического управления. Краткая характеристика этапов данного процесса…………..……………………………..14

2.3.3. Анализ внешней среды организации: макроокружение. Состав макроокружения, характеристика его составляющих………………………….15

2.3.4. Анализ внешней среды организации: среда непосредственного окружения. Модель «пяти сил» конкуренции М. Портера…………………...…16

2.3.5. Анализ внутренней среды организации. Функциональные зоны организации и особенности их обследования при анализе сильных и слабых сторон……………………………..…………………………………………...16

2.3.6. Концепция базовых стратегий организации…………………………16

**2.4. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ**

2.4.1. Классификация и номенклатура показателей качества……………..16

2.4.2. Международные стандарты управления качеством………………...17

2.4.3.Документационное обеспечение системного управления качеством.17

2.4.4. Классификация методов управления качеством……..………………17

2.4.5. Методы квалиметрии и их использование в управлении качеством.17

2.4.6. Сертификация и оценка качества..……………………………………17

**2.5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

2.5.1. Основные понятия процесса принятия управленческих решений – цель, проблема, задачи, альтернатива решений, критерий………………...18

2.5.2. Основные этапы процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений…………………………………………………......18

2.5.3. Методы и экономическая оценка управленческих решений……….18

2.5.4. Качество и эффективность управленческих решений в сфере предпринимательства……………………………………………………………..19

2.5.5. Коммуникации в управлении и процесс принятия управленческих решений…………………………………………………………………..…...19

2.5.6. Классификация управленческих решений. Методы принятия решений………………………………………………………………………….......19

**2.6. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

2.6.1. Организация как социальная система………………………………..19

2.6.2. Свойства организованных систем. …………………………………..20

2.6.3. Организационные отношения. Определения, сущность, классификация……………………………………………………………………………..20

2.6.4. Организация управления……………………………………………....20

2.6.5. Структура организации. Определения, классификация, примеры…20

#### **2.7. МАРКЕТИНГ**

2.7.1. Современная концепция маркетинга (понятие, сущность, функции и виды маркетинга)……………………………………………………………..20

2.7.2. Информационная система маркетинга организации……....………...21

2.7.3. Сегментация рынка и позиционирование товара на рынке..……..…21

2.7.4. Комплекс маркетинга (инструменты и их возможности)………..….21

2.7.5. Управление маркетинговой деятельностью организации…………...21

2.7.6. Маркетинг услуг………………………………………………………..21

**2.8. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

2.8.1. Теоретические основы поведения человека. Восприятие человека.

Критериальная база поведения человека……………………………………22

2.8.2. Формирование организационного поведения человека………...…...22

2.8.3. Коммуникации в организации……………………………….………..22

2.8.4. Организационная культура основные положения и составляющие..22

2.8.5. Сущность и значимость группового поведения в организации…….22

2.8.6. Деловая коммуникация………………………………………………...22

**2.9. ЛОГИСТИКА**

2.9.1. Основные концептуальные положения и принципы логистики……23

2.9.2. Понятие и классификация логистических систем…………………...23

2.9.3. Цели, задачи и функции логистики снабжения……………………...23

2.9.4. Цель управления запасами в логистике. Основные системы управления запасами…………………………………………………………………..23

2.9.5. Логистические каналы распределения. Понятия, классификация….24

2.9.6. Логистический процесс на складе………………………………….…24

**2.10. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

2.10.1. Эволюция науки и практики управления персоналом. Характеристика и структура персонала современной организации………………….24

2.10.2. Принципы и методы управления персоналом в организации…….24

2.10.3. Структура и функции управления персоналом организации……………………………………………………………………………..25

2.10.4. Кадровое планирование в организации. Привлечение и подбор персонала………………………………………………………………………….25

2.10.5. Управление развитием персонала и организация обучения персонала. Планирование деловой карьеры работника……………………….……26

2.10.6. Профессиональная ориентация и трудовая адаптация персонала..26

**2.11. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

2.11.1. Обоснование необходимости инновационного подхода к развитию организации в России………………………………………………………..26

2.11.2. Концепция инновационного менеджмента…………………………27

2.11.3. Факторы, определяющие инновационный потенциал организации……………………………………………………………………………..27

2.11.4. Политика внедрения инноваций……………………………………..27

2.11.5. Направления инновационной деятельности организации…………27

2.11.6. Экономическое обоснование инновационных решений…………...28

2.11.7. Развитие управления организацией. Подходы и методы…………..28

2.11.8. Стадии развития организации. Процесс совершенствования управления организацией…………………………………………………………..28

**2.12. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ**

2.12.1. Виды исследования систем управления, их характеристика и значение в научной и практической деятельности……………………………….28

2.12.2. Системный анализ в исследовании систем управления. Логический аппарат исследования систем управления………………………………….28

2.12.3. Классификация методов исследования систем управления, состав и выбор…………………………………………………………………………..29

2.12.4. Понятия и положения процесса планирования исследования систем управления. Принципы разработки планов исследования…………………29

2.12.5. Подходы к оценке эффективности исследования систем управления и принципы её определения…………………………………………….……29

2.12.6. Функциональный подход в исследовании систем управления. Диагностика систем управления…………………………………………………..30

**2.13. МАКРОЭКОНОМИКА**

2.13.1. Методологические основы современной макроэкономической теории………… …………………………………………………………………..30

2.13.2. Государственная макроэкономическая политика…………………..30

2.13.3. Государственный бюджет и государственный долг …………..…...31

2.13.4. Проблемы, вызывающие макроэкономическую нестабильность ....31

2.13.5. Макроэкономические проблемы открытой экономики.……….…...31

Основная литература для подготовки к Государственному экзамену…....32

**I. Методические рекомендации по порядку**

**проведения государственного экзамена**

**1.1. Методические рекомендации**

Государственный экзамен представляет собой итоговый междисциплинарный экзамен по специальности, который должен наряду с требованиями к содержанию отдельных дисциплин, перечень которых определяется вузом, учитывать также общие требования к выпускнику, предусмотренные государственным образовательным стандартом по специальности.

