**СОДЕРЖАНИЕ:**

Тема 1. Организационно – правовая деятельность предприятия………………3

Тема 2. Менеджмент……………………………………………………………...4

Тема 3. Стратегический менеджмент…………………………………………..18

Тема 4. Формирование и управление ассортиментом продукции предприятия……………………………………………………………………...31

Тема 5. Организация и управление производственно – технологическим процессом предприятия…………………………………………………………28

Тема 6. Коммерческая деятельность предприятия……………………………32

Тема 7. Финансово – экономическая деятельность предприятия……………33

Тема 8. Управление персоналом……………………………………………….34

Тема 9. Психология управления……………………………………………….36

Список использованной литературы………………………………………….42

Приложения.

**Тема 1. Организационно – правовая деятельность предприятия.**

Местом прохождения практики является Открытое акционерное общество «Вологодский машиностроительный завод» (далее ОАО «ВМЗ»). Свою деятельность в соответствии с действующим Законодательством Российской Федерации ОАО «ВМЗ» осуществляет на основнии Устава.

Основными видами деятельности (далее ОАО «ВМЗ») в соответствии с упомянутым документом являются:

* Производство и реализация оборудования для подъемных сооружений;
* Удовлетворение общественных потребностей в товарах и услугах;
* Реализация товаров собственного производства;
* Другие виды деятельности, не противоречащие действующему Законодательству РФ.

Уставный капитал общества сформирован на 01.07.1992г. в размере 110574 тыс. руб. с учетом деноминации 111 тыс. рублей.

Реестр акционеров находится у специализированного регистратора «Ависта» находящегося в г. Чехов Московской области.

Держателями акций ОАО «ВМЗ» являются следующие юридические лица:

ОАО МК «ЛУЧ» г. Москва



ИК АО «Вологдаинвест»



Банк «Вологжанин»



ООО ПКФ «Молмаш» г. Вологда



Госимущество России



Фонд имущества Вологодской обл.



Также частью держателей акций являются физические лица.

**Тема 2. Менеджмент.**

Структура ОАО «ВМЗ» представлена в приложении 1.

Главным управляющим органом предприятия является собрание акционеров, которому непосредственно подчиняются совет директоров и ревизионная комиссия.

К исключительной компетенции собрания акционеров относятся следующие вопросы, решение по которым принимается, если за него проголосовали владельцы более 50% обыкновенных акций, присутствующие на собрании:

1. внесение изменений в Устав;
2. изменение уставного капитала(за исключением случаев, предусмотренных учредительными документами АО);
3. принятие Кодекса поведения членов Совета директоров, членов правления и должностных лиц администрации;
4. утверждение баланса, счета прибылей и убытков, ежегодного отчета Совета директоров, а также отчетов аудитора;
5. утверждение размера дивиденда, выплачиваемого на обыкновенную акцию(указанный размер не может превышать величины, рекомендованной Советом директоров);
6. назначение членов Ревизионной комиссии и независимых внешних аудиторов, а также определение их сферы деятельности и вознаграждения;
7. принятие решений о создании и прекращении деятельности филиалов, представительств, отделений АО в соответствии с действующим законодательством;
8. утверждение сделок и иных действий, влекущих возникновение обязательств от имени АО, которые превышают полномочия, предоставленные Совету директоров;
9. принятие решений о залоге, сдаче в аренду, продаже, обмене или ином отчуждении недвижимого имущества АО либо иного имущества, состав которого определяется учредительными документами АО, если размеры сделки или стоимость имущества, составляющего предмет сделки, превышают 10% активов АО;
10. принятие решения об образовании дочерних предприятий и участии АО в иных предприятиях, объединениях предприятий;
11. принятие решений о слиянии, присоединении, преобразовании АО в предприятие иной организационно-правовой формы;
12. принятие решений о ликвидации АО, создании ликвидационной комиссии и утверждении ее отчета;
13. избрание членов Совета директоров, назначение Генерального директора АО.

Управляет деятельностью завода генеральный директор, в его подчинении находятся шесть заместителей, отдел ГО и ЧС, служба мобилизованной подготовки безопасности информации и оборудования, юридическая служба и секретарь.

В структуре завода можно выделить следующие отделы:

* отдел техники и информации;
* финансово-экономический отдел;
* отдел качества;
* отдел маркетинга и сбыта;
* одел работы с персоналом;
* производства.

Существующая на предприятии ОСУП (организационная структура управления предприятия) является штабной, так как вся данная система замкнута на линейных руководителях соответствующего уровня. Генеральный директор, действующий на основании Устава и осуществляющий оперативное руководство заводом, непосредственно штаба не имеет, в его подчинении находится Совет директоров, являющийся исполнительным органом, но данный орган состоит из линейных руководителей. В Совет директоров входят все менеджеры высшего уровня, отвечающий за конкретные направления деятельности завода. Штабом данных менеджеров является совокупность специализированных отделов, во главе с соответствующим линейным руководителем, который отвечает за деятельность отдела в целом и имеет в своем подчинении ряд функционеров, отвечающих за конкретные направления деятельности.

С точки зрения норм управляемости данная система соответствует методологическим требованиям, но у некоторых менеджеров среднего уровня меньшая нагрузка, чем у менеджера высшего уровня. Из ОСУП видно, что наибольшая нагрузка идет на технического директора, на данном направлении система является наиболее сложно управляемой и может выйти из под контроля. Эта линия является «узким местом» в ОСУП. Большее количество управляемых линий, чем у генерального директора, имеет также директор по капитальному строительству и социальному быту, но у него количество управляемых линий соответствует нормам управляемости.

Каждый управляющий работник действует в соответствии с должностной инструкцией. Должностную инструкцию утверждает генеральный директор.

В ней содержатся следующие разделы:

* квалификационные требования к работнику;
* подчинение;
* документы, которыми руководствуется работник в своей работе№
* необходимые знания в данной работе;
* должностные обязанности;
* порядок заменяемости;
* права;
* обязанности;
* ответственность.

