Федеральное агентство по образованию Российской Федерации

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ

УНИВЕРСИТЕТ (ДВПИ имени В.В. КУЙБЫШЕВА)

Институт экономики и управления

Кафедра экономики

и управления производством

**Курсовая работа**

**по дисциплине «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Тема: «Использование зарубежного опыта в области менеджмента на российских предприятиях»**

Владивосток 2007

**Содержание**

Введение

Глава 1. Анализ зарубежного опыта управления

* 1. Американская модель управления
  2. Японская модель управления
  3. Французская и германская модели управления

Глава 2. Использование элементов зарубежного менеджмента в России

* 1. Проблема выбора модели управления
  2. Внедрение системы контроллинга на предприятии
  3. Выбор организационной культуры

Заключение

Список литературы

**Введение**

Актуальность темы исследования. Теория и практика менеджмента получили широкое применение в развитых странах. В США доля менеджеров различных уровней в общей численности занятых составляет около 30%, а в некоторых фирмах она достигает 70-80%. Такой высокий процент менеджеров в общей численности занятых объясняется изменением характера производственного процесса в последние десятилетия. Все больший приоритет имеет умственный труд. В результате процесса «информатизации» общества сформировалась особая социальная группа, деятельность которой основана на использовании «знания о знании».

Одной из важных проблем, стоящих перед российской экономикой, является недостаточный уровень подготовки управленческих кадров. Одним из путей решения этой проблемы может быть разумное использование зарубежного опыта менеджмента.

До недавнего времени в отечественной литературе преобладали критические оценки теории и практики зарубежного менеджмента, которые хотя и признавали отдельные позитивные моменты, но в целом создавали негативный фон в общественном сознании.

Понятие «менеджер» в настоящее время стало вполне привычным и даже более употребительным синонимом слова «руководитель». Изменение терминологии связано с общеэкономическими изменениями, происходящими в стране.

Расширение контактов с капиталистическими фирмами, заметное увеличение числа переводных изданий видных специалистов в области управления зарубежных стран позволяют более конкретно представить конструктивные элементы их практики управления, обеспечивающие более высокую эффективность производства. Вместе с тем, практика передовых российских компаний показала, что чужой (в том числе, зарубежный) опыт нельзя копировать механически. Организация должна сама ощутить потребность в изменениях, необходимости формирования своей собственной системы управления. Ведущие российские фирмы не просто должны перенять опыт зарубежных конкурентов, но и осмыслить логику их действий, проанализировать свои неудачи, разработать собственный оригинальный путь.

Степень проработанности темы.

Современное состояние изученности темы курсовой работы можно назвать достаточно глубоким.

Формирование системы взглядов на данную проблему можно встретить в работах таких историков и теоретиков, как Алексеев А.И., Белов Н. В., Волкогонов Д. А., Виноградов А. В., Волков Н. С., Зуев М. Н., Иванов В. Н., Маркс К., Малиа М., Мохов В. П., Марков В. М., Масленников Б. Г., Нечаев М. Г., Нижинский Л. И. и др.

Развитию теоретических взглядов посвятили свои работы И. Арташина, И. Аренков, Е. Багиев, Н. Афанасьева, Г. Багиев, Г. Лейдиг, Ю. Воронов, Дж. Рос, Темплар Ричард, Е. Михайлова, Н. Моисеева, С. Пегасов, В. Уваров, В.Г. Федцов, В.В. Федцов, Ю. Фукулова, Х. Дж. Харрингстон и др.

Целью курсовой работы является сравнение российского менеджмента с зарубежным и выявление основных аспектов использования иностранного опыта в области менеджмента на российских предприятиях.

Задачи исследования: характеристика зарубежного менеджмента на примере западных и восточных стран; сравнение зарубежных моделей менеджмента с менеджментом в России; общая характеристика менеджмента на российских предприятиях; выявление тенденций использования зарубежного менеджмента на российских предприятиях.

Методологическую основу исследования составляют современные общенаучные методы, познания, особенно системный. Кроме того, при написании работы использованы формально-юридический, сравнительно-правовой, лингвистический, статистический, социологический методы, анализ судебной и административной практики и другие средства.

Теоретическую основу исследования составляют работы таких авторов, как: Атаманчука Г.В., Бахраха Д.Н., Бельского К.С., Барцица И.Н., Воробьева В.В., Вишнякова В.Г., Гришковца А.А., Граждана В.Д., Казанцева Н.М., Колодкина Л.М., Козлова Ю.М., Лунева Е.А., Лазарева Б.М., Мальцева Г.В., Манохина В.М., Ноздрачева А.Ф., Оболонского А.В., Овсянко Д.М., Петрова С.М., Розенбаума Ю.А., Старилова Ю.Н., Соловей Ю.П., Тихомирова Ю.А., Туманова Г.А., Хутинаева И.Д.

Объектом исследования является опыт зарубежного менеджмента и принцип его использования на российских предприятиях.

В аналитической части курсовой работы разобраны отдельные аспекты зарубежного менеджмента. Разобран процесс осуществления основных управленческих функций зарубежными фирмами. Особое внимание уделено функциям планирования и контроля. Приведены основные положения системы контроллинга, призванной рационализировать осуществление этих управленческих функций на предприятии. Существенное значение в налаживании эффективной работы предприятия имеет рациональная организационная структура. Наиболее распространенные организационные структуры, применяемые зарубежными корпорациями, также приведены в аналитической части курсовой работы.

Вторая часть курсовой работы посвящена собственно возможностям применения зарубежного опыта в российской практике. Даны рекомендации по каждому из пунктов, разобранных в аналитической части.

Вывод включает в себя итог, сделанный по теме курсовой работы и основные рекомендации для решения возникших проблем.

**Глава 1. Анализ зарубежного опыта управления**

* 1. **Американская модель управления**

Американская модель управления зарождалась на рубеже XIX – XX веков, когда в США переживали экономический бум. Огромные природные ресурсы привлекали передовые умы того времени; уровень развития техники и технологий вступал в резкое противоречие со сложившейся на тот момент системой производственных отношений. Классический капитализм переходил в свою высшую, монополистическую стадию. Именно в этот период складывались объективные предпосылки для зарождения «научного менеджмента» в США и деятельности его лидера – Фредерика Уинслоу Тейлора.