Тематика экзаменационных вопросов и заданий должна соответствовать избранным разделам из учебных программ специальных дисциплин. Составление перечня вопросов и экзаменационных заданий, выносимых для проверки на государственный экзамен возлагается на выпускающий ВУЗ (кафедру).

Прием экзамена осуществляет Государственная экзаменационная комиссия, утвержденная ректором Высшего учебного заведения. В состав комиссии включают ведущих преподавателей выпускающей кафедры. В комиссию по согласованию может быть включен представитель другой кафедры ВУЗа или другого учебного заведения, а также представители компаний -потенциальных потребителей выпускников.

Перечень вопросов, выносимых для проверки на государственном экзамене (программа государственного экзамена) доводится до сведения студентов не позднее, чем за месяц до даты экзамена. Кафедра организует консультации студентам, на которых доводят до их сведения процедуру проведения экзамена и отвечают на вопросы, возникающие при повторении разделов дисциплин. .

Форма проведения экзамена предполагает выступление студентов перед ГЭК в течение 10-15 мин по вопросам, сформулированным в билете. Члены ГЭК задают вопросы после окончания выступления студента.

Оценка знаний выпускника в процессе Государственного экзамена проводится по следующим критериям:

1. Знание сущности понятий, представленных в вопросе билета. Умение определить эти понятия, - сформулировать определения, используя общепрофессиональную и специальную лексику.
2. Умение показать связи между понятиями, представленными в вопросе билета, ответив на вопрос по существу.
3. Умение логически построить свой ответ; изложить материал по плану. Показать способность к анализу и синтезу информации в области профессиональных знаний. Умение классифицировать и группировать объекты и предметы профессиональной деятельности, отраженные в вопросе билета (рынки, продукты, факторы среды, маркетинговые решения и др.). Способность дать развернутый аргументированный ответ.
4. Умение иллюстрировать суждения примерами из отечественной и мировой практики ведения бизнеса и маркетинга; демонстрировать профессиональный кругозор – знание состояния макросреды ведения бизнеса и маркетинга в России и за рубежом.

5. Способность ориентироваться в проблемных областях; специальности и в междисциплинарных областях знаний; умение конкретно и по существу отвечать на дополнительные вопросы.

Оценка «Отлично» ставится, если ответ студента соответствует всем указанным требованиям (критерии 1-5) в полной мере.

Оценка «Хорошо» ставится, если ответ студента *в основном* соответствует требованиям 1-5 или полностью -требованиям 1-4.

Оценка «Удовлетворительно» ставится, если ответ студента в основном соответствует требованиям 1-3.

Оценка «Неудовлетворительно» ставится, если ответ на вопросы билета в основном не соответствуеттребованиям 1-3.

Итоговая оценка выставляется как средняя арифметическая из всех оценок, выставленных каждым членом ГЭК.

В случае разделения мнения между членами ГЭК о вынесенной той или иной оценки - поровну, выносится та оценка, которую поддержал председатель комиссии.

Результаты экзамена доводятся до студента сразу после закрытого заседания экзаменационной комиссии.

Председатель комиссии совместно с секретарем готовит отчет о поведенном экзамене, который утверждается на заседании кафедры «Менеджмент».

**II. Перечень вопросов, выносимых на**

**государственные экзамены**

**2.1. Основы менеджмента**

**2.1.1. Основные концепции управления: подход с позиции выделения различных школ, процессный подход, системный подход, ситуационный подход.**

Типология школ в области управления: основные положения и прикладное значение школы научного управления (Фредерик У. Тейлор, Генри Форд), классическая административная школа управления (Анри Файоль), школа человеческих отношений и поведенческих наук (Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу, Мэри Паркер Фолетт, Дуглас Мак-Грегор, Фредерик Герцберг), школа науки управления или количественный метод; сущность процессного, системного и ситуационного подходов к управлению.

**2.1.2. Понятие и классификация организаций.**

Понятие и роль организации в обществе; критерии классификации организаций: по формам собственности (частные, государственные, муниципальные, организации со смешанной формой собственности), по организационно-правовым формам (хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, производственные кооперативы, потребительские кооперативы и др.), по отношению к прибыли (коммерческие и некоммерческие организации), по размерам (крупные, средние и малые организации).

**2.1.3. Понятие и классификация методов управления.**

Понятие методов управления; классификация методов управления: экономические, административные и социально-психологические методы управления; современные формы экономического стимулирования.

**2.1.4. Цикл процесса управления. Прогнозирование и планирование как общие функции менеджмента.**

Цикл процесса управления; сущность прогнозирования; сущность и виды планирования, стратегическое, тактическое и оперативное планирование, процесс планирования, его основные принципы.