Так, согласно приведенному приложению, начальник механозаготовительного цеха № 3 подчиняется непосредственно начальнику производства.

В его обязанности входит:

* Осуществление руководства производственно – хозяйственной деятельностью цеха.
* Организация планирования и учета производственной деятельности цеха.
* Проведение работы по совершенствованию организации производства цеха и т.д.

По всем вопросам, требующим рассмотрения, проводятся совещания, в которых принимают участие все заместители генерального директора.

Основная роль директора в проведении совещания заключается в принятии управленческого решения.

Основными его функциями являются:

* Разработать и организовать за несколько дней приглашения на совещания;
* В программе совещания указать все вопросы, подлежащие рассмотрению, чтобы его участники имели возможность подготовиться;
* В ходе совещания вынести на рассмотрения все указанные вопросы;
* Выслушать все внесенные предложения и мнения участников;
* Провести голосование по рассмотренным вопросам;
* Если необходимо принять единоличное решение с учетом всех изложенных мнений.

*Принятие решения* представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как *проблемы, цели, альтер­нативы и решения —* как выбор альтернативы. Данный процесс также лежит в основе *планирования* деятельности организации. План — это набор решений по размещению ресурсов и направ­лению их использования для достижения организационных целей.

Отличительными чертами принятия решений в организации являются следующие: сознательная и целенаправленная деятель­ность, осуществляемая человеком; поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях; процесс взаимодействия членов организации; выбор альтернатив в рамках социального и политиче­ского состояния организационной среды; часть общего процесса управления; неизбежная часть ежедневной работы менеджера; важность для выполнения всех других функций управления.

Существует много подходов к выделению различных этапов и стадий процессов принятия решения. Многое здесь зависит от критерия, выбранного для такого деления. Большинство различий возникает по вопросу о включении в процесс стадии, связанной с выполнением решения.

Один из подходов рассматривает весь процесс принятия решения в организации как функцию *проблемы, альтернатив выполнения решения* (рис. 1).

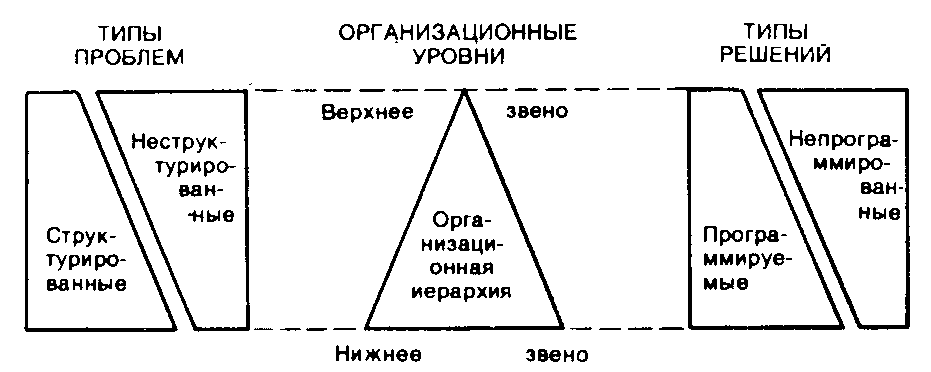


Рис.12.

Если исходить из того, что решение — это организационная реакция на возникшую проблему, то этап изучения ситуации направлен на признание или непризнание существующей в организации проблемы.

Один из примеров схемы процесса принятия решения:

**СТАДИЯ I.**

* восприятие и признание проблемы;
* интерпретация и формулирование проблемы;
* определение критериев успешного решения.

**СТАДИЯ II.**

* разработка альтернатив;
* оценка альтернатив;
* выбор альтернативы.

**СТАДИЯ III.**

* организация выполнения решения;
* анализ и контроль выполнения решения;
* обратная связь и корректировка.

Первая стадия рассматриваемого процесса состоит в *признании необходимости решения*. Признание или непризнание проблемы во многом зависит от уровня ее восприятия.

Признание проблемы является необходимым условием для ее решения, так как если проблема не существует для того, кто принимает решения, то принятие решения не состоится. Раз проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе — это *интерпретация и формулирование проблемы.*

Интерпретация проблемы — это придание значения и опреде­ление той проблемы, которая признана.

Определение проблемы — это ответ на вопросы: что дейст­вительно происходит в организации? Каковы причины происходя­щего? Что за всем этим стоит? Определение и последующее формулирование проблемы поз­воляют менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем.

*Этап определения критериев успешного решения* предшест­вует поиску альтернатив, что помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже. Сюда включаются вопросы, связанные с отношением к целям, с методами выработки решения и со снижением эмоциональной напряженности на начальных этапах процесса принятия решения.

*Этап выработки решения* состоит из этапов разработки, оценки и выбора альтернатив. Как только определены факторы, ограничивающие решение, менеджер начинает работу по поиску альтернатив или возможных направлений действий для решения проблемы.

На этапе разработки альтернатив довольно часто применяются следующие шаги их поиска:

1. Мотивация в поиске. Формула: результат — это мотивация, помноженная на способность, убедительно свидетельствует в поль­зу этого шага.
2. Предоставление большего количества информации, позво­ляющее всесторонне и глубоко познать проблему.
3. Свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы.
4. Дать новому созреть. Появление нового — это функция высвобожденного времени и освобожденного мышления.
5. Создать условия для озарения. Это достигается временным отвлечением от проблемы.
6. Опробование идеи другими в смысле ее соответствия установленным критериям.

Все предложенные (творчески или как-то по-другому) альтер­нативы на следующем этапе должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них. Оценка предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемой альтернативы и достижение между ними некоего уровня компромисса, через который и будет измеряться данная альтернатива при сравнении с каким-то ранее установленным стандартом.