Вовсе не случайно, что центр развития теории и практики менеджмента в начале XX века переместился из Англии в Америку. Деятельность основоположников «менеджмента» отражала характерные тенденции эпохи классического капитализма – свободную рыночную экономику, индивидуальное предпринимательство, господство средних и небольших предприятий. Организация труда и управления в такой «локальной экономике» не требовала систематического применения науки, да и сама наука ещё не была доминирующим общественным институтом, главной производительной силой промышленности. Так обстояло положение дел в Англии эпохи Аркрайта, Смита, Болтона и Оуэна. Таким образом, мы можем сделать вывод, что именно английская, а точнее англо-саксонская модель легла в основу американской школы менеджмента.

Иная ситуация складывалась в конце XIX – начале XX века в США, которые по техническому уровню производства вошли в число мировых лидеров. Несколько факторов помогают понять, почему именно Америка оказалась родиной современного управления. Даже в начале XX века США были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Главным фактором развития науки управления здесь явился не средний и мелкий, а большой бизнес – крупные и сверхкрупные корпорации, например, такие как Midvale Steel и Bethlehem Steel, в каждой из которых работало по несколько тысяч человек. В Америке, писал Питер Друкер, «крупные корпорации составляют меньшинство, но такое меньшинство, которое задаёт типичную структуру общества, поведение людей, их образ жизни. Большой бизнес выступает основой любого индустриально развитого общества. Он финансирует и вызывает к жизни также большую науку. Даже профсоюзы и органы правительственной администрации есть не что иное, как социальный ответ на феномен большого бизнеса. Именно невмешательство государства позволяло предпринимателям, которые добивались успеха в самом начале развития своего бизнеса, становиться монополистами.

Отмечая различия в развитии индустрии континентальной Европы и Северной Америки, некоторые специалисты указывают, что американцы начали с механизации всего комплекса операции, в то время как европейцы склонны были механизировать отдельные операции, например, ткачество или прядение. В результате в Англии были более совершенные станки, а в США – сборочные линии и конвейеры.

В Англии техническая мысль развивалась в Рамках академической науки. Так сказать, на государственной основе, а затем уже, через какое-то время, достигла практики. Американцы заимствовали в готовом виде лучшие технические идеи европейцев и тут же претворяли их в конкретные технические модели. Подход североамериканцев был более гибким и скорым, внедрение техники в меньшей степени опутано бюрократическими сетями. Центрами технического прогресса в Европе чаще всего служили государственные учреждения и университеты, а в США – предприятия. Передовые фирмы имели хорошо оснащенные лаборатории, занимающиеся практическим внедрением технических достижений. Таковы исторические предпосылки возникновения американской школы менеджмента.

В американской школе менеджмента принято считать, что успех фирмы зависит, прежде всего, от внутренних факторов. Особое внимание уделяется рациональной организации производства, постоянному росту производительности труда, эффективному использованию ресурсов. В то время как внешние факторы отходят на второй план.

Рационализация производства выражается в высокой степени специализации отдельных работников и структурных единиц компании и жёстком разграничении их обязанностей. Преимущества специализации заключаются в том, что она позволяет сократить объём подготовки работников, повысить уровень профессионального умения на каждом специализированном рабочем месте, отделить от производственных заданий те, которые не требуют квалифицированного труда и могут быть выполнены неквалифицированными работниками, получающими меньшую заработную плату, а также увеличивает возможности специализированного оборудования.

Решения чаще всего принимаются индивидуально, уровень ответственности же находится в управленческой пирамиде на одну-две ступени выше, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью. Это означает, что руководство отвечает за деятельность своих подчинённых.

Американская фирма функционирует в социальной атмосфере, проповедующей равноправие. Соответственно рабочие здесь являются более мобильными, легко меняют место работы в поисках индивидуальной выгоды. Стоит отметить, что дух «жертвенности» (альтруизма) редок у американцев: даже в действиях, направленных на пользу общества, на поверку легко обнаруживается личная выгода. Часто на фирме поощряется конкуренция между сотрудниками (один из способов стимулирования), именно поэтому американцы – ярко выраженные индивидуалисты и порой им очень сложно работать в команде.

Для американской модели менеджмента характерна иерархическая модель управления.

В традиционной модели иерархической организации, прежде всего, имеет место разграничение процесса принятия стратегических деловых решений и оперативных решений. Первый касается деловых решений фирмы, которые определяют основные направления её функционирования. После выработки последнего фирма принимает оперативные решения для адаптирования своей деятельности к непредвиденным различным обстоятельствам (поломке оборудования, браку и т.п.) и к изменению ситуации на рынке. Основной принцип такой иерархической координации характеризуется следующими двумя особенностями:

1) Каждая функциональная единица имеет не более одного прямого начальника и не связана с другими единицами (следовательно, любая координация действий двух несравнимых единиц осуществляется общим прямым начальником);

2) Только одна единица (центральный отдел) является начальником любой другой единицы.

Предполагается, что жизнеспособной единственной альтернативой рыночному механизму с точки зрения эффективности является фирма как иерархическая организация.

Продолжительность трудовых контрактов может составлять несколько лет в соответствие с обычной продолжительностью коллективных соглашений, используемых в США. Работа по контракту контролируется профсоюзом. Стоит также отметить, что в отличие от японской школы, профсоюзы создаются в отрасли, а не на предприятии. Размер вознаграждений рабочего определяется категорией рабочего места, при расчете зарплаты крайне редко учитывается стаж работника.

В американской школе менеджмента подготовка управленческих кадров может проводиться путём организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим методом, который применяется последнее время всё чаще, является служебная ротация. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от одного месяца до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познаёт проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы для успешной работы на более высоких должностях.

Важный принцип, обеспечивающий лидирующее положение американских фирм в мировой экономике, - комплексный контроль качества (концепция «делать с первого раза»). В соответствии с этой концепцией качество обеспечивается путём включения ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего.