**2.1.5. Цикл процесса управления. Учет, контроль и анализ как общие функции менеджмента.**

Цикл процесса управления; сущность учета, требования, предъявляемые к учету; контроль как процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности, субъекты и объекты контроля, принципы и формы контроля, этапы процесса контроля; сущность анализа.

**2.1.6. Миссия и цели организации. Целевая структура системы управления организацией.**

Определение миссии организации; цели организации, типы целей, фазы установления целей организации; целевая структура системы управления организацией (дерево целей).

**2.1.7. Декомпозиция функциональной структуры системы управления организацией. Классификация функций управления.**

Декомпозиция функциональной структуры системы управления организацией (функциональная подсистема, функциональный управляющий блок, функциональная задача управления, функциональная процедура управления, управленческая операция); классификация функций управления.

**2.1.8. Организационная структура системы управления организацией. Типы организационных структур системы управления.**

Понятие организационной структуры системы управления организацией; механистический и органический тип организации; типы организационных структур системы управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная матричная, дивизиональная.

**2.2. ОБЩЕНАУЧНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

**2.2.1. Роль малого бизнеса в развитии экономики России.**

Определение малого бизнеса, значение, функции, достоинства и недостатки малого бизнеса в рыночной экономике, Государственная поддержка малого бизнеса в России.

**2.2.2. Организационно-правовые формы предпринимательства.**

Полное товарищество коммандитное товарищество, общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество, производственный кооператив, потребительский кооператив, малое предприятие, некоммерческая организация, государственное, муниципальное, унитарное предприятие, учреждение, фонд. Их достоинства и недостатки.

**2.2.3. Основные типы внешнеторговой политики государства**.

Понятие, типы и роль в организации международных потоков. Инструменты внешнеторговой политики государства.

**2.2.4. Основные формы международных экономических отношений**.

Международная торговля товаров и услуг, международная кооперация производства, обмен в области науки и техники, движение капиталов и зарубежных инвестиций, миграция рабочей силы, валютно-кредитные отношения. Теории «абсолютного преимущества» и «компаративного (сравнительного) преимущества».

**2.2.5. Назначение и структура бизнес-плана**.

Сущность и назначение бизнес-плана. Содержание бизнес-плана - обзор, компания и отрасль, в которой она занята, продукция (услуги), рынки, маркетинг, план и развитие, производство и производственные операции, управленческая команда, потребности в финансировании, основные пункты финансового плана, степень риска, подробный финансовый план (поквартально на 3-5 лет).

**2.2.6. Влияние протекционизма на благосостояние нации (на примере импортных таможенных тарифов).**

Классический и современный протекционизм; виды торгового протекционизма; тарифные и нетарифные барьеры.

**2.2.7. Организация оплаты труда. Формы и системы заработной платы. Виды премиальных систем.**

Нормирование труда, тарифная система и ее элементы; формы (сдельная и повременная) и системы оплаты труда (повременная, повременно-премиальная, окладно-премиальная, прямая сдельная, сдельно-прогрессивная, сдельно премиальная, косвенно-сдельная, аккордная, интегрированная). Сдельно-премиальная, повременно-премиальная, аккордно-премиальная системы.

**2.3. Стратегический менеджмент**

**2.3.1. Этапы развития методологии стратегического менеджмента.**

Сравнительная характеристика этапов методологии (долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегическое управление), их взаимосвязь с основными типами организационного поведения: приростным и предпринимательским. Преимущества стратегического подхода к управлению организациями.

**2.3.2. Общая схема процесса стратегического управления. Краткая характеристика этапов данного процесса.**

Представить схематично процесс стратегического управления, состоящий из шести взаимосвязанных этапов:

a. выработка миссии и целей организации. На данном этапе целесообразно дать определение понятия «миссия организации», обозначить отличительные особенности миссии организации от целей организации;

b. проведение стратегического анализа. На данном этапе необходимо определить задачи и цель стратегического анализа, требования, предъявляемые к стратегическому анализу, методику его проведения и уровни стратегического анализа;

c. определение стратегических альтернатив. Здесь необходимо дать определение понятия «стратегическая альтернатива» и привести характеристику следующих классификаций стратегий:

* + 1. по уровням иерархии (корпоративная, деловая, функциональная);
    2. базовые стратегии развития организации (стратегия ограниченного роста или стабильности, стратегия роста, стратегия сокращения, комбинированная стратегия);
    3. конкурентные стратегии (стратегия снижения себестоимости, стратегия дифференциации, стратегия сегментирования рынка, стратегия внедрения новшеств, стратегия немедленного реагирования на потребности рынка);

d. выбор стратегии. На данном этапе необходимо определить критерии, в соответствии с которыми происходит выбор той или иной стратегической альтернативы;

e. реализация стратегии. Характеристика методов внедрения выбранной стратегии, как то: пересмотр бюджетов, перераспределение ресурсов, обеспечение руководства, необходимого для реализации стратегии, изменение организационной структуры, изменение организационной культуры;

f. оценка и контроль стратегии. На данном этапе необходимо привести способы оценки реализуемой стратегии.

**2.3.3. Анализ внешней среды организации: макроокружение. Состав макроокружения, характеристика его составляющих**

Характеристика составляющих макроокружения (политическая, экономическая, социальная, технологическая составляющие).