При этом используются как количественные, так и качест­венные или неосязаемые измерители. Последние в основном лежат в области отношений между различными силами, участвующими в решении проблемы (трудовые отношения, политическая ситу­ация, отношение к риску и т. п.).

Третья, последняя, стадия в процессе принятия решений — *выполнение решения* — состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения и осуществления обратной связи.

*Организация выполнения решения* как этап предусматривает координацию усилий многих людей. Менеджера здесь должно интересовать стремление избежать потенциальных конфликтов, сделать людей заинтересованными и мотивированными в реализации решения, расставить людей, чтобы наилучшим образом использовать их способности.

Следующий этап — это встраивание в решение механизма получения информации о ходе выполнения решения. Основой такого механизма должна стать система обнаружения ошибок и успеха в действиях по выполнению решения. Другими словами, должна осуществляться функция *контроля —* установление стан­дартов и показателей измерения результата в отношении этих стандартов.

Полученная в ходе отслеживания информация необходима для осуществления корректировки действий. Отслеживание и *обрат­ная связь* занимают в работе менеджера много времени. Так, лучшей системой обратной связи, по мнению П. Дракера, является та, которая позволяет менеджеру «идти и видеть». Информация из первоисточника всегда лучше, чем подготовленный кем-то отчет или данные из «вторых» рук.

И в заключение необходимо отметить важность интуиции в принятии решения. *Интуиция* включает предчувствие, вообра­жение, проницательность или мысли, которые часто спонтанно проявляются в сознательном постижении проблемы и последующем принятии решения. Интуиция может быть или не быть резуль­татом творчества, которое больше является процессом, происхо­дящим между двумя лицами: начальником и подчиненным. *Творчество* можно определить как прикладное воображение.

Директор завода в процессе принятия решений является лицом, принимающим решения. В ходе принятых решений составляются приказы, распоряжения, заключаются договора (см. приложение 3).

*Мотивация –* процесс побуждения к труду.

Теории мотивации:

1. *«Политика кнута и пряника»:* Сторонники этой теории придерживались мнения, что человек по своей природе ленив, хитёр, эгоистичен, хочет поменьше дать и побольше взять. Таким образом, необходимо заставлять его работать. Чтобы ему было не в тягость постоянное принуждение к труду его необходимо систематически поощрять за хороший труд.
2. *«Содержательная теория мотивации»:* Потребности заставляют человека действовать, работать.
3. *«Процессуальная теория мотивации»:* Мотивация возникает в процессе труда.

Разновидности теории:

1. *«Теория мотивации Врума»:*

Мотивация = Ожидаемые \* Ожидаемое \* Ценность

результаты вознаграждение вознаграждения

1. *«Теория справедливости»:* Люди субъективно ощущают справедливость вознаграждения за труд. Важно так оплачивать труд, чтобы сгладить возникающие ощущения между людьми.
2. *«Модель Портера-Лоулера»:*

Полученные результаты

Затраченные усилия

Внешнее вознаграждение

Внутреннее вознаграждение

Способности, особенности человека, его характер

Осознание своей роли в процессе труда

Степень удовлетворения, чувство компетентности, самоуважения

Из схемы видно, что затраченные усилия влияют на результаты; по полученным результатам человек получает внешнее и внутреннее вознаграждение. Внешние и внутренние вознаграждения влияют на будущие затраченные усилия и получаемые результаты. На получаемые результаты также влияют: а) осознание своей роли в процессе труда; б) особенности, способности человека, его характер.

Внешнее вознаграждение – оплата, ценность оплаты, уверенность в связи усилия с ценностью вознаграждения.

Внутреннее вознаграждение – похвала, продвижение по службе и т.д.

Потребности: 1) Первичные (физиологические); 2) Вторичные (психологические).

**Потребности по Маслоу:**

Потребность

в

самовыражении

Потребность

в уважении

Социальные потребности

Потребность в безопасности и уверенности

в будущем

Физиологические потребности

Переход с уровня на уровень снизу вверх. Человек может остановиться в развитии на каком-то одном уровне.

**Теория потребностей Макклелинда:**

Существует 3 группы потребностей: 1) Потребность во власти; 2) Потребность в успехе; 3) Потребность в причастии к какому-либо делу.

Человек в процессе своего личностного роста переходит из одной группы в другую.

**Закон результата:** Степень удовлетворения, полученная при достижении цели, влияет на поведение человека в сходных ситуациях в будущем.

Гурцберг предложил свою двухфакторную модель:

* Первый фактор – численнический фактор: политика фирмы, администрация, условия работы, заработок, степень контроля за работой, межличностные взаимоотношения.
* Второй фактор – мотивационный фактор: успех, передвижение по службе, признание, уважение, возможность самостоятельно принимать решения, рисковать, возможность творческой работы.

Для анализа мотивации трудовой деятельности на предприятии нами была проведена экспертная оценка с помощью тестирования работников завода на вопрос о соответствии главного конструктора занимаемой должности по вопросам объективности оценки своих подчиненных, равномерности распределения обязанностей между подчиненными.

**Структура завода**

Оц. рук.

**Оцениваемым руководителем** является главный конструктор.

**Эксперты:**

* выше по должности :

1. директор завода
2. начальник проектного бюро завода

* равных по должности:

1. главный бухгалтер
2. главный инженер

* подчиненных:

1. заместитель главного конструктора
2. конструктор
3. Определим среднюю оценку по каждому качеству:

* Ориентация в перспективах развития отрасли: 3,8
* Способность использовать в работе новинки науки и техники: 4,5
* Знание вопросов снабжения и сбыта : 3,2
* Умение работать с людьми : 3,2
* Объективность оценки подчиненных: 3,3
* Умение укладываться в плановые сроки : 3,2
* Настойчивость в достижении цели : 2,7
* Проявление здорового честолюбия: 3,8
* Авторитет в коллективе : 3,2

1. Определим среднюю оценку по каждому эксперту:

* выше по должности : 3,9 и 3,3
* равных по должности: 3,9 и 3,7
* подчиненных: 3 и 2,8

1. Общая средняя оценка: 3,4
2. Общая средневзвешенная оценка: (3,8 + 4,5) \* 0,5 + (2,7 + 3,8 + 3,2) \* 0,2 + (3,2 + 3,2 + 3,2 + 3,2) \* 0,3 = 4,3

Анализируя полученные результаты, можно отметить, что эксперты довольно компетентны и добросовестны, так как судя по оценкам подчиненных, можно отметить, что они не побоялись подчеркнуть слабые стороны своего руководителя.