Основные недостатки этой школы следующие:

1) Уменьшение гибкости при изменении производственных заданий, снижение чувства удовлетворённости рабочих, нарастание утомления от монотонности, рост прогулов как следствие чрезмерной специализации труда;

2) Потеря эффективности иерархической организации в тех отраслях промышленности, где ассортимент товаров велик и производственный процесс включает в себя множество стадий;

3) Стремление американских менеджеров получить сиюминутную выгоду, решить вопрос «быстро»;

4) Большое количество уровней управления (до 11-12 в американской автомобильной промышленности, по сравнению с 5-6 в японской), и как следствие- рост бюрократического аппарата и трансаукционных издержек.

Однако, несмотря на присущие ей недостатки американская школа менеджмента на сегодняшний момент получила наибольшее распространение и признание. На её принципах построили свою работу такие крупные компании как General Motors, General Electric, Emerson, Caterpillar и многие другие. Фактически это универсальная модель управления. Как писал Питер Друкер – известный представитель американской школы менеджмента – «менеджмент – это специфическая и определяющая структура всех и каждой организации».

Особенностью американской школы также является значительное теоретическое обоснование процессов управления.

Наиболее известная всем нам компания, использующая принципы американской модели управления – это, конечно же, Макдональдс. Поэтому я предлагаю рассмотреть на примере этой компании, обозначенные выше особенности американской школы.

Итак, подведём итог и выделим основные особенности американской школы менеджмента:

1)Жесткая иерархическая структура: каждый работник имеет только одного начальника;

2) Чётко прописанные должностные инструкции, начиная от того, как нужно мыть пол и заканчивая порядком приготовления гамбургеров;

3) Контроль качества выполняемых операций на месте: концепция «делать с первого раза»;

4) Строго почасовая выплата зарплаты, штрафы за опоздание и выговор за приход на работу раньше оговоренного срока (начальству придётся платить вам больше денег) – концепция «точно вовремя»;

5) Стремление создать равные условия для работников: прием пищи в одной общей комнате, одинаковая зарплата для рабочих одного уровня;

6) Перспектива карьерного роста в компании;

7) Поощрение конкуренции и доносительства внутри одной группы (существует специальный ящик, куда нужно опускать записки обо всех нарушениях, какие вы только заметили);

8) Ответственность начальников за действия подчинённых.

* 1. **Японская модель управления**

зарубежный управление менеджмент контроллинг

Вступив в послевоенный период с разрушенной и дезорганизованной экономикой, пережив затяжное и длительное восстановление, Япония в 50-60-х годах продемонстрировала быстрый рост, по своим темпам опережающий развитие других крупных капиталистических стран. Темпы роста в Японии в несколько раз превысили соответствующие показатели США, Великобритании, Франции, Италии и других государств. Cтатистические данные свидетельствуют о том, что японская экономика в последние десятилетия развивалась более высокими темпами, чем экономика стран Западной Европы и США. Япония по-прежнему лидирует в темпах роста. Японские товары все прочнее занимают ведущие позиции на мировом рынке, вытесняя традиционно лидировавшие американские и западноевропейские изделия и вызывая почти паническую реакцию конкурентов.

Самой важной чертой японской системы управления является так называемая система пожизненного найма: пожизненный найм является той особенностью, которая определяет многие аспекты жизни и деятельности японцев. Несмотря на то, что в пожизненном найме заинтересованы и рабочие и работодатели, эта система применяется в Японии далеко не везде. Системой пожизненного найма охвачено примерно 25-50 % рабочей силы Японии, занятой в крупных компаниях и государственных учреждениях. На примере этих крупных организаций можно рассмотреть сущность системы пожизненного найма. Она заключается в том, что крупная фирма или государственное учреждение нанимает работников один раз в год, весной, когда молодежь оканчивает средние или высшие учебные заведения. Крупная фирма, принимающая на работу только новичков, набирает сразу большую партию работников, хотя фактически она не может тут же предоставить им всем работу. Продвижение по службе производится из числа работников всей фирмы, а лицо, проработавшее в одной компании в течение пяти или двадцати лет, как правило, не принимается на работу другой компанией; более того, другая компания зачастую даже не будет рассматривать его кандидатуру. Будучи однажды принятым на работу, новый работник остается здесь до официального выхода на пенсию в возрасте 55 лет. Работник не может быть уволен ни при каких обстоятельствах, если он не совершил тяжкого уголовного преступления. Увольнение является суровым наказанием, поскольку уволенный теряет возможность получить работу на фирме такого же разряда и должен идти либо на вторазрядную фирму, где сравнительно низкая зарплата и слабая гарантия занятости. Выходящему на пенсию работнику компания выплачивает большое единовременное пособие, которое обычно составляет сумму его заработка за пять-шесть лет. Пенсии или социального обеспечения не предусмотрено. Как правило, работники пенсионного возраста остаются работать в основной фирме на правах временных работников либо переходят в фирмы - сателлиты на нижеоплачиваемые должности.

Для того чтобы до конца понять, как функционирует эта система, надо иметь некоторое представление о структуре промышленности в Японии. Каждая группа состояла из двадцати-тридцати крупных фирм, которые группировались вокруг влиятельного банка. Каждая из этих крупных фирм представляла крупный промышленный сектор, в него входили различные компании. Банки следят за тем, чтобы никакая фирма не могла занять преимущественного положения по отношению к торговому партнеру. Сам факт поступления в престижный университет, как правило, гарантирует молодому человеку путь на работу в одну из крупных фирм или правительственных организаций. Фактически каждая крупная фирма или правительственная организация имеет определенную квоту на прием выпускников каждого отделения университета, и студент по его окончании оказывается уже соответствующим образом, подобранным нанимателем. Система пожизненного найма, возможно, является только следствием уникальной социальной и экономической структуры Япония, она неповторима в условиях США и других, промышленно развитых странах по следующим причинам:

1. Во-первых, каждая крупная фирма в Японии два раза в год выплачивает своим сотрудникам крупную сумму в виде вознаграждения, и поскольку все получают одинаковую долю своей зарплаты, сумма не зависит от деятельности лица, а только от деятельности фирмы. Такой метод компенсации частично переносит деловой риск с держателей акций на сотрудников фирмы, которые страдают в неблагоприятные годы и процветают в благоприятные. Вознаграждения вызывают у японских рабочих и служащих чувство неотъемлемой принадлежности к фирме и побуждают их поддерживать ее в силу своих возможностей. Система пожизненного найма позволяет фирме в неблагоприятные годы выплачивать незначительные суммы в качестве вознаграждения или даже переносить его выплаты на следующий год. Таким образом, фирма может сокращать фонд заработной платы примерно на 30% , никого не увольняя.