**2.3.4. Анализ внешней среды организации: среда непосредственного окружения. Модель «пяти сил» конкуренции М. Портера.**

На данном этапе необходимо определить цель стратегического анализа среды непосредственного окружения, объект и этапы анализа, дать характеристику составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии (рыночные факторы, конкуренция). Также необходимо представить схематично модель конкуренции М. Портера и дать характеристику всех участников отраслевого рынка, определяющих степень интенсивности конкурентной борьбы (поставщики, потребители, товары-заменители, потенциальные конкуренты).

**2.3.5. Анализ внутренней среды организации. Функциональные зоны организации и особенности их обследования при анализе сильных и слабых сторон.**

На данном этапе необходимо определить особенности анализа внутренней среды, объект, цель и задачи анализа, а также дать характеристику функциональных зон организации, формирующих внутреннюю среду (кадровая, организационная, производственная, маркетинговая, финансовая составляющие);

**2.3.6. Концепция базовых стратегий организации.**

Дать характеристику и провести анализ каждой из базовых стратегий организации (стратегия ограниченного роста или стабильности, стратегия роста, стратегия сокращения, комбинированная стратегия).

**2.4. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ**

**2.4.1. Классификация и номенклатура показателей качества.**

Классификация показателей качества. Показатели качества продукции. Показатели качества продукции, классифицированные по видам их ограничений. Показатели качества услуг. Показатели систем управления качеством. Место показателей качества в комплексе показателей конкурентоспособности.

**2.4.2. Международные стандарты управление качеством.**

Теория и практика зарубежного управления качеством в условиях рыночной экономики. Международные стандарты и направления развития всеобщего управления качеством. Система стандартов качества ISO 9000.

**2.4.3. Документационное обеспечение системного управления качеством.**

Состав документации систем управления качеством и методические основы их разработки. Структура и порядок разработки основных документов систем управления качеством.

**2.4.4. Классификация методов управления качеством.**

Классификация методов управления качеством. Организационно-распорядительные методы управления качеством. Инженерно-технологические методы управления качеством. Экономические методы управления качеством. Социально-психологические методы управления качеством.

**2.4.5. Методы квалиметрии и их использование в управлении качеством.**

Методы оценки уровня качества. Оценка качества разнородной продукции. Оценка систем управления качеством. Определение коэффициентов весомости показателей качества. Основные положения оптимального уровня качества. Организация проведения оценки уровня качества продукции (услуг) и систем управления качеством.

**2.4.6. Сертификация и оценка качества.**

Общие положения подтверждения соответствия продукции и систем управления качеством. Схемы декларирования и сертификации обязательного подтверждения соответствия объектов требованиям технических регламентов. Самооценка, аудит и подтверждение сертификации систем менеджмента качества.

**2.5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

**2.5.1. Основные понятия процесса принятия управленческих решений – цель, проблема, задачи, альтернатива решений, критерий.**

Основные понятия процесса разработки управленческих решений – цель, проблема, задачи, альтернативы решения, критерий управленческого решения. Типология управленческих решений. Основные подходы описания управленческих решений – кибернетический, организационный, психологический. Общая модель процесса принятия решения, участники процесса – лицо, принимающее решение (ЛПР) и эксперты. Допустимое управленческое решение. Формы разработки и реализации управленческих решений. Классификация задач принятия управленческих решений.

**2.5.2. Основные этапы процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений.**

Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений, как логически упорядоченная последовательность действий по координации выполняемых работ, направленных на достижение поставленных перед организацией целей. Основные свойства процесса разработки управленческих решений. Схемы организации управленческих работ, оргрегламенты, стандарты по управлению, как формы организационных решений, регламентирующие поведение субъектов управления в пределах его компетенции, функциональных обязанностей, административных прав и ответственности.

**2.5.3. Методы и экономическая оценка управленческих решений.**

Методы субъективных изменений: парные и множественные сравнения, ранжирование, непосредственная оценка, последовательные сравнения. Особенность разработки решений в зависимости от управленческих технологий. Элементы теории статистических решений. Многокритериальные задачи принятия решений в управлении хозяйственной деятельности фирмы. Основные концепции и методы разработки проектов в условиях многокритериальных задач принятия решений. Построение декомпозиционных схем управленческих задач.

**2.5.4. Качество и эффективность управленческих решений в сфере предпринимательства.**

Понятие и стадии процесса принятия решения. Запрограммированные и незапрограммированные решения. Компромиссы. Основные подходы принятию решения. Решения, основанные на суждениях. Типичные функции управленческих решений: планирование, организация деятельности, мотивация, контроль.

**2.5.5. Коммуникации в управлении и процесс принятия управленческих решений.**

Информационное обеспечение процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений. Субъективность и объективность информации. Информационные технологии, используемых при разработке управленческих решений.

**2.5.6. Классификация управленческих решений. Методы принятия решений.**

Принятие рационального решения проблем. Этапы формирования рационального решения. Методы анализа проблем: системный и морфологический. Метод Дельфи. Основные факторы, влияющие на процесс принятия решений: среда принятия решений, личностные характеристики руководителя, информационные и поведенческие ограничения. Взаимосвязь логических эмоциональных аспектов принятия рационального решения

**2.6. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**2.6.1. Организация как социальная система.**

Понятие «системы» и «организации». Классификация систем. Цель организации, структура организации. Элементы организации как социальной системы. Связь организации как системы с внешней средой.

**2.6.2. Свойства организованных систем.**

Целостность как важное свойство организованных систем. Динамический гомеостаз и состояние устойчивого равновесия. Свойства эмерджментности, ингрессии, иерархичности и эквифинальности.