Так судя по выставленным оценкам, можно сказать, что он следит за новинками, что очень важно в работе его отдела, однако плохо ориентируется в снабженческих вопросах и не умеет построить коммуникабельные связи с выше стоящими руководителями и подчиненными. Можно также отметить, что он обладает довольно низкиой оценкой авторитета в коллективе, что естественно плохо отражается на работе конструкторского отдела.

Можно сделать вывод о том, что главный руководитель соответствует занимаемой должности, однако ему необходимо пересмотреть сложившиеся отношения с подчиненными, что позволило бы повысить работоспособность коллектива.

**Тема 3. Стратегический менеджмент.**

***Стратегический менеджмент*** - *это подход к управлению, ориентированный на запросы потребителей и предполагающий гибкое реагирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ.[[1]](#footnote-1)*

Стратегический менеджмент ставит целью обеспечение выживания и развития организации в долгосрочной перспективе.

***Стратегическое управление*** можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.[[2]](#footnote-2)

Хотя стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе, тем не менее постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению в рыночной борьбе. Отсутствие стратегического управления проявляется прежде всего в следующих двух формах.

*Во-первых,* организации планируют свою деятельность, исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. При нестратегическом управлении составляется план конкретных действий как в настоящем так и в будущем, априори базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение практически не будет меняться. Составление долгосрочных планов, в которых предписывается что и когда делать и поиск в исходный период решений на многие годы вперед, желаний строить «на века» либо же приобретать «на долгие годы» – все это признаки нестратегического управления. Видение долгосрочной перспективы – очень важная составляющая управления. Однако, это ни в коей мере не должно означать экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

В случае стратегического управления в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение и условия жизни организации будут изменяться, т.е. при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее. Определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающее ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем. При этом для стратегического управления характерно, что не только фиксируется желаемое в будущем состояние организации, но и это является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемых целей в будущем.

*Во – вторых,* при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организаций. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, так это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может осуществить. Объем производства и величина издержек не дают ответы на вопрос о том, насколько созданный фирмой продукт будет принят рынком – какое количество будет куплено и по какой цене, определит рынок.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена ниже на рисунке.

**Структура стратегического правления.**

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ**

**ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ**

**ВЫБОР СТРАТЕГИИ**

**АНАЛИЗ СРЕДЫ**

**ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ**

После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды:

* оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;
* определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов;
* определение факторов, представляющих больше возможности для достижения обще фирменных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство.

***Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь областей:***

1. **Экономические факторы.** Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

2. **Политические факторы.** Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

3. **Рыночные факторы**. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

4. **Технологические факторы.** Анализ технологической среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться “шоку будущего”, разрушающего организацию.

5. **Факторы конкуренции.** Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6. **Факторы социального поведения.** Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

7. **Международные факторы**. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Т.о. анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

Для начала дадим комплексную и детальную ***оценку экономическому фактору.*** Ситуация в стране на сегодняшний день оставляет желать лучшего. Процентная ставка банков в среднем понизилась на 10%. Это немного, но свидетельствует о том, что намечается тенденция «успокоения», и финансовые структуры начинают с меньшей «оглядкой» давать денежные ссуды. Увы по этому фактору нельзя судить о стабилизации национальной валюте и замедления темпов инфляции, хотя бы потому, что зачастую банки сами неосведомлены о состоянии дел и намерений правительства. Итак, в целом влияние экономического фактора позитивно и положительно.

  Следующим у нас идет ***политический фактор***. Попробуем представить что ждет нас в будущем. Делая основную ставку на президента Путина, можно отметить, что его методы хитрой игры хорошего политика сочетаются с ФСБ-шной жесткостью и решительностью. Он способен сделать все ради пользы дела и не остановится ни перед чем. Значит надо постараться предугадать его политику. На мой взгляд назначение определенных лиц в правительство по его указу свидетельствует о том, что правительство будет придерживаться экономических реформ, сочетающихся с денежными вливаниями из-за рубежа и топтанием на месте. Центробанк будет придерживаться политики «вмешательства» и искусственного поддержания курса рубля, сглаживания скачков и прочих неприятностей. После военных действий в Ираке, курс доллара заметно снизился, однако политические действия США на мировой арене могут отрицательно сказаться и на нашей валюте. Это говорит о том, что в ближайшее время необходимо воздержаться от займов и кредитов.

На следующей ступени анализа у нас стоит ***социальный фактор***. Являясь наиболее важным, он очень сложен для анализа, и требует длительного анализа.

Мы провели опрос наших работников, на вопрос о поддержке намерений руководства об изменении стратегии. Судя по полученным данным, большинство работников нашего предприятия заинтересованы в реорганизации предприятия и проведения реформ.

Руководство фирмы должно выяснить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Этот процесс называется управленческим обследованием. Оно представляет собой методическую оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В обследование входят такие функции, как маркетинг, бухгалтерский учет, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ корпорации.

***Внутренняя среда*** - *это та часть общей среды, которая находится в поле интересов любой организации.[[3]](#footnote-3)*

**Факторы внутренней среды:**

1) Персонал - охватывает процессы: взаимодействие менеджеров и рабочих, найм, обучение, продвижение по службе, оценка результатов труда, стимулирование труда.

2) Административный - охватывает коммуникационные процессы фирмы, структуру фирмы, нормы и правила, распределение прав и ответственности среди менеджеров и их подчиненных.