2. Во-вторых, каждая крупная фирма в Японии имеет большой штат временных работников, главным образом женщин. Даже в настоящее время редко можно встретить, чтобы японская фирма брала на работу женщин в качестве технических специалистов или управляющих. Женщины, как правило, начинают трудовую деятельность в качестве рабочих на производстве или клерков сразу же после окончания средней школы. Хотя они могут проработать еще в течение длительного времени, женщины считаются временными работниками и первыми попадают под сокращение в периоды экономического застоя. Женщины служат своеобразным «буфером», резервом для сохранения стабильности в уровне занятости мужчин.

Таким образом, механизм использования аспектов долговременного найма, таких, как доверие, преданность фирме и стремление трудиться высокопроизводительно в течение наиболее продуктивного периода жизни, является основой системы пожизненного найма.

Оценка деятельности и продвижение по службе.

Составной частью комплекса специфических черт, характеризующей японскую систему управления, является подход к оценке деятельности и продвижению по службе. Отличительной его чертой является то, что деятельность молодых людей, впервые поступивших в компанию, будет оцениваться только после десяти лет работы, до этого ни один человек не будет повышен в должности. Именно длительность процесса оценки отбивает желание у таких служащих участвовать в определенных видах краткосрочных проектов фирмы. У молодых вновь прибывших людей нет побудительного мотива выдвигать проекты или настаивать на принятии каких-то решений, которые заслуживают внимания на данном этапе и могут потерять значение в дальнейшем. Им также бесполезно стремиться улучшить свое служебное положение за счет кого-то другого: они знают, что их деятельность не будет оцениваться раньше положенного срока, они также знают, что те, с кем поступят несправедливо, будут оставаться на работе в компании в силу политики пожизненного найма.

Крупные японские компании или государственные учреждения принимают на работу только молодых людей, которые находятся в стадии жизненного становления, они направляют на них влияние множества групп, членами которых они становятся, и таким образом добиваются от них повышенной преданности. Значение в этой системе имеет не внешняя оценка или вознаграждение, а тонкая, личная и всесторонняя оценка коллег, людей которых «провести» нельзя - это является наиболее существенным регулятором поведения.

Основные механизмы управленческого контроля японской компании такие тонкие, чувствительные и неуловимые, что постороннему человеку часто кажется, что их просто нет. Однако это не так. Механизмы есть, они тщательно разработаны, высокоорганизованны, четки и при этом очень гибки. Их методы совершенно не похожи на методы управленческого контроля, которые применяют организации в странах Запада.

Механизм контроля в японской компании включается в основные принципы управления. Эти принципы управления реализуются в своеобразной теории управления фирмой, они определяют механизм формирования целей и способы их достижения. Эти цели являются как бы отражением набора определенных ценностей руководства фирм, персонала и клиентов, а также представителей государственного аппарата, регулирующих деловую жизнь. Способы достижения целей определяются установленными убеждениями относительно того, какие решения в промышленности или на фирме обычно дают положительные результаты, например, кто должен принимать решения, связанные с внедрением нового продукта.

Те, кто понимают суть этой теории ценностей и убеждений (или ценностей и средств), могут вывести из общих положений почти неограниченное число конкретных правил или целей, необходимых для тех или иных конкретных условий. Более того, эти конкретные правила или цели будут приемлемы для всех. Два человека, которые понимают базовую теорию, выведут конкретное одинаковое правило для рассмотрения определенной ситуации. Таким образом, эта теория дает возможность контролировать формы реакции людей на конкретные проблемы и координировать их, при этом решения будут тесно переплетаться. Эту теорию, которая носит скорее неявный, чем открытый характер, нельзя изложить в рамках нескольких формулировок. Она передается через общую управленческую культуру или стиль управления, который разделяется высшей администрацией и в определенной степени всеми подчиненными.

Культура или стиль управления организацией в широком смысле слова представляет собой совокупность символов, церемоний и формирует своеобразный психологический климат данной фирмы. Эти «ритуалы» овеществляют то, что без них представляло бы собой неупорядоченные и абстрактные идеи, давая жизнь таким средствам, которые имеют определенное значение для нового работника и оказывают на него определенное воздействие. Например, утверждение, что компания берет на себя обязательства координировать усилия сотрудников без односторонней заинтересованности и сотрудничать с ними, звучит хорошо, но в то же время вызывает скептицизм относительно того, будет ли это обязательство выполняться другими, и не дает ясного представления о том, как этот принцип будет применяться в конкретных ситуациях. С другой стороны, когда ценность сотрудничества выражается посредством ритуала « ринги» - коллективного принятия решения, при котором документы переходят от управляющего к управляющему для их официального одобрения и скрепления своего согласия подписью, тогда каждый ощущает принцип сотрудничества совершенно конкретным образом.

Вывод: управленческая культура организации развивается в том случае, когда у сотрудников есть широкая возможность для накопления коллективного опыта, который является основой для эффективной коммуникации. Поскольку управляющие японской компании проходят через процесс выполнения одних и тех же функций в течение многих лет, они могут ссылаться на большой опыт совместной деятельности, анализировать конкретные случаи и вспоминать события, которые напоминают каждому из них об их общих приверженностях к определенным ценностям и убеждениям. Кроме того, эта общность дает им возможность тесной коммуникации, потому что основные посылки или теоретическое положение, от которого отталкивается конкретный человек, являются общими для всех. Каждый может ожидать отрицательную реакцию или согласие по каким-то вопросам без затраты времени на обсуждение. Таким образом, общая управленческая культура создает своеобразную общую основу для координации, которая значительно ускоряет принятие решений и выработку планов по определенному вопросу.