**2.6.3. Организационные отношения. Определения, сущность, классификация.**

Понятие организационных отношений. Классификация и виды организационных отношений. Отношения противодействия, воздействия и взаимодействия.

**2.6.4. Организация управления.**

Понятие «организации» и «управления». Организация как функция управления. Делегирование полномочий, обязанности, обязательства и ответственность. Организация как объект управления. Система управления организацией.

**2.6.5. Структура организации. Определения, классификация, примеры.**

Понятие «структуры организации». Механический и органический типы структур. Виды организационных структур. Примеры линейно-функциональной структуры. Примеры дивизионной структуры. Пример матричной организационной структуры.

#### **2.7. МАРКЕТИНГ**

#### **2.7.1. Современная концепция маркетинга (понятие, сущность, функции и виды маркетинга).**

Сущность маркетинга. Основные этапы становления маркетинга. Комплексные функции маркетинга: аналитическая, производственная, сбытовая, управления и контроля. Рассмотрение основных принципов и концепций маркетинга.

**2.7.2. Информационная система маркетинга организации.**

Маркетинговая информация и её характеристики. Концепция маркетинговой информационной системы. Процесс маркетингового исследования. Методы маркетинговых исследований (наблюдение, эксперимент, опрос).

**2.7.3. Сегментация рынка и позиционирование товара на рынке.**

Понятие сегментации. Цели сегментации. Процесс сегментации. Признаки сегментации. Критерии сегментации. Понятие позиционирования товара на рынке. Процесс позиционирования товара на рынке. Основные виды позиционирования.

**2.7.4. Комплекс маркетинга (инструменты и их возможности).**

Сущность и содержание товарной политики организации. Сущность и содержание ценовой политики организации. Сущность и содержание политики распределения организации. Сущность и содержание коммуникативной политики организации.

**2.7.5. Управление маркетинговой деятельностью организации.**

Понятие маркетинговой стратегии организации. Этапы разработки маркетинговой стратегии организации. Планирование маркетинговой деятельности организации. Организация маркетинга на предприятии. Координация деятельности отдела маркетинга с другими подразделениями организации. Контроль маркетинговой деятельности организации.

**2.7.6. Маркетинг услуг.**

Понятие услуги как товара. Отличительные характеристики услуги как товара. Методы согласования спроса и предложения в сфере услуг. Физическое подтверждение услуги. Внутренний и интерактивный маркетинг в отношении персонала в сфере услуг. Управление процессом услуги на принципах стандартизации, дифференциации, производительности и качества. Концептуальная модель управления качеством услуги.

**2.8. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**2.8.1. Теоретические основы поведения человека. Восприятие человека. Критериальная база поведения человека.**

Восприятие, определение восприятия, составляющие процесса восприятия; способы и факторы, влияющие на процесс восприятия. Критериальная база поведения человека: определение составляющих и их характеристики.

**2.8.2. Формирование организационного поведения человека.**

Обучение человека при вхождении в организацию. Модели взаимодействия человека и организационного окружения. Методы научения поведению человека в организации на этапе адаптации. Методы сознательного научения поведению человека в организации.

**2.8.3. Коммуникации в организации.**

Определение коммуникаций в организации. Значение коммуникаций. Определение коммуникационного канала. Методы коммуникаций. Классификация каналов передачи информации.

**2.8.4. Организационная культура основные положения и составляющие.**

Определение организационной культуры. Основные положения и характеристики организационной культуры. Первичные и вторичные факторы формирования организационной культуры.

**2.8.5. Сущность и значимость группового поведения в организации.**

Общее понятие группы. Характерные особенности групп. Типы групп. Основные характеристики групп. Понятие групповщины. Изменения поведения человека под влиянием группы.

**2.8.6. Деловая коммуникация.**

Виды деловой коммуникации. Общение лицом к лицу: речь как главное средство общения. Понимание-недопонимание. Окно Джогари (создание «Я-образа»). Как слушать собеседника. Речь и личность. Деловое письмо: общие положения; подготовительный этап; подбор слов; стиль; оформление; виды деловых писем. Умение убеждать: основные виды убеждения.

**2.9. ЛОГИСТИКА**

**2.9.1. Основные концептуальные положения и принципы логистики.**

Понятие логистики. Прикладные принципы логистики. Концептуальные положения логистики. Логистический микс (золотое правило логистики).

**2.9.2. Понятие и классификация логистических систем.**

Определение логистической системы. Макрологистические системы: определения и классификация. Микрологистические системы: определения и классификация.

**2.9.3. Цели, задачи и функции логистики снабжения.**

Определения функциональной области логистики. Цель логистики снабжения. Цель логистики снабжения. Две группы функций логистики снабжения: по функциональному циклу и управленческие.

**2.9.4. Цель управления запасами в логистике. Основные системы управления запасами.**

Цель управления запасами в логистике. Формула критериев оптимальности запасов. Понятие экономичного размера заказа. Формула Вильсона. Базовые (основные) системы управления запасами (с фиксированным размером заказа, с фиксированным интервалом времени между заказами). Модификации базовых систем управления запасами: min-max, пополнения запаса до установленного уровня с постоянной периодичностью.

**2.9.5. Логистические каналы распределения. Понятия, классификация.**

Понятие логистического канала. Классификация каналов по объему продаж, по степени зависимости от производителя, по количеству участников (вертикальные и горизонтальные каналы распределения).