3) Производственный - охватывает производство товаров, снабжение фирмой ее цехов, обслуживание оборудования, исследования и разработки новых товаров.

4) Маркетинг - оценивает работы маркетингового отдела, анализирует сбыт нашей продукции.

5) Финансовый - использование и движение финансовых средств внутри фирмы, обеспечение прибыльности.

6) Организационная культура - оценивает отношение между людьми в фирме, отношение фирмы с клиентами, конкурентами, государственными органами и населением района расположения нашего комбината.

7) Имидж и культура фирмы - это обычаи и нравы, правила поведения в фирме; руководство фирмы привлекает новых сотрудников в фирму, кто готов всегда поддерживать культуру. Забота об имидже фирмы в глазах посторонних создают ее товары, его многолетняя работа и качество обслуживания в магазинах.

Постараемся проанализировать внутреннюю среду изучаемого предприятия. Начнем с персонала. Структура предприятия не иначе как вертикальная, что затрудняет оперативность принятия решений.

ОАО «ВМЗ» представляет собой простую структуру взаимосвязанных между собой органов, она отвечает всем требованиям нашего предприятия и ничего нового здесь придумать уже, наверное, невозможно.

*Оценка потенциала фирмы.*

***Потенциал фирмы***- *совокупность ресурсов (трудовых, финансовых, материальных), способность правильно их использовать.*

Успех любой организации зависит от правильно выбранной стратегии управления.

**Чтобы правильно выбрать стратегию - надо учесть факторы:**

1) *Каков объем потенциала у предприятия.*

*2) Как высок уровень конкурентоспособности потенциала.*

*3) Какова доля предприятия на рынке*

*4) Какие цели у фирмы.*

*5) Технология управления*

*а) Оценка структуры динамики.*

*б) Анализ резервов.*

*6) Выборы стратегии.*

*7) Проведение мероприятий по повышению потенциала.*

**Экономический потенциал имеет черты:**

1) *Он говорит о возможностях фирмы.*

*2) Говорит об имеющихся резервов.*

*3) Определяется по способности сотрудников, использующих этот потенциал.*

*4) Уровень и результаты реализации потенциала.*

 Потенциал «ВМЗ» довольно высок. *Делаем этот вывод, исходя из следующего:*

1) *У завода хорошие трудовые ресурсы: молодой рабочий коллектив, доверяющий руководству и в большинстве поддерживающий возможность принятия новой стратегии;*

*2) У завода почти неограниченная свобода действий на рынке – как мы уже отмечали, у него один конкурент, не имеющий особых конкурентных возможностей;*

*У ОАО «ВМЗ» жесткие графики поставки сырья, обеспечивающие надежность,* они почти все являются непосредственно фирмами изготовителями, что, конечно положительно влияет на издержки и себестоимость реализуемой продукции.

*4) Высокий уровень руководства, пользующегося доверием.*

*5) Наш товар конкурентоспособен.*

 Сгруппируем полученные данные о внешней и внутренней среде *ОАО «ВМЗ»*  в матрице SWOT анализа.

**Матрица SWOT для ОАО «ВМЗ».**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ | ВОЗМОЖНОСТИ | УГРОЗЫ |
| * *Небольшое число конкурентов;* * *Психологический фактор покупателей* | * *Увеличение количества торговых точек у конкурента.* |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ | 1. Ведение жесткой ценовой борьбы с конкурентами. 2. Ведение рекламной деятельности в средствах массовой информации, с целью привлечения большего числа покупателей. | 1. Еще большее расширение ассорти-мента продукции. 2. Добавление новых видов продукции: |
| * Известность и репутация в данной сфере; * Квалифицированное обслуживание; * Широкий ассортимент; * Хорошее сервисное обслуживание; * Высокое качество продукции, подтвержденное сертификатами качества; * Постоянные поставщики . |
| СЛАБЫЕ СТОРОНЫ | 1. Повышение качества сервисного обслуживания для увеличения числа постоянных клиентов, за счет введения нового оборудования (после продажный сервис). | 1. Увеличение торговой площади за счет подсобных помещений и приобретение своего склада; 2. Использование на некоторый срок демпинговых цен для привлечения новых покупателей. |
| * Недостаток рекламы; * Строго фиксированные цены; * Недостаточно большая торговая площадь. |

 Таким образом, проанализировав внутреннюю и внешнюю среду *ОАО «ВМЗ»*, можно сделать выводы, что для успешного его процветания и увеличения прибыли, необходимо:

* *В случае необходимости для борьбы с конкурентом применить специально-заниженные цены;*
* *Сделать акцент на рекламную деятельность.*

Тема 4. Формирование и управление ассортиментом продукции предприятия.

Товарный ассортимент представляет собой номенклатуру товаров, подлежащих продаже в розничной торговой сети. Формирование ассортимента – это процесс подбора групп, видов и разновидностей товаров в соответствии со спросом населения с целью его полного удовлетворения.

Ориентация на рынок сбыта является основным приз­наком маркетинговой стратегии управления фирмой и выра­жается, прежде всего, в перенесении центра управленческих решений в сбытовые звенья корпорации. Основными объек­тами изучения и воздействия выступают потребитель, конку­ренты, конъюнктура самого рынка и характеристики товара. Задачей является гибкое и постоянное реагирование на из­менения условий сбыта.

Исторически маркетинговые методы управления возникли первоначально в области производства потребительских то­варов. Это объясняется тем, что ускорение научно-техничес­кого прогресса обусловило огромный рост дифференциации моделей потребительских товаров, во много раз сократило срок их пребывания на рынке, способствовало внедрению са­мых последних научно-технических разработок как в процес­се производства, так и в сами производимые товары. Это обусловило исключительную скорость изменения вкусов пот­ребителей, превратило рынок потребительских товаров в на­иболее динамическую сферу сбыта. Основная особенность маркетинга потребительских товаров — это ориентация всей производственно-сбытовой системы фирмы на использование последних технологических достижений для создания новых моделей потребительской продукции, отличающихся нетоль­ко улучшенными эксплуатационными характеристиками, но и, в ряде случаев, удовлетворяющих новые виды потребле­ния.