**1.3 Французская и германская модели управления**

Основные функции управления по Анри Файолю. В кабинетах многих менеджеров висят плакаты со словами Анри Файоля: «Управлять - значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать». В этих словах одного из основоположников научного менеджмента сформулированы основные функции управления, так как менеджмент это наука управления. Француз Анри Файоль (1841-1925) более 30 лет управлял горнометаллургическим синдикатом. В 1916 г. в Бюллетене общества горной промышленности был опубликован его основной труд «Основные черты промышленной администрации - предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль», который затем неоднократно переиздавался на различных языках. Вместе с Фредериком Тейлором, Генри Фордом и рядом других специалистов Анри Файоль работал над созданием научной теории управления. Таким образом, научный менеджмент появился сравнительно недавно - в начале ХХ века. Бурное развитие этой научной дисциплины продолжается. Так, лишь в последние годы выявилась важная роль контроллинга - современной концепции системного управления организацией, в основе которой лежит стремление обеспечить ее эффективное долгосрочное существование. Выделенные А.Файолем пять функций менеджмента дают основу для анализа работы современного управляющего.

Прогнозирование - это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития.

Планирование - это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого. В работе менеджера они тесно связаны.

Контроллинг (от англ. control - руководство, регулирование, управление, контроль) - новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента.

«Одной из основных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе» (т. е. на предприятии, в торговой фирме, банке, органе государственного управления и др.). «Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки (в том числе компьютерной) основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений».

Таким образом, развитие менеджмента в ХХ в. можно описать формулой: от Файоля к контроллингу. Хотя истоки контроллинга прослеживаются с XV-XVIII вв., он стал популярен за рубежом (в США, во Франции и др. странах) в последние десятилетия. В России интерес к контроллингу стал проявляться в начале 1990-х годов.

Представление об особенностях менеджмента обусловлено, в конечном счете, культурой страны. Итак, сравним особенности менеджмента во Франции с особенностями управления в Германии. Немецкие предприятия менее дифференцированы по горизонтали и вертикали, чем французские.

При реорганизации международных корпораций управление изменениями включает три этапа: трансформационный, переходный и стабилизационный. Основная задача теории организации заключается в выявлении эффективных организационных структур. Эмпирические исследования помогают систематизировать накопленный опыт, а затем — вновь его использовать в практической работе. При этом, как правило, выясняется, что для каждой проблемы существует наиболее рациональное решение. Представление же отдельного индивида об адекватности и рациональности вытекает из его понимания мира и личностной позиции. Вместе с тем, восприятие реальности не носит исключительно личностный характер — оно зависит от общего опыта и культурного контекста, который связывает людей с помощью единого языка, общих ценностей или символов. Поэтому значение культуры страны здесь особенно велико. Следует предположить, что в двух странах, каждая из которых имеет свой язык и культурную многовековую традицию, учения об организации будут отличаться друг от друга. А различные организационные теории обусловливают, в свою очередь, разные представления о том, в чем именно заключается суть организации, и какие организационные структуры являются наиболее рациональными. В границах одного культурного пространства эти особенности незаметны; они не доходят до сознания членов той или иной организации, поскольку подразумеваются сами собой. Проблемы возникают, когда нарушаются границы культурных областей — например, при слиянии компаний разных стран.

Формы организации на немецких и французских предприятиях.

Прямое сопоставление теорий организации в Германии и Франции указывает на наличие больших различий между ними, которые, в принципе, можно свести к двум категориям. Во-первых, в немецкой теории доминирует представление об организации как о структуре, обеспечивающей эффективное решение конкретных задач, во французской же организация понимается как совокупность властных отношений. Во-вторых, в Германии организацию рассматривают как интегрированную единицу, в то время как для французской теории характерно понимание организации как дифференцированной структуры со скрытым дефицитом интеграции. Сравнительные исследования указывают на явные различия в организационном строительстве немецких и французских предприятий. Для последних характерна более высокая степень вертикальной и горизонтальной дифференциации. Под вертикальной дифференциацией понимается разграничение иерархических уровней. Оно проявляется, прежде всего, в наличии строго вертикальной иерархии с незначительными возможностями продвижения вверх и, соответственно, большой властной дистанции. Горизонтальная дифференциация отражается в специализированных функциях, которые рассчитаны на решение общих задач по принципу разделения труда. Одно из первых исследований (1972 г.) особенностей иерархии в группе малых и средних предприятий выявило, что во Франции существуют не только более крупные разрывы в заработной плате, но и число иерархических уровней в среднем почти в 2 раза больше, чем в Германии. Более позднее исследование (1981 г.) показало, что на французских предприятиях управленческий диапазон на 50% уже, чем в Германии, и потому для них характерна более выраженная структурная иерархия. Исследование, проведенное несколько ранее (1980 г.), обнаружило, что на немецких промышленных предприятиях, особенно на нижних уровнях управления, значительно более широкие диапазоны контроля, чем на аналогичных французских фирмах.

Наконец, в ходе исследования, данные которого опубликованы в 1991 г., установлено, что иерархический принцип является важным интегрирующим элементом французской культуры и общества в целом. Вертикальная дифференциация сглаживается благодаря готовности руководящего персонала к делегированию своих полномочий, что, в свою очередь, связано с устоявшейся властной дистанцией между руководителем и его подчиненными. В ходе опроса (1980 г.) компаний 39 стран, который проводился с целью определения размера властной дистанции, между французскими и немецкими предприятиями выявлены большие различия. На соответствующей шкале Франции был присвоен 8-й ранг, а Германии — 29-й. Более поздние опросы (1983 г.) подтвердили, что французские менеджеры, по сравнению, например, с их американскими коллегами, стараются всячески подчеркнуть властную дистанцию, обусловленную их положением в компании, — как, впрочем, и сохранить преимущество перед своими сотрудниками в отношении компетенций. Ряд исследований (1979—1983 гг.) установил высокую степень централизации в Германии и Франции по сравнению с Великобританией. И если в Германии она относительно сглажена в результате широкого распространения моделей с участием персонала в управлении — то во Франции высокая централизация обусловлена низким доверием между высшим и средним менеджментом. Анализ концепций коллективной организации труда в немецких и французских автомобильных компаниях позволяет сделать вывод, что готовность к делегированию полномочий в них выражена в меньшей степени.