**2.9.6. Логистический процесс на складе.**

Понятие логистического процесса на складе. Система складирования как инструмент проектирования логистического процесса на складе. Функции логистического процесса: технологические и управленческие.

**2.10. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**2.10.1. Эволюция науки и практики управления персоналом. Характеристика и структура персонала современной организации.**

Понятие и цели управления персоналом. Теории управления о роли человека в организации. Факторы, определившие необходимость изменения подхода к управлению персоналом. Исторические этапы становления и развития управления персоналом в организациях развитых стран мира.

Содержание понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы». Признаки персонала. Основные характеристики персонала современной организации: численность и структура.

**2.10.2. Принципы и методы управления персоналом в организации.**

Общие принципы управления персоналом: научность, единоначалие, плановость, демократический централизм и др. Основные принципы построения системы управления персоналом организации.

Методы управления персоналом, их классификация. Сущность административных, экономических и социально-психологических методов. Взаимосвязь и взаимодействие методов управления персоналом.

**2.10.3. Структура и функции управления персоналом организации.**

Определение понятия «Система управления персоналом». Методы построения системы управления персоналом.

Цели и функции управления персоналом; место и значение целей управления персоналом в обеспечении достижения целей организации. Службы персонала и основные направления их деятельности.

Структура системы управления персоналом организации и характеристика ее основных подсистем. Взаимосвязь подразделений по управлению персоналом с другими подразделениями организации.

**2.10.4. Кадровое планирование в организации. Привлечение и подбор персонала.**

Сущность, цели и задачи планирования работы с персоналом организации. Кадровая политика организации.

Цели, задачи и этапы процесса кадрового планирования; структура оперативного плана работы с персоналом.

Сущность и принципы маркетинга персонала. Источники и пути покрытия потребности в персонале. Этапы процесса планирования потребности в персонале, их наименование и характеристика.

Количественные методы планирования и прогнозирования потребности в персонале: метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса; метод расчета по нормам обслуживания; метод расчета по рабочим местам и нормативам численности; статистические методы.

Внутренние и внешние источники привлечения персонала: их преимущества и недостатки. Принципы подбора и отбора персонала. Этапы процесса отбора персонала.

**2.10.5. Управление развитием персонала и организация обучения персонала. Планирование деловой карьеры работника.**

Сущность и цели развития персонала. Процесс профессиональной переподготовки и повышения квалификации персонала организации. Виды и методы обучения персонала. Методы оценки персонала.

Цели и виды карьеры. Этапы деловой карьеры, их содержание. Управление деловой карьерой.

Цели и порядок формирования кадрового резерва. Планирование работ по формированию кадрового резерва, взаимосвязь с планированием карьеры работника организации.

**2.10.6. Профессиональная ориентация и трудовая адаптация персонала.**

Сущность, цели и задачи профориентационной работы в организации. Основные формы профориентационной работы в организациях: профпросвещение, профинформация, профконсультация и профотбор. Организация процесса управления профориентацией персонала.

Цели, сущность и виды адаптации персонала. Факторы, влияющие на адаптацию персонала организации. Содержание программы адаптации персонала.

**2.11. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**2.11.1. Обоснование необходимости инновационного подхода к развитию организации в России.**

Понятие инновации, цели и виды инноваций, взаимосвязь развития инноваций, науки и техники, стимулирование применения инноваций. Управление инновационной организацией через призму организационных теорий. История менеджмента в России Стимулирующее начало в развитии менеджмента. Причины отставания развития науки менеджмента в России. Основные вехи развития менеджмента в России. Роли менеджера на этапах развития менеджмента в России.

**2.11.2. Концепция инновационного менеджмента.**

Сущность концепции менеджмента в инновационной сфере, рационалистическая концепция менеджмента, стадии цикла инновационной деятельности организации, инновационная организация как объект управления. Особенности инновационной организации.

**2.11.3. Факторы, определяющие инновационный потенциал организации.**

Внутренние характеристики организации, определяющие успех менеджмента.

Внутренние переменные. Цели, их разнообразие. Структура организации. Специализированное разделение труда. Задачи и специализация. Стандартизация и механизация.

Внешние факторы окружающей среды и инновационной сферы, влияющие на эффективность менеджмента.

Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия. Взаимосвязь факторов среды. Сложность, подвижность, неопределенность, изменение среды. Факторы макро и микро перемен внешней среды.

Инновационная организация как объект управления. Особенности инновационной организации.

**2.11.4. Политика внедрения инноваций.**

Место инновационной политики в системе регуляторов социально-экономических процессов. Варианты политики нововведений. Приоритеты в сфере науки и технологий. Управление коллективом (группой) в процессе внедрения нововведений. Стили управления и теории лидерства. Факторы межличностных отношений, позволяющие преодолеть силы сопротивления нововведениям.

**2.11.5. Направления инновационной деятельности организации.**

Методы выбора инновационной деятельности организации, значение и разработка инновационной стратегии.

**2.11.6. Экономическое обоснование инновационных решений.**

Варианты экономии за счет создания новых организационных форм. Факторы экономии по функциям управления. Экономическое обоснование инновационного проекта.

**2.11.7. Развитие управления организацией. Подходы и методы.**

Классификация методологических подходов процесса управления организации. Организационно-распорядительные методы. Формы использования власти. Экономические методы управления. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Социально-психологические методы управления.