Маркетинг в области производства средств производства начал развиваться позже, чем маркетинг потребительских товаров, так как в этой сфере процесс диверсификации пот­ребностей заказчика происходил относительно более медлен­ным темпом. Тем не менее, в 70—-80-е гг. технологические сдвиги все в большей степени вызывают сокращение цикла

жизни машин и оборудования, технологических процессов, методов производства. Особенность маркетинга средств про­изводства заключается в том, что он направлен преимущест­венно на поиск новых технологических решений в производ­ственном процессе, а также на разработку новых видов средств производства, позволяющих промышленному потре­бителю снизить издержки и повысить производительность труда.

Схема распространения товаров ОАО «ВМЗ» следующая: завод осуществляет отгрузку региональным дилерам, которые доводят продукцию до потребителя, а также существует возможность покупки непосредственно с завода за наличный и безналичный расчет.

Основными задачами центра маркетинга на заводе являются:

1. обеспечение надежной, достоверной и своевременной информацией о рынке, структуре и динамике конкретного спроса, предпочтениях потребителей на изделия, выпускаемые заводом;
2. создание ассортимента продукции, который должен наиболее полно удовлетворять условиям завода и приносить наибольшую прибыль;
3. организация воздействия на потребителя, на спрос, на рынок;
4. контроль реализации продукции.

*Смотри схему Структура центра маркетинга.*

Сектор товаров народного потребления.

1 Проведение маркетинговых исследований в следующих областях деятельности предприятия:

-отбор и разработка новых изделий;

-рекламная деятельность;

-сбыт и рынки.

2 Формирование рынков сбыта изделий, принятых к освоению, включая использование внешних компьютерных сетей.

3 Создание банков данных по следующим направлениям:

-потенциальные конкуренты и их товар;

-потребители;

-разработчики новых изделий и их новые разработки.

4 Рекламирование в печати, на телевидении, по почте, на выставках и ярмарках новых и выпускающихся изделий с целью формирования новых рынков и расширения имеющихся

5 Координация действий региональных представителей.

Бюро рекламы

1 Поддержание и развитие имиджа фирмы.

2 Организация всех видов рекламной деятельности: радио, телевидение, наглядная реклама, дизайн стендов и салонов, сувениров, целевая реклама по переписке, телефону, телефаксу.

На каждый вид товаров выдается сертификат качества (см. приложение 4).

**Тема 5. Организация и управление производственно – технологическим процессом предприятия.**

При поставке продукции основным документом является письмо-заявка, поэтому рассмотрим на ее примере документооборот в центре маркетинга. Письмо-заявка, заполненное соответствующим образом, поступает к секретарю-делопроизводителю, который его регистрирует и передает начальнику центра маркетинга, он накладывает визу для заключения договора. Завизированное письмо-заявка передается в бюро оптовой торговли, где заключается договор на поставку продукции и оформляется карточка отгрузки. Договор и карточка отгрузки из бюро оптовой торговли передаются по двум направлениям:

1)диспетчеру отдела сбыта, который на основании данных документов выписывает накладные, поступающие далее на склад и передаваемые вместе с товаром и сертификатами потребителю, карточки отгрузки диспетчер передает в финансовый отдел, который выписывает счета-фактуры, передаваемые потребителю;

2)в АСУ маркетинг для учета товародвижения по регионам, откуда информация передается в сектор товаров народного потребления для анализа рынка и выдачи рекомендаций руководству.

Центр маркетинга имеет 2 типа функциональных связей по горизонтали и по вертикали. Горизонтальные связи центр маркетинга имеет со следующими подразделениями: планово-экономическим отделом, отделом цен, финансовым отделом, производственным отделом, отделом снабжения и комплектации, отделом сбыта. По вертикали центр маркетинга подчиняется директору по производству, осуществляющему стратегическое планирование; коммерческому директору, занимающемуся поставкой; заместителю технического директора по вопросам, связанным с освоением новых изделий и новой техники, который в свою очередь подчиняется техническому директору.

**Тема 6. Коммерческая деятельность предприятия.**

В коммерческую деятельность ОАО «ВМЗ» включаются услуги населению. В 2001 году выручка по данной статье (согласно приложения 8) составила 14 тыс. руб.

ОАО «ВМЗ» не имеет своего магазина, реализация продукции производится непосредственно через договора поставки.

**Тема 7. Финансово – экономическая деятельность предприятия.**

##### Воспользуясь пояснительной запиской к годовому отчету за 2001 год, представленной в приложении 8, дадим краткую характеристику финансово – экономического состояния нашего предприятия.

За 2001 год выручка от реализации продукции составила 167,6 млн. руб., увеличившись почти в 1,5 раза по сравнению с 2000 годом.

На увеличение данного показателя повлияло снижение расходования ресурсов, их рост составил 129,5%.

Внереализационные расходы возросли с 2047 тыс. руб. до 33 60 тыс. руб.

Темп роста балансовой прибыли составил 440%, т.е. более чем в 4 раза.

Согласно данным того же приложения к 2005 году планируется увеличить выпуск продукции более чем в 2 раза по сравнению с 2003 годом.

Темп роста чистой прибыли предприятия составил около 400%.

Улучшились показатели ликвидности баланса, практически все коэффициенты больше 1, что говорит о наличии в структуре оборотных средств быстро ликвидных активов.

Следует также отметить, что улучшились показатели производительности труда и рентабельности произведенной продукции.

Данные тенденции указывают на достаточно устойчивое финансовое положение завода.

Тема 8. Управление персоналом.

Управление организацией может быть представлено в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей наиболее эффективно.