Противоречие, которое вытекает из явно более значительных властных дистанций во Франции и меньших различий в степени централизации по сравнению с Германией, вполне объяснимо, если принять во внимание формы участия персонала в управлении предприятиями. Концепция кооперативного управления и соответствующие модели позволяют немецким предприятиям заполнить разрыв между централизацией и малыми властными дистанциями. Аналога кооперативному управлению во французской теории управления нет, а формы участия персонала в управлении, основы которого в Германии были заложены еще в 20-х годах, во Франции появились лишь в 80-х годах. Значительные различия между этими странами наблюдаются и в стилях коммуникации между управленцами и рядовыми сотрудниками. Практически все исследования сходятся на том, что в Германии на первом плане стоит предметная коммуникация, тогда как во Франции она сильнее ориентирована на личность.

Немецкие менеджеры рассматривают организацию в качестве хорошо скоординированной сети рациональных индивидов, ориентированных на конкретные цели; социальные отношения являются при этом потенциальным фактором помех. В то же время, французские менеджеры понимают под организацией, скорее, сеть властных позиций для реализации персональных целей.

Исследование мотиваций готовности высшего управленческого звена к сотрудничеству с персоналом показало, что в Германии на первом месте стоит стремление улучшить качество принимаемых решений, тогда как во Франции преобладают мотивы улучшения коммуникации и стимулирования сотрудников, а вопросы повышения качества решений стоят лишь на третьем месте.

Важным моментом вертикальной дифференциации является различие в квалификации между иерархическими уровнями. На французских предприятиях часто прослеживается четкая разграничительная линия между деятельностью руководителей с высшим образованием и исполнителей без академической подготовки. Возможности продвижения вверх по иерархической лестнице по сравнению с горизонтальным перемещением на высшие управленческие уровни относительно невелики. На предприятиях Германии квалификационные различия выражены менее сильно, а случаи продвижения вверх по нескольким иерархическим уровням встречаются чаще. В рамках немецких промышленных предприятий, например, технические знания распространены более широко на нижних и средних уровнях управления, тогда как во Франции такие знания чаще сконцентрированы в нижних управленческих звеньях. С этим связано и преобладание в Германии среднего эшелона управления и довольно высокий авторитет сотрудников, занимающихся подготовкой решений. Во французских компаниях аналог подобной компетенции, требующей относительно высоких специальных знаний, отсутствует.

Горизонтальная дифференциация может быть прослежена по степени специализации на всех иерархических уровнях. Особое значение имеют при этом принципы тейлористской системы. Анализ влияния тейлоризма на организационные структуры во Франции показывает, что здесь он обусловил множество проблем. Пережитки феодальных отношений, централизация и бюрократизация благодатно увязываются с тейлористскими принципами систем, высоко дифференцированных как по горизонтали, так и по вертикали. Упор на вертикальные управленческие связи и тейлористские принципы контроля почти исключают горизонтальную кооперацию. Хотя ни в одной другой западноевропейской стране коллективистские концепции не практиковались столь широко, как это делалось во Франции во время правления социалистов в 80-х годах, их влияние в качестве интеграционного элемента все еще остается незначительным. Это объясняется относительно низким уровнем подготовки индустриальных рабочих и изоляционистскими устремлениями специалистов-экспертов, выступающих в роли «мыслящей» элиты по отношению к «исполнительной» рабочей силе. Уже ранние франко-германские сопоставления указывают на широкое распространение во Франции тейлористских принципов, тогда как для Германии характерен не только более высокий уровень квалификации, но и ее более широкий профиль. Поэтому разнятся и цели, которые ставятся перед квалифицированной силой.

Если в Германии они направлены на создание частично автономных рабочих групп — то на французских предприятиях приоритетом является борьба с простоями и текучестью кадров. На базе типологии управленческих функций по их влиянию на процессы дифференциации и интеграции исследован и такой фактор как распространенность соответствующих типов менеджеров, т.е. функциональных специалистов и интеграторов. Для Великобритании, например, характерно преобладание функциональных специалистов в децентрализованных структурах. На французских и немецких предприятиях, напротив, более типична вертикальная дифференциация с интеграторами на высших и специалистами на нижних иерархических уровнях. Выявлены существенные различия, которые связаны с типичными для разных стран моделями развития карьеры управленца. Управленческий персонал на немецких предприятиях рекрутируется со стороны преимущественно путем комплектования состава функциональных специалистов. Последние могут готовиться и на самом предприятии. Позже они берут на себя роль интеграторов. Это приводит к тесному взаимодействию обеих функций с постоянным переходом сотрудников. Во Франции высока степень специализации управленческого персонала нижнего уровня. Высшие управленческие звенья комплектуются кадрами со стороны; при этом большее значение придается отраслевой, а не функциональной специфике их подготовки. Управленческие кадры ориентированы в основном на выполнение интеграционной функции.

Хотя большинство эмпирических исследований проведено в 70-х годах и представляют сегодняшние организационные структуры весьма условно, последние научные публикации подтверждают традиционные различия: количество иерархических уровней и степень специализации могут снижаться и на французских, и на немецких предприятиях, но их относительные пропорции остаются прежними.

Анализ характерных особенностей учения об организации в Германии и Франции позволяет выделить некоторые параллели. В немецкой теории преобладающее «инструментальное» понимание организации имеет технико-экономические корни. Соответственно, и организационные проблемы рассматриваются как конкретные, предметные. Компетенция организационного строительства тесно связана со специальной квалификацией. В представлении французских теоретиков организация должна опираться, прежде всего, на социальные отношения на предприятиях, характеризующиеся властным неравенством. Компетенция организационного строительства определяется, скорее, положением в иерархии.

Для организационных форм в Германии характерна меньшая внутренняя дифференциация, как по горизонтали, так и по вертикали. Аналитический интерес в области теории организации представляет растущая дифференциация.

