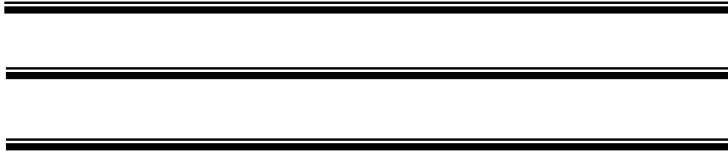


# МЕНЕДЖМЕНТ



◆ ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ ◆

УДК 65.01  
ББК 65.291.21я73-5  
Р693

Р е ц е н з е н т

Доктор экономических наук, профессор  
***Б.И. Герасимов***

С о с т а в и т е л и:

***А.П. Романов,***  
***А.В. Чембулатова***

Р693 Менеджмент : методические материалы к проведению практических занятий / Сост. : А.П. Романов, А.В. Чембулатова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 16 с. – 100 экз.

Даны материалы и методические указания по проведению практических занятий.

Предназначены студентам 3 курса очного отделения специальности 080502 "Экономика и управление на предприятии".

УДК 65.01  
ББК 65.291.21я73-5

©ГОУ ВПО "Тамбовский государственный  
технический университет" (ТГТУ), 2007

Министерство образования и науки Российской Федерации

**ГОУ ВПО "Тамбовский государственный технический университет"**

# МЕНЕДЖМЕНТ

Методические материалы к проведению практических занятий  
для студентов 3 курса очного отделения специальности 080502



---

Тамбов  
Издательство ТГТУ  
2007

Учебное издание

# МЕНЕДЖМЕНТ

Методические материалы

С о с т а в и т е л и:

РОМАНОВ Анатолий Петрович,  
ЧЕМБУЛАТОВА Анна Вячеславовна

Редактор З.Г. Чернова

Инженер по компьютерному макетированию М.Н. Рыжкова

Подписано к печати 03.07.2007

Формат 60 × 84/16. 0,93 усл. печ. л. Тираж 100 экз. Заказ № 455

Издательско-полиграфический центр  
Тамбовского государственного технического университета  
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

## **ВВЕДЕНИЕ**

Вопрос качественной подготовки экономистов-менеджеров для предприятий и организаций народного хозяйства является наиболее актуальным в период становления рыночных отношений в Российской Федерации. Профессиональная компетентность менеджеров различного уровня определяется не только широтой теоретических знаний, но и наличием ряда профессиональных умений, соответствующих требованиям современного бизнес-окружения.

Представленные методические материалы могут быть использованы в рамках проведения практических занятий по дисциплине "Менеджмент". Приведенные задания, тесты и деловые игры имеют своей целью изучение конкретных ситуаций, что должно позволить сформировать и развить возможности будущих специалистов в области менеджмента в проведении грамотного анализа, построении четкой аргументации и принятии эффективных управленческих решений.

## Р а з д е л: УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ

### Практическое занятие 1

#### ТЕХНИКА ЛИЧНОЙ РАБОТЫ: ЧТЕНИЕ, ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

**Цель работы:** привить навыки ведения телефонных переговоров, деловых бесед, а также навыки быстрого чтения.

#### Вопросы для обсуждения

1. Основные задачи менеджера – обработка информации, принятие решений, общение с людьми.
2. Личные качества, необходимые для успешной работы.

#### З а д а н и е 1

Как бы Вы описали "эффективного" менеджера? Составьте список качеств, которыми, на Ваш взгляд, должен обладать эффективный менеджер, и проранжируйте их с точки зрения важности для выполнения профессиональных задач.

Например: принципы делового человека, сформулированные предпринимателями России в 1912 году:

- ◆ уважай власть; ◆ будь честен и правдив;
- ◆ уважай право частной собственности; ◆ люби и уважай человека;
- ◆ будь верен слову; ◆ живи по средствам;
- ◆ будь целеустремленным.

Насколько, на Ваш взгляд, Вы лично соответствуете составленному описанию? Что является Вашими достоинствами и в чем состоит Ваше несоответствие предложенной модели?

#### З а д а н и е 2

#### Вопросы для обсуждения

1. Правила проведения телефонных разговоров.
2. Подготовка к разговору.
3. Проведение – время и информация.
4. Как закончить разговор.

#### З а д а н и е 3

Подготовьте и проведите имитацию делового телефонного разговора. В разговоре участвуют две стороны:

- сотрудник отдела снабжения хлебозавода № 1;
- начальник (сотрудник) отдела сбыта мукомольного завода.

Содержание разговора определяется следующими ключевыми словами: сделка, закупка, поставка, контракт, фирма, цель, время, режим работы, цена, качество, транспорт, гарантии, справка, действия на случай непредвиденных обстоятельств.

Форма разговора: обращение, тональность разговора, лаконичность, четкость вопросов и ответов, время (3 мин).

Цель разговора – получение необходимой и достаточной информации для последующего подписания договора о поставке.

Для выполнения задания необходимо составить список вопросов, ответы на которые должны быть получены в результате разговора.

### Практическое занятие 2

#### УСТНАЯ РЕЧЬ И ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ

**Цель занятия:** научиться грамотно излагать свои мысли, развить навыки делового общения

#### Вопросы для обсуждения

1. Устная речь как основное средство общения и убеждения.
2. Основные виды убеждения: информирование, разъяснение, опровержение, доказательство.
3. Социально-психологические правила ведения разговора.
4. Условия и приемы убеждения.
5. Эффективность убеждения.
6. Критика как особый вид устной речи.

#### З а д а н и е 1

Выслушайте сообщения и проставьте оценку выступающим по критериям, обозначенным в табл. 1.

1. Критерии оценки речи выступающего

Основные вопросы	Оценка
1. Содержательность речи – наличие главной мысли – ценность сообщаемых фактов – новизна сообщаемого	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2. Понятность речи – логичность речи – учет аудитории – языковая ясность	
3. Выразительность речи – правильность ударений в словах и интонация – богатство или бедность лексики – образность	

## Задание 2

### Обогащение словаря

Для занятия необходим текст по специальности. Суть занятия состоит в замене одних слов другими. Например, все встретившиеся в тексте глаголы заменяются другими глаголами, подходящими по смыслу. Подобное можно производить с именами существительными и именами прилагательными. Возможно использование словаря.

## Практическое занятие 3

### ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

**Цель занятия:** ознакомить студентов с существующими методиками планирования времени и установки приоритетов, привить навыки правильной формулировки целей, планирования рабочего времени.

#### Вопросы для обсуждения

1. Целеполагание и планирование – взаимосвязь и важность.
2. Эффективная постановка цели.
3. Области жизни человека, подлежащие целеполаганию и планированию.
4. Планирование жизни, карьеры – личный жизненный план.
5. Планирование рабочего дня по методу "Альпы"
  - а) составление заданий;
  - б) оценка длительности поставленных задач;
  - в) резервирование времени (в соотношении 60 : 40 – планом должно быть охвачено не более 60 % рабочего времени менеджера и приблизительно 40 % времени должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел);
  - г) принятие решений по приоритетам и перепоручению;
  - д) контроль (учет несделанного).
6. Установление приоритетов с помощью метода "ABC" (рис. 1).

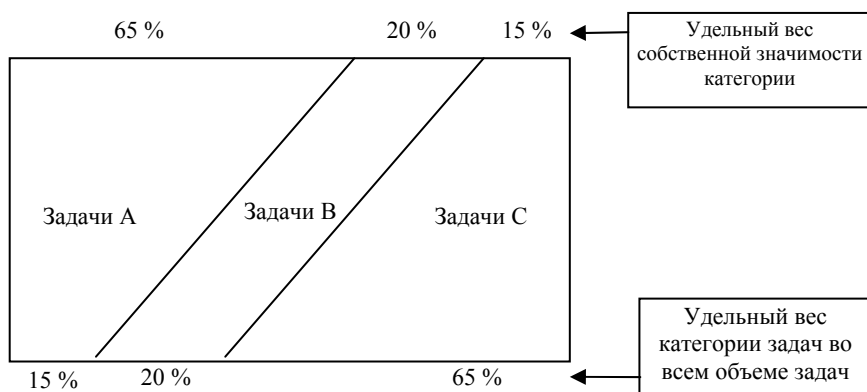


Рис. 1. Метод анализа ABC

## Задание 1

Спланируйте свое рабочее время, используя методы: "Альпы", "ABC" и "60 : 40" (соблюдая все требования, которым должен следовать менеджер), если продолжительность рабочего дня составляет 8 часов.

## Вопросы для обсуждения

1. Какие идеи показались Вам наиболее важными? В чем их важность?
2. Планирование времени: основные принципы и методы.
3. В каких областях устанавливаются жизненные цели? Приведите пример правильной и неправильной формулировки цели.

## Практическое занятие 4

### ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Цель:** изучить возможные подходы к принятию управленческих решений

## Вопросы для обсуждения

1. Определение проблемы. Причины и симптомы.
2. Что такое решение?
3. Последовательность анализа проблемы и выбора решения.
4. Этапы выработки решения.
5. Критерии оценки качества решения.

## Задание 1

Выберите проблему и примите по ней решение, используя табл. 2.

### 2. Принятие рационального решения

Почувствовать, что у Вас есть проблема	Сформулировать и уточнить ее	Определить ваши цели и критерии	Выработать возможные альтернативы устранения проблемы	Оценить эти альтернативы по системе установленных критериев	Выбрать наилучшую альтернативу

## Задание 2

Заполните табл. 3 – "Превентивное решение проблем" для следующих ситуаций:

а) Вы назначены ответственным за переезд вашего отдела из одного здания в другое. В субботу с 9 до 16 часов необходимо перевезти 20 письменных столов, 40 стульев, 2 компьютера.

б) Вы представитель фирмы, которая собирается открывать в нашем городе свой филиал. Необходимо провести подготовительные работы для открытия филиала, начиная с оформления документов и поисков подходящих торговых площадей и заканчивая церемонией открытия.

В графе событие обозначьте наименование тех проблем, которые на Ваш взгляд могут возникнуть в процессе достижения цели. В графе вероятность спрогнозируйте вероятность возникновения этой проблемы. Превентивные меры, т.е. меры, принятые заранее для предупреждения подобных проблем, впишите в третью графу.

### 3. Превентивное решение проблем

Событие	Вероятность P(i)	Превентивные меры	Остаточная вероятность P'(i)

## Задание 3

Для современного менеджера большое значение приобретает достижение согласия с исполнителями. В связи с этим в процессе оценивания претендента на занятие управленческой должности применяются методики, дающие возможность определить степень выраженности у него названного феномена. Одной из таких методик является ситуационная игра "Кораблекрушение".

### Ситуационная игра "Кораблекрушение"

"Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара яхта тонет. Точные координаты яхты определить не удастся из-за поломки навигационных приборов. Примерное местонахождение – около тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Экипаж сумел спустить на воду прочный надувной плот с веслами. На плоту оказались лишь 15 предметов:

- 1) секстант (угломерный инструмент); 2) зеркало для бритья; 3) канистра с водой; 4) противомоскитная сетка; 5) одна



коробка с армейским рационом; 6) карта Тихого океана; 7) надувная подушка; 8) канистра нефтяной смеси; 9) портативный транзисторный приемник; 10) порошок для отпугивания акул; 11) лист фанеры (10 м<sup>2</sup>); 12) бутылка рома; 13) десять метров нейлонового шнура; 14) две плитки шоколада; 15) рыболовная снасть.

В карманах спасшихся нашли одну пачку сигарет, коробку спичек, сто американских долларов.

Вам необходимо проранжировать 15 названных предметов в соответствии с их значимостью для выживания. В табл. 4 поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 – у второго по значимости и так далее до пятнадцатого.

На первом этапе игры каждый выполняет задание самостоятельно. Второй этап игры предусматривает групповое решение проблемы. Руководствуясь целью достижения согласия, группа должна попытаться прийти к единому мнению. Достичь полного согласия не легко, ибо не каждая оценка обычно получает полное одобрение всех. Группа должна стараться выбирать такие оценки, с которыми все могут согласиться хотя бы отчасти.

4. Индивидуальный, групповой и эталонный ранги

Предмет	Ваша оценка	Ваша ошибка	Оценка команды	Ошибка команды	Эталон
1.					
...					
15.					
Общая ошибка	Индивидуальная		Групповая		

После того, как группа проранжирует 15 предметов, надо сравнить результат с эталоном.

В столбец "Ваша ошибка" для каждого предмета заносится абсолютная разница между эталонным рангом и индивидуальным. Соответственно в столбец "Ошибка команды" записывается абсолютная разница между эталонным и групповым рангами. Общие (суммарные) ошибки заносятся в последнюю строку таблицы.

Каждая группа предоставляет следующую информацию:

- 1) средняя индивидуальная общая ошибка (необходимо сложить все индивидуальные общие ошибки и результат разделить на количество членов группы);
- 2) групповая общая ошибка;
- 3) удельный вес количества членов группы, у которых общая индивидуальная ошибка меньше, чем общая групповая ошибка, в составе группы.

Затем делаются выводы об индивидуальных способностях испытуемого. Представители каждой группы дают ответы на следующие вопросы:

1. Что мешало достижению согласия в группе?
2. Какие выявились признаки лидерства?
3. Кто проявлял активность, а кто пассивничал?
4. Кто доминировал?
5. Какова была атмосфера в группе?
6. Какие действия предпринимали участники группового принятия решения для проведения своих идей?

### Ситуационная игра "Выживание на луне"

Ваш космический корабль потерпел аварию на луне. Вы должны были встретиться с основным космическим кораблем за 200 миль от места аварии на солнечной стороне, но неудачное приземление повредило Ваш корабль и все оборудование на борту, кроме 15 предметов, перечисленных ниже:

- 1) коробок спичек; 2) пищевые концентраты; 3) 50 футов нейлоновой веревки; 4) парашютный шелк; 5) портативный обогревательный элемент на солнечных батареях; 6) два пистолета 45-го калибра; 7) один ящик сухого молока; 8) два баллона кислорода; 9) звездная карта (с поверхности луны); 10) самонадувной плот; 11) пять галлонов воды; 12) сигнальные ракеты; 13) аптечка первой помощи с иглами для инъекций; 14) приемопередатчик на солнечных батареях; 15) магнитный компас.

Выживание Вашей команды зависит от того, доберетесь ли Вы до основного корабля. Таким образом, Вы должны выбрать наиболее важные предметы, которые Вам понадобятся в 200-мильном путешествии. Ваша задача заключается в том, чтобы оценить значение 15 предметов по их степени важности для выживания.

Методика проведения и оценки ситуационной задачи аналогична игре "Кораблекрушение".

### Вопросы для анализа ситуационных игр

1. Каким образом (по какому алгоритму) принималось решение?
2. Какие факторы оказывали влияние на принятие решения?
3. Как повлияла на принятие решения недостаточность информации?
4. Было ли это решение принятием, принятым в условиях неопределенности или в условиях риска?

## Практическое занятие 5

### ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

#### Деловая игра "Банк-кредит-контролер"

**Условия игры:** Банк намерен осуществить пять эмиссий денежных средств (по 10 млн. каждая) на общую сумму 50 млн. р. для выдачи кредитов заинтересованным предприятиям "А", "Б", и "Х". Ключевая задача каждого предприятия – получить максимальную сумму кредита. Предприятия "А" и "Б" имеют статус привилегированных, предприятие "Х" – простое, т.е. такого статуса не имеет.

Привилегированное предприятие перед очередной эмиссией может предварительно сделать заказ на выделение ему той или иной суммы кредитных средств. Простое предприятие "Х" такого права не имеет, но также участвует в распределении эмиссионных денег.

Привилегированные предприятия ("А", "Б") предварительно знакомятся с условиями распределения кредитов и получают информацию о фактическом их распределении банком после каждой очередной эмиссии денег в соответствии с установленными правилами (данные распределения фиксируются в таблице).

Запросы на кредиты могут быть сделаны в пределах от 1 до 10 млн. р. и должны быть целочисленными (не дробными).

Победителем считается предприятие, набравшее максимальную сумму кредитов по итогам пяти эмиссии.

Правила распределения кредитов:

1. Если суммарный заказ предприятий "А" и "Б" не превышает суммы эмиссии, то их требования удовлетворяются. Оставшаяся сумма (в случае ее наличия) переходит предприятию "Х".

2. Если суммарный заказ предприятий "А" и "Б" находится в пределах от 11 до 15 млн. р. (включая 15 млн. р.), то удовлетворяется заказ предприятия, запросившего сравнительно большую сумму кредита. Второе предприятие не получает кредит. Оставшаяся сумма переходит предприятию "Х".

3. В случае, если предприятия "А" и "Б" заказали одинаковые суммы, и при этом их суммарный заказ находится в пределах от 11 до 15 млн. р., их заказы не удовлетворяются и вся сумма эмиссии переходит к предприятию "Х".

4. Если суммарный заказ предприятий "А" и "Б" превышает 15 млн. р., оба привилегированных предприятия штрафуются на сумму своего заказа, а вся сумма эмиссии переходит к предприятию "Х". Результаты свести в табл. 5.

#### 5. Результаты деловой игры

№ эмиссии	Предприятие А			Предприятие Б			Предприятие Х	
	запрошено	получено	сумма	запрошено	получено	сумма	получено	сумма
1								
...								
5								
Итого								

По итогам игры команды сдают протоколы, в которых должно быть отражено:

- состав команды;
- принятие решений по этапам;
- обоснования принятых решений по этапам с указаниями основных идей, вносимых на рассмотрение в ходе обсуждения с указанием авторства идеи;
- оценка участников капитаном по пятибалльной системе с кратким обоснованием этих оценок.

## Р а з д е л: ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

### Практическое занятие 6

#### ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

**Цель занятия:** уяснить важность функций целеполагания и планирования.

#### Вопросы для обсуждения

1. Цель: определение, критерии эффективности.
2. Цели организации, цели подразделений, цели сотрудников: иерархия, взаимосвязи, взаимоотношения.
3. Конфликты целей: причины возникновения, выявление, технология разрешения.
4. Ключевые области деятельности предприятия.
5. Установление целей в ключевых областях.

#### Задание 1

Определите ключевые области деятельности предприятия и предложите свой вариант целей в этих областях на период

до трех лет.

## Задание 2

На совете директоров акционерного общества было принято решение об увеличении в течение года объема прибыли на 8 % и предложены следующие способы достижения этой цели: 1) увеличить объем продаж на 15 %; 2) снизить переменные издержки на 8 %; 3) стабилизировать постоянные издержки; 4) увеличить эффективность использования капитала на 2 %.

Цель может быть достигнута только при одновременной реализации всех условий, которые в данном случае являются подцелями.

Необходимо составить список мероприятий, приводящих к реализации подцелей. Список оформляется в виде табл. 6.

### 6. Мероприятия, приводящие к реализации подцелей

Цель	Увеличить объем годовой прибыли на 8 %			
подцели	увеличить объем продаж на 15 %	снизить переменные издержки на 8 %	стабилизировать постоянные издержки	увеличить эффективность использования капитала на 2 %
Мероприятия				

## Практическое занятие 7

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

**Цель:** углубить знания студентов по теме "структура и функции аппарата управления", приобрести навыки в определении функций управления и органов управления

#### Задание 1

Составьте схему классификации функций управления по следующим признакам: 1) по этапам (стадиям) процесса управления; 2) по сферам (вид деятельности); 3) по виду объекта управления; 4) по степени централизации; 5) по характеру участия в подготовке и принятии решения; 6) по степени сложности, повторяемости, самостоятельности выполняемых работ; 7) по виду процессов; 8) по типу и масштабу производства; 9) по виду специализации; 10) по фазам производственного процесса.

Чем отличаются общие функции от конкретных?

#### Задание 2

Решите следующие ситуации с точки зрения теории управления.

1. Дайте объяснения следующим явлениям: а) ряд функций управления на предприятии необходимо выполнять, но их не выполняет ни одно из существующих подразделений; б) некоторые функции управления выполняются параллельно разными подразделениями.

2. Объясните логическую последовательность и взаимосвязь следующих функций управления: планирование, организация, координация, стимулирование и контроль.

3. Какая зависимость существует между понятиями "задача управления" и "функция управления".

4. Определите изменения, которые могут произойти в функциях управления под влиянием следующих факторов: а) увеличение объема и усложнение технологии производства; б) повышение уровня механизации, автоматизации и компьютеризации производства.

5. Расположите в логической последовательности следующие виды действий, которые необходимо произвести в отношении функций управления (с начального вида до конечного): закрепление функций; выявление функций; регламентация функций; распределение функций; группировка функций; выполнение функций.

6. Расположите в логической последовательности следующие понятия (функции управления; функции работника аппарата управления; функции субъекта управления).

## Практическое занятие 8

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

**Цель занятия:** углубление знаний и привитие навыков определения и составления схемы организационной структуры управления на основе ее типовых элементов.

#### Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение следующих понятий и объясните связь между ними: а) подразделение управления; б) звено

управления; в) орган управления; г) степень управления; д) организационная структура управления.

2. Объясните, какие принципы осуществления связей в организационной структуре управления нарушены в следующих ситуациях: а) подчиненный получает указания от двух руководителей – своего непосредственного и вышестоящего; б) указания от директора непосредственно получает начальник участка; в) руководитель функционального подразделения дает указание начальнику цеха; г) документ проходит 10 подразделений в аппарате управления, причем только четырем из них осуществляется выборка информации из документа, а два подразделения вносят в документ новую информацию.

3. В приведенном ниже перечне подразделений определите, какие из них должны находиться в подчинении: а) у заместителя директора по экономическим вопросам; б) у заместителя директора по общим вопросам; в) технического директора.

Подразделения: отдел техники безопасности, административно-хозяйственный отдел, планово-экономический отдел, канцелярия, отдел труда и заработной платы, финансовый отдел, отдел главного конструктора, отдел стандартизации, отдел комплектации, отдел главного технолога, группа экономического анализа, отдел главного механика.

4. Найдите 4 организационно-управленческие ошибки в следующих сообщениях: а) начальник планово-экономического отдела завода приказал зам. директора по экономическим вопросам ускорить расчет калькуляции на вновь изготавливаемое изделие; б) начальник планово-экономического отдела завода вызвал к себе в кабинет начальника цеха № 15 и приказал ему принять меры по ускорению производства изделия № 17.

### **Задание 1**

1. Составьте организационную структуру управления промышленного предприятия (используя список примерного состава органов управления).

2. Проанализируйте составленную Вами организационную структуру. При анализе определите: а) сколько и каких подразделений имеется в аппарате управления; б) насколько эффективна их деятельность, нельзя ли сократить некоторые из них; в) проанализируйте реальный состав работников аппарата, определите численность административно-хозяйственного аппарата, специалистов, технических исполнителей и найдите соотношение между ними по численности.

Примерный состав органов управления для составления схемы организационной структуры управления предприятием: 1) отдел главного технолога; 2) административно-хозяйственный отдел; 3) отдел главного механика; 4) отдел кадров; 5) юрисконсульты; 6) зам. директора по экономическим вопросам; 7) отдел главного конструктора; 8) зам. директора по общим вопросам; 9) гл. инженер; 10) финансовый отдел; 11) отдел труда и заработной платы; 12) бюро рационализаторских предложений и изобретательства; 13) отдел материально-технического снабжения; 14) отдел комплектации и кооперации; 15) зам. директора по производству; 16) гл. бухгалтер; 17) технический архив; 18) производственный отдел; 19) директор; 20) планово-экономический отдел; 21) зам. директора по кадрам; 22) отдел главного энергетика; 23) машинописное бюро; 24) отдел стандартизации; 25) отдел сбыта; 26) отдел главного метролога; 27) отдел технического обучения; 28) отдел технического контроля; 29) отдел научно-технической информации; 30) зам. директора по коммерческим вопросам и сбыту; 31) канцелярия; 32) зам. директора по материально-техническому обеспечению; 33) производственные цеха.

### **Задание 2**

Составьте должностную инструкцию старшего мастера, начальника участка, бухгалтера-экономиста цеха.

Должностная инструкция представляет собой правовой акт, устанавливающий правила, регулирующие деятельность исполнителя. В нее входят четыре самостоятельных раздела: общие положения, обязанности, права, ответственность.

Основой для разработки должностных инструкций служат должностные квалификационные характеристики, приведенные в "Квалификационном справочнике должностей служащих", и соответствующие положения о подразделениях предприятия.

## ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Дафт, Ричард Л. Менеджмент : учебник – 2-е изд. / Ричард Л. Дафт ; пер. с англ. В. Вольского [и др.] ; под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2003. – 829 