Содержание и набор действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависят от типа организации (деловая, административная, общественная, образовательная, военная и т.д.), от размеров организации, от сферы ее деятельности (производство товаров, оказание услуг), от уровня в управленческой иерархии (высшее руководство, управление среднего уровня, нижний уровень управления), от функции внутри организации (производство, маркетинг, кадры, финансы) и от многих других факторов. Однако, не смотря на все разнообразие, как на это обратил внимание еще в 1916г. А. Файоль, для всех процессов управления в организации характерно наличие в общем-то однородных видов деятельности. Роль управления в организации была определена им следующим образом: предвидеть, организовывать, руководить, координировать и контролировать. В настоящий момент этот перечень может быть дополнен и выглядеть в виде следующей логической цепочки действий:

* установление целей — определение будущего состояния организации;
* формирование стратегии — определение способов достижения цели
* планирование работы — определение задач конкретным исполнителям;
* проектирование работы — определение рабочих функций исполнителей;
* мотивирование деятельности — целенаправленное воздействие на работника;
* координация работ — согласование усилий исполнителей;
* учет и оценка работы — измерение результатов работы и их анализ;
* контроль хода работы — сопоставление результатов с целями;
* обратная связь — корректировка целей.

**Тема 9. Психология управления.**

Среди индивидуальных особенностей личности, которые ярко характеризуют поведение человека, особое место принадлежит темпераменту. Под темпераментом следует понимать природные особенности поведения, типичные для данного человека и проявляющиеся в динамике, тонусе и уравновешенности реакций на жизненные воздействия. Темперамент окрашивает все психические проявления индивида, он сказывается на характере протекания эмоций и мышления, волевого действия влияет на темп и ритм речи. Вместе с тем нужно помнить, что от темперамента не зависят ни интересы, ни увлечения, ни социальные установки, ни моральная воспитанность личности.

Учение о темпераменте возникло еще в древности. Врачи Гиппократ, а затем Гален, сделали попытку объяснить индивидуальные особенности поведения людей. Гиппократ (V в. до н.э.) считал, что в теле человека имеются четыре жидкости: кровь, слизь, желтая и черная желчь. Преобладание одной из них и определяет темперамент человека. Названия темпераментов, данных по названию жидкостей, сохранились до наших дней. Гиппократ правильно описал типы, но не смог научно объяснить их. Наиболее успешную попытку связать темперамент с особенностями организма человека предпринял И.П. Павлов. Он предположил, что темперамент зависит от особенностей высшей нервной деятельности человека. Этими особенностями являются: во-первых, сила нервной системы, под которой понимают и работоспособность нервной клетки, и способность нервной системы выдерживать большие нагрузки, т.е. вырабатывать условные связи; во-вторых, уравновешенность процессов возбуждения и торможения, их определенный баланс между собой; в-третьих, подвижность - способность нервных процессов быстро сменять друг друга. Она обеспечивает приспособление к неожиданным и резким изменениям обстоятельств. И.П. Павлов пришел к выводу, что в основе: каждого из четырех видов темпераментов лежит то или иное соотношение данных особенностей, которое было названо типом высшей нервной деятельности. Приведенная таблица выражает принятую классификацию темпераментов с типами высшей нервной деятельности.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| особенности внешнего поведения | особенности нервных  процессов | | | тип ВНД | вид темперамента |
|  | по силе | по подвижности | по уравновешенности |  |  |
| чрезмерно активен | сильные | подвижные | неуравновешенные | безудержный | ХОЛЕРИК |
| активен | сильные | подвижные | уравновешенные | сильный | **САНГВИНИК** |
| вялость | сильные | малоподвижные | уравновешенные | инертный | **ФЛЕГМАТИК** |
| скованность | сильные | подвижные | неуравновешенные | слабые | **МЕЛАНХОЛИК** |

Темперамент - психическое свойство, особенности которого зависят от условий жизни и деятельности конкретного человека. Поэтому характеристика не исчерпывается простым указанием на тип ВНД свойственного для данного темперамента.

Свойства темперамента определяют прежде всего динамику психической жизни человека. О нем можно судить по нескольким основным его свойствам. Сензитивность (чувствительность) - о ней судят по тому, какая наименьшая сила внешнего воздействия необходима для того, чтобы у человека возникла та или иная психическая реакция, с какой скоростью эта реакция возникает. Реактивность - это свойство проявляется в том, с какой силой и энергией человек реагирует на то или иное воздействие.

Активность - об этом свойстве судят по тому, с какой энергией человек сам

воздействует на окружающий мир, по его настойчивости, сосредоточенности и т.д.

Пластичность и противоположное качество ригидность. Они проявляются в том, насколько легко и быстро приспосабливается человек к внешним воздействиям.

Пластичный моментально перестраивает поведение, когда обстоятельства меняются.

Ригидный с большим трудом меняет привычки и суждения.

К свойствам темперамента также можно отнести темп психических реакций, эмоциональную возбудимость, соотношение реактивности и активности и другие. Швейцарский психолог К. Юнг заметил, что если для одних людей наибольшее значение имеют внешние предметы и явления, если одни обращены, так сказать, вовне, то другие углублены в свою внутреннюю жизнь, их не столько интересуют внешнее события, сколько собственные переживания и собственная личность. Первых он назвал экстравертированными, а вторых - интровертированными. Исследования других психологов показали, что интро- и экстраверсия очень ярко проявляются, прежде всего, в процессе общения.

Среди наиболее часто встречающихся типов темпераментов в зависимости от сочетания таких свойств нервной системы, как сила, подвижность и

уравновешенность, практический интерес представляют шесть его разновидностей:

Сильный сангвиник (уравновешенность, сила, подвижность); Подвижный холерик (сила, подвижность, неуравновешенность); Неуравновешенный холерик (подвижность, неуравновешенность, слабость); Слабый меланхолик (неуравновешенность, слабость, инертность); Инертный меланхолик (слабость, инертность, уравновешенность); Уравновешенный флегматик (инертность, уравновешенность, сила). Для анализа служебной деятельности менеджера представляют интерес обобщенные характеристики данных типов темпераментов.