Фирменные организационные структуры являются отражением того культурного пространства, в котором работают предприятия. Если их персонал состоит, например, из представителей двух культур, то проблемы интеграции возникают даже в повседневной деятельности. Особенно остро встает эта проблема в обстановке перемен, в частности в ходе реорганизации международных корпораций или при слиянии компаний разных стран. Эффективное управление изменениями в ситуациях, которые требуют от предприятия радикальной переориентации, включает три этапа:

1. фазу трансформации, когда решение проблемы разрабатывается в высшем управленческом звене организации и затем спускается на более низкие уровни. На данном этапе высший менеджмент должен привлечь к реализации новых идей остальной коллектив, используя силу убеждения и экспертные доказательства. Для этой фазы характерно революционное отношение к переменам;
2. переходную фазу, когда предприятие эволюционным путем начинает реализовывать решения. Роль руководящего персонала концентрируется на координации процесса. Его активность должна быть высокой, чтобы вовлечь в процесс максимальное количество участников;
3. фазу стабилизации, когда вновь разработанные решения закрепляются, а сам процесс изменений заканчивается. При этом важно, чтобы реализованные решения сохраняли свою жизнеспособность.

В заключение подчеркнем, что в последние десятилетия и в Германии, и во Франции росло влияние американской теории менеджмента. Эта тенденция сохраняется и сегодня, о чем свидетельствуют многочисленные переводы американских публикаций. Франко-германский же обмен концептуальными установками остается незначительным. Сказывается влияние традиционной изоляционистской политики стран по отношению друг к другу. Вполне возможно, что взаимопонимание будет достигнуто благодаря ознакомлению с американскими представлениями об организации, что может стать отправной моделью для обеих культур.

**Глава 2. Использование элементов зарубежного менеджмента в России**

**2.1 Проблема выбора модели управления**

Сравнительный анализ показал существенные различия между существующими в мире моделями управления. В России в настоящее время наблюдается неопределенность в выборе моделей управления каждой конкретной фирмой. Как правило, руководство не задается вопросом о выборе модели управления.

На данный момент можно выделить две тенденции. Часть фирм, как правило, крупные компании, придерживаются американской модели управления. Обычно это объясняется их происхождением. В России существует не так много крупных компаний, изначально построенных на российском капитале. Компании, созданные частично на западном капитале, планировались по западному образцу не в самом лучшем смысле этого слова. Известно, что в России в таких компаниях эксплуатация работников значительно более жесткая, чем в аналогичных компаниях на Западе, а социальных гарантий в них меньше. Таким образом, в этих фирмах реализуется американская модель управления: каждый работник рассматривается как человек, способный занимать конкретное рабочее место. В таких фирмах работник может быстро сделать карьеру, однако он часто не имеет никаких гарантий своей занятости через некоторый промежуток времени. Отсутствие стабильности может отрицательно влиять на мотивацию работника (хотя бывает и наоборот).

В мелких фирмах один работник часто вынужден выполнять множество функций, часто ему не свойственных. В таких фирмах речь не идет о какой-либо модели управления. Существующая ситуация весьма далека от японской модели, хотя отдельные элементы присутствуют - медленное продвижение, например. При этом часто нестабильность положения работника такая же, как и в крупных компаниях. Руководство мелких фирм часто пытается формально использовать элементы американской модели управления (жесткий отбор потенциальных работников по ряду существенно завышенных критериев). Такой подход часто не оправдывает себя и снижает эффективность управления фирмой.

Вывод: в идеале можно рекомендовать небольшим фирмам использовать в своей деятельности индивидуалистическую модель управления, однако, в современных условиях немногие фирмы способны реально следовать подобной рекомендации. Многие элементы этой модели зависят от законодательной базы и от общеэкономической ситуации в стране.

**2.2 Внедрение системы контроллинга на предприятии**

Концепция контроллинга предполагает ответственность каждого работника предприятия за результат своей деятельности. Основу контроллинга составляет сравнение фактических показателей с запланированными с целью принятия управленческих решений на основании выявленных отклонений.

Важной частью контроллинга является система калькулирования неполной себестоимости, называемая «директ-костингом» или системой учета прямых затрат. Сущность этой системы заключается в разделении производственной себестоимости на затраты, являющиеся постоянными, и на затраты, которые изменяются пропорционально изменению объема работ. Главной особенностью директ-костинга является то, что себестоимость продукции учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы собирают на отдельные счета и с заданной периодичностью списывают непосредственно на дебет счета финансовых результатов («Прибыли и убытки»).

Российским предприятиям с 1992 года разрешено калькулировать себестоимость продукции по системе «директ-костинг». С 1996 года изменены формы бухгалтерской отчетности с целью их приближения к западным стандартам. Проблема адаптации западных методов учета затрат к российским условиям выходит за рамки данной курсовой работы, однако, она достаточно хорошо освящена в специальной литературе. Таким образом, для руководства фирмы, которое рассматривает возможность внедрения системы контроллинга, не составит проблемы ознакомление с соответствующим материалом.

Внедрение новой системы управления прибылью связано с возрастанием трудоемкости расчетов. Существует специальное программное обеспечение для контроллинга. Система программного обеспечения должна удовлетворять следующим требованиям:

1. Система должна быть простой, чтобы любой пользователь мог освоить ее за несколько дней, не имея знаний ни в области программирования, ни в области систем обработки данных. Не обязательно, чтобы пользователь имел специальное экономическое образование. Эти знания он приобретет постепенно - в процессе использования системы и анализа результатов ее работы.

2. Все ответственные лица и получатели отчетов системы должны понимать их сразу без дополнительных расшифровок. Этого легче достичь, если разработчик программного обеспечения является специалистом в области контроллинга, т.е. имеет опыт использования подобных систем.

3. Необходимо, чтобы в системе использовались принятые на предприятии определения статей и видов мест возникновения и носителей затрат, сфер производства и т.д., чтобы информация на экране компьютера была изложена «на языке данного предприятия».

4. Качество системы программного обеспечения определяют не только по уровню обработки и представления данных, но и по четкости и ясности справочников.

5. Система должна чутко реагировать на изменения требований к объему и качеству информации в связи с развитием предприятия. Необходимо предусмотреть возможности совершенствования системы без нарушения ее связей и комплексности.

Во многих российских фирмах, вероятно, приемлема структура, имеющая широкое распространение в США, где не существует такой отдельной штатной единицы, как контроллер, а обязанности по руководству системой контроллинга возложены на коммерческого директора предприятия, который и является главным контроллером предприятия. Главный бухгалтер и руководители других функциональных подразделений непосредственно ему не подчиняются, хотя контроллер по рангу выше и имеет право давать рекомендации и принимать решения по более широкому кругу вопросов, чем каждый из них. Он несет ответственность за успешное функционирование всей системы и обязан с помощью системы внутрипроизводственной отчетности:

1. снабжать информацией (показателями) отдельные подразделения предприятия;
2. выявлять причины отклонений от плановых величин;
3. предлагать соответствующие меры для их регулирования.