**2.11.8. Стадии развития организации. Процесс совершенствования управления организацией.**

Жизненные стадии развития организации, характеристика этапов жизненного цикла организаций, социальные цели развития организации. Содержание и стадии процесса принятия управленческого решения. Общее руководство принятием решений. Правила принятия решений. Планы в принятии решений. Требования, предъявляемые к технологии менеджмента.

**2.12. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ**

**2.12.1. Виды исследования систем управления, их характеристика и значение в научной и практической деятельности.**

Виды исследования систем управления, характеристика исследования систем управления, научная и практическая роль исследований в деятельности человека, научная эффективность исследования.

**2.12.2. Системный анализ в исследовании систем управления. Логический аппарат исследования систем управления.**

Общие свойства системы. Виды систем по степени сложности. Понятие системы управления. Определение системного анализа, его черты и достоинства. Задачи и принципы системного анализа. Методы лежащие в основе исследования операций. Формальная логика, базовые логические конструкции. Сущность логических методов исследования систем управления. Законы логики.

**2.12.3. Классификация методов исследования систем управления, состав и выбор.**

Основные классификации методов исследования систем управления, подходы к классификации каких-либо объектов, разновидности классификации**,** классификация методов исследования систем управления по направлениям их использования, классификация методов исследования систем управления по способу и источнику получения информации об исследуемых объектах, состав методов исследования, по каким принципам осуществляется выбор методов исследования.

**2.12.4. Понятия и положения процесса планирования исследования систем управления. Принципы разработки планов исследования.**

Планирование исследования систем управления, основные понятия и положения. Программа исследования систем управления. Взаимосвязь программы и плана исследования систем управления. Бизнес-планирование исследования систем управления, основные цели и положения. Структура бизнес-плана. Содержание разделов бизнес-плана. Организация разработки бизнес-плана, стадии разработки. Правильность оформления бизнес-плана.

**2.12.5. Подходы к оценке эффективности исследования систем управления и принципы её определения.**

Основные понятия эффек­тивности исследования систем управления. Подходы к оценке эффективности и принципы определения эффективности. Основные источники социальных, экономических, научно-технических и экологических эффектов, получаемых по результатам исследования систем управления. Основные показатели, используемые при расчетах эффек­тивности исследования систем управления.

**2.12.6. Функциональный подход в исследовании систем управления. Диагностика систем управления.**

Сущность функционального подхода к исследованию и его использование. Характеристика принципа функционального подхода исследования систем управления.

Диагностика объектов систем управления, основные понятия и сущность. Виды диагностики. Методы проведения диагностики систем управления. Порядок определения приоритетных проблем и их причин в системе управления. Сущность общих положений методики диагностики систем управления и состав основных методических положений. Оформление и использование результатов диагностики систем управления.

**2.13. МАКРОЭКОНОМИКА**

**2.13.1. Методологические основы современной макроэкономической теории**

Структура макроэкономической модели. Абстрагирование и агрегирование, идентификация и определение переменных. Эндогенные и экзогенные переменные, константы и параметры. Равновесие модели. Макроэкономическая статика и динамика. Сравнительная статистика.

**2.13.2. Государственная макроэкономическая политика**

Потенциальные макроэкономические индикаторы: экономический потенциал, естественный темп роста и др. Стабилизационная макроэкономическая политика. Цели стабилизационной политики как минимизация отклонений от потенциальных макроэкономический индикаторов. Согласованность целей и средств макроэкономических политик. Модель нейтральной макроэкономической политики и ее значение.

**2.13.3. Государственный бюджет и государственный долг**

Основное бюджетное ограничение правительства. Изменение расходов и налогов при заемном финансировании и финансировании за счет эмиссии денег. Государственный долг и сеньораж. Проблемы платежеспособности государства. Оптимальная политика государства на рынке долгов. Монетарная политика как управление безрисковым портфелем активов правительства.

**2.13.4. Проблемы, вызывающие макроэкономическую нестабильность**

Понятие экономического цикла. Взаимодействие мультипликатора – акселератора и параметры, определяющие амплитуду циклических колебаний в условиях негибких цен. Инфляция и монетарная политика. Антиинфляционная политика. Основные концепции рынка труда. Рынок труда в условиях неполноты информации.

**2.13.5. Макроэкономические проблемы открытой экономики**

Современные подходы к определению открытой экономики. Макроэкономические показатели в открытой экономике. Влияние чувствительности чистого экспорта к доходу и обменному курсу на эффективность фискальной и монетарной политики. Модель открытой экономики в краткосрочном и долгосрочном периодах (модель Манделла-Флеминга). Монетарная и фискальная политика при фиксированном и гибком валютном курсе.