Менеджеру с сангвиническим темпераментом присущи такие положительные качества, как целеустремленность и настойчивость, большая подвижность и легкая приспособляемость к ново обстановке, умение четко и уверенно действовать в сложных условиях, гибкость ума и сосредоточенность внимания, высокая продуктивность при динамической работе, оптимизм и склонность к юмору, общительность и коллективизм, стремление к лидерству, умение быстро найти контакт с подчиненными и завоевать авторитет, постоянное стремление к духовному обогащению и самовоспитанию.

У недостаточно воспитанного менеджера служащего-сангвиника могут проявиться такие отрицательные качества, как формальное отношение к своим обязанностям при потере интереса к службе, упрямство и раздражительность в ответ на критику, ненадежность в дружбе, неосмотрительность и беспечность в опасных условиях.

Менеджеру с холерическим темпераментом присущи быстрота реакции, подвижность и энергичность в служебной деятельности, постоянное стремление быть впереди всех, умелое командование подчиненными. В сложных условиях действует смело, самоотверженно, любит рисковать и преодолевать опасность. В общественной работе проявляет большую активность, критичность, инициативность, самостоятельность. Холерик весьма общителен, легко устанавливает эмоциональные связи, настойчиво стремится к лидерству, чрезвычайно чувствителен к общественному мнению и оценкам подчиненных.

У недостаточно культурного менеджера-холерика можно наблюдать такие отрицательные качества, как неуравновешенность и несдержанность, грубость и бестактность, самонадеянность и зазнайство. Он часто стремится к особому положению в коллективе, легко меняет друзей, открыто высмеивает недостатки слабых, бывает злопамятен, мстителен. Настроение неустойчиво, чувства меняются резко и неожиданно. Холерик может быть источником конфликтов и напряжений в подразделении. Будучи уволен, он часто возглавляет группу нарушителей дисциплины, распространяет негативные традиции .

Менеджер с неуравновешенным меланхолическим темпераментом обладает высокой чувствительностью и подвижностью психических процессов, быстрым восприятием приказаний старших начальников, активностью в общественной работе, умением выдвинуть хорошую идею, провести диспут. В спокойной обстановке хорошо справляется с обязанностями руководителя младшего звена, находится в постоянной готовности к действиям. Вместе с тем к него наблюдаются такие недостатки, как вспыльчивость, неуравновешенность, импульсивность, склонность к необдуманным поступкам, проявление грубости и раздражительности, придирчивости и предвзятости. Испытывает неуверенность, и даже страх пред старшим начальником, волнуется перед получением нового задания, с большим трудом его выполняет. Среди подчиненных часто авторитетом не пользуется, конфликтует с другими менеджерами.

Менеджер со слабым меланхолическим темпераментом отличают добросовестность, усердие, старание. Ему свойственны исполнительность, повышенное чувство ответственности, принципиальность, справедливость, отзывчивость, деликатное отношение к подчиненным, критичность и самокритичность. Его иногда называют добрым и хорошим товарищем, душой коллектива. Менеджеру с флегматическим темпераментом свойственны надежность в службе и работе, уверенность и самообладание, упорство и настойчивость, умение терпеть и безропотно переносить тяготы и лишения, авторитетность среди подчиненных, желание оказать им любую помощь, постоянство в дружбе с одним или двумя коллегами, в сложных условиях действует бесстрашно, не страшится эмоциональных перегрузок, в конфликты не вступает, стремится до конца выполнить намеченное.

Недостатки менеджера-флегматика: с трудом овладевает новыми знаниями и навыками, не умеет быстро реагировать на приказы и распоряжения, не стремится избавиться от плохих привычек и стереотипов мышления, на критические замечания реагирует спокойно, пассивен в общественной работе, с предубеждением относится к отдельным подчиненным, бывает ленив и инертен. Он не способен одновременно решать несколько задач, быстро переключаться с одного задания на другое.

Рассмотренные характеристики свидетельствуют, что достоинства одного типа (например, флегматика) являются недостатками другого типа (например, неуравновешенного меланхолика). Но чистые темпераменты встречаются крайне редко. Нами были проведены исследования по типу темпераметов управленческого персонала ОАО «ВМЗ». Как правило, у каждого исследуемого проявляются такие качества, которые нельзя относить к конкретному типу темперамента. Тем не менее, исследования показали, что управляющий с сильной, подвижной и уравновешенной нервной системой добиваются лучших результатов, чем управляющиесо слабой, инертной и неуравновешенной нервной системой. Если говорить в целом, служебная активность выше у менеджеров сангвинического, холерического и флегматического темпераментов, чем у служащих со слабой нервной системой.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Телор Фредерик Уинслоу, “Менеджмент”, - М., 1992 г.
2. Паркинсон, С. Нортког, Рустомжи М.К. Искусство управления. Лениздат, 1992.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ "Банки и биржи", 1994.
4. Кохно П.А. / Микрюков В.А./ Коморов С.Е. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1993.
5. Любинова Н.Г. Менеджмент - путь к успеху. М.: ВО Агропромиздат, 1992.
6. В. Хойер. Как делать бизнес в Европе. М.: Издательство "Прогресс", 2000.
7. Современный менеджмент: принципы и правила. Дайджест, Н. Новгород, ИКЧП, 2002.
8. 10. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: учебник для вузов. / С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова - М.: Высшая школа, 1994, стр. 335.

1. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. – М.: ИНФРА – М., 1996г. –213с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Менеджмент: учебник под ред. Выханского О.С., Наумова А.И. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 20002. – 182с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Менеджмент . Учебник под редакцией И.Н. Герчиковой , 3-е изд. Переработанное и дополненное. – М.: ЮНИТИ, 2000г. – 351с. [↑](#footnote-ref-3)