Целесообразно было бы также поручить либо главным бухгалтерам либо заместителям директоров функции контроллеров в каждом из подразделений, поскольку объем работы, необходимой для внедрения новой системы управления затратами и прибылью, достаточно велик. А при отсутствии быстрой переработки информации, составления отчетов и своевременного внесения предложений теряется основное достоинство системы контроллинга - ее оперативность.

**2.3 Выбор организационной культуры**

Интересен западный опыт применения разновидностей линейно-функциональной организационной структуры. На крупных предприятиях эффективно использовать дивизиональную структуру.

Матричная структура используется в основном на крупных предприятиях, осуществляющих разработку масштабных проектов, неоднородных по своей природе. Например, она может применяться в крупных строительных организациях, в производственных организациях, в которых нет узкой специализации по продукту или по потребителю. Иногда целесообразно использовать отдельные элементы матричной структуры – автономные группы. Например, фирма может их применять при разработке нового продукта, сохраняя в целом свою прежнюю структуру. На небольших предприятиях использование матричной организационной структуры затруднено из-за высоких накладных расходов.

Организационная структура предприятия не является постоянной. Руководство фирмы должно периодически проводить анализ существующей структуры с целью выявления целесообразности ее дальнейшего применения. На протяжении жизненного цикла фирмы организационная структура может несколько раз быть изменена. Общей закономерностью является переход от простых структур к более сложным.

Вывод: рациональная организационная структура является одним из основных факторов достижения фирмой успеха и реализации поставленных перед ней целей и задач. Такая структура позволяет избежать завышения расходов на оплату труда, тем самым, помогая снизить себестоимость продукции и получить большую прибыль. Другим аспектом использования рациональной организационной структуры является материальное и моральное поощрение работников, осознание работниками ответственности за порученное им дело, и, таким образом, улучшение социально-психологического климата в коллективе.

**Заключение**

Исторически сложилось так, что Россия отстала в своем экономическом развитии от «рыночных» стран мира, и теперь должна пройти этап переустройства, трансформации общества, осуществляя творческий синтез зарубежного опыта с учетом своей уникальности и самобытности.

Как известно, экономические законы, в отличие от законов природы, опосредованы «живыми людьми», в желаниях и выборах которых наличествуют ожидания, нормы, установки, традиции, моральные и нравственные ценности. Наши неудачи в проведении экономических реформ связаны с неопределенностью стратегии кардинального переустройства общества (включая политическую, социальную и нравственную среду), а также со слепым копированием чужого и чуждого нам опыта. Мы не учли, что Россия имеет свою тысячелетнюю историю предпринимательства и что русская народная этика и эстетика, имеющие еще дохристианские корни, создавали в жизни и в ведении бизнеса атмосферу почитания идеалов добра, справедливости и правды. Чтобы не допускать грубых ошибок в дальнейшем, нам необходимо критически переосмыслить опыт внутрифирменного и отраслевого управления в мире, но главное — научиться находить наилучшие (оптимальные) решения в условиях недостаточной стабильности и неопределенности социально-экономической жизни, характерной для сегодняшней России.

Проблема использования опыта, накопленного зарубежными фирмами в области менеджмента, в последние годы стала особенно актуальной. В России традиционно ведутся споры, использовать ли ей опыт Запада или идти собственным путем. Однозначного ответа на этот вопрос не существует. Вероятно, следует в разумных соотношениях использовать обе стратегии.

Однако не вызывает сомнения тот факт, что западный опыт управления необходимо тщательно изучать. Без понимания результатов, накопленных зарубежными специалистами в области управления, невозможно создание собственной современной школы управления.

Безусловно, у России существует и собственный опыт, и его также не стоит забывать. Однако, этот опыт несколько специфичен ввиду особых экономических условий, в которых долгие годы находились российские руководители, поэтому нельзя слепо применять накопленные знания в современных условиях.

Транснациональные корпорации являются «двигателями» мировой экономики в целом. Именно они определяют общие направления мирового экономического развития. Поэтому для того чтобы понять закономерности этого развития, необходимо изучение деятельности транснациональных корпораций. В современных условиях практически невозможно решить некоторые проблемы, возникающие в мире, без объединения представителей разных стран.

Особенностью современного производства стал переход к информационным технологиям. Информация является основным товаром на мировом рынке. Все стадии производственного процесса по большей части сводятся к получению и обработке информации. Информационные потоки также легче отслеживать корпорации, объединяющей несколько стран.

**Список литературы**

1. Айви А. Лицом к Лицу. Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. - Новосибирск.: ЭКОР, 1995.

2. Бизнес и менеджер/ Сост. И.С. Дараховский и др. - М.: Азимут-Центр, 1992.

3. Бенедиктова В.И. О деловой этике и этикете. - М.: Фонд «Правовая культура», 1994.

4. Виссема X. Менеджмент в подразделениях фирмы. - М.: ИНФРА-М, 1996 Ч. III. П. И, 12.

5. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. - М.- Дело. 1991.

6. Кузин ФА. Культура делового общения: Практическое пособие для бизнесменов. - М.: Ось-89, 1996.

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

8. Опалев A.B. Умение обращаться с людьми ... Этикет делового человека. - М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1996.

9. Основы предпринимательского дела./Под ред. Ю.М. Осипова - М.: Бек, 1996. гл. 21, 22.

10. Ю.Стивен Р. Коей Семь навыков лидера: Пер. с англ. В.А. Ноздриной - Минск.: ПАРАДОКС, 1996. («Поле чудес: бизнес»).

11.Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. - М.: ИНФРА-М, 1995.

12.Шейное В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: (Искусство менеджера) - 2-е изд., доп. - Минск.: Амалфея, 1996.

13. Менеджмент : Учебник. – 3-е изд., переработано и дополнено – М.: Банки и биржи, ЮНИТ,1997. – 501с.