**Основная литература для подготовки**

**к ГОСУДАРСТВЕННОМУ экзамену**

1. Абакумова Н.Н. Политика доходов и заработной платы: Учебник: М.: ИНФРА М, 1999, 222 с.
2. Азгальдов Г.Г. Теория и практика оценки качества товаров: Основы квалиметрии.- М.: Экономика, 1982.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. -М.: Е&М, 1996. Гл.4.
4. Алексулин В.А., Родинина В.В. Электронная коммерция и маркетинг в интернете: учебное пособие.- М: Дашков и К, 2005.
5. Аникин Б.А., Тяпухин А.П. Коммерческая логистика: учебник – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005.- 432 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
7. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов-на-Дону. I99S.
8. Балдин К.В., Воробьёв С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник. М.: Дашков и К,2005-496 с.
9. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001.-640 с.
10. Беляевский И.К. Маркетинговые исследование: информация, анализ, прогноз: учебное пособие для вузов.
11. Брэддик У. Менеджмент в организации. М: ИНФРА-М, 1997.
12. Бычин В.Б. Управление персоналом организации в процессе нововведений: Учебное пособие. М-: Изд-во РЭА. 2000.
13. В.В. Васильев, С.П. Гончарова.-2-е изд.–М.: Высшая шк. 1993.-383 с.
14. Валуев С.А., Игнатьева А.В. Организационный менеджмент. – М., 1993.
15. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М.: Юрист. 1994.
16. Веснин В.Р. Основы менеджмента. — М.: Триада, ЛТД, 2001.
17. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Курс лекций для студентов высших учебных заведений. – М.: Знание,1996.
18. Виссема X. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) /Пер. с англ. М., 1996.
19. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Высшая школа. 1994.
20. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент — М.: Экономистъ, 2006.
21. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. Пер. со сювац. М„ 1989.
22. Воронов В.И. Управление проектами в России. М., 1995.
23. Восколович Н. Формирование цены рабочей силы на рынке труда переходного периода // Человек и труд. 2000., №1.
24. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2001. – 396 с.
25. Герчикова И.Н. Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1997.
26. Глухов В.В. Основы менеджмента. СПб.: Специальная литература. 1995.
27. ГОСТ Р 50646-94. Услуги населению. Термины и определения.
28. ГОСТ Р ИСО серии 9000 на системы менеджмента качества. Изд-во стандартов, 1993.
29. Громкова М.Т. Организационное поведение. Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 1999.
30. Грсбнев Е.Т. Управленческие нововведения. М.1985.
31. Гсрчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ. 1994.
32. Демидова А.В. Исследование систем управления: Конспект лекций – М.: Приор-издат: 2005, - 96 с.
33. Долан Э. ДЖ., Линдсей Д. Макроэкономика (пер. с англ. В. Лукашевича и др.; под общ. ред. Б. Лисовика. С-Пб., 1994., 403 с.
34. Желтенков А.В., Управление операциями: операционный менеджмент (учебное пособие). Рекомендовано советом УМО вузов России по образованию в области менеджмента. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2005г. – 208 с.
35. Казанцев А.К., Миндели Л.Э. Основы инновационного менеджмента. Учебник – М.: "Экономика" 2004г. – 518 с.
36. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М.: Экономика, 1997.
37. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент Пер с англ. Под ред. Л.А. Волковой Ю.Н. Каптуревского СПб: Питер, 2001.-752 с.
38. Курс экономической теории /Под ред. М.Н. Чепурина, Е.А. Киселевой. Изд. «АСА», Киров, 1997, 624 с.
39. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций.–М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение 2001.-288с.
40. Масленникова Н.П., Желтенков А.В. Менеджмент в инновационной сфере (учебное пособие). Рекомендовано советом УМО вузов России по образованию в области менеджмента. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2005г.
41. Международные экономические отношения.: Учебник /Под общ. Ред. В.Е. Рыбалкина. - М.: Журнал «Внешнеэкономический бюллетень», Дипломатическая академия при МИД РФ.-1997.- 384 с.
42. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 2000.
43. Мешков Н.А., Желтенков А.В., Рябиченко С.А. Исследование систем управления: Учебное пособие – М.: МГОУ, 2007. – 113 с.
44. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005, - 527 с.
45. Основы внешнеэкономических знаний: Словарь-справочник /С.И. Долгов, Яковенко Е. Г., Христолюбова Н.Е., Мостова В.Д. Экономика труда: Учебное пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.- 319 с.
46. Пронин Ю.Н., Масленченков Ю.С. Управленческие решения: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ - ДАНА,2004.
47. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации./ С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Изд-во «Экзамен», 2002.-320 с.
48. Синюк В.Г., Шевырев А.В., Исследования информационно-аналитических технологий при принятии управленческих решений. – М: экзамен 2003.
49. Современная экономика: российская модель: Учебное пособие /Под ред. Н.Р. Молочникова.- М.: Волонеж: Изд. НПО «МОДЕК», 2002.- 256 с.
50. Теория организации: Учебник для вузов/ Минобразования РФ; под общ. ред. В.Г. Алиева.- 2-е изд.. перераб. И доп. – М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2003. – 431 с.
51. Токарская Н.М., Карпикова И.С. Социология труда: Учебное пособие / Под ред. М.А. Винокурова.- М.: Университетская книга, Логос, 2006.- 208 с.
52. Томсон А.А., Стрикланд А.Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для Вузов. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.
53. Трудовой кодекс Российской Федерации, 2002.
54. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Теория организации: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА - М, 2003. – 128с. – (Серия «Высшее образование»).
55. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина - 2-е изд.,пераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 1998.
56. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2003. – с 6-79.
57. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2003. – с 90-118.
58. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2003. – с 86-103; с 119-182.
59. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2003. – с.184-201, с.210-224, с.231-350.
60. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2003. – с 397-469.
61. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2003. – с 351-394.
62. Управление персоналом: учебное пособие /Желтенков А.В., Козлова Е.Г., Афанасьева А.Ю. – М.: МГОУ, 2010 г. 131 с.
63. Экономика. Высшее образование / Ильин С.С., Васильева Т.И. –М.: Изд. «ЭКСМО», 2003.- 544 с.
64. Яковенко Е. Г., Христолюбова Н.Е., Мостова В.Д. Экономика труда: Учебное пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.- 319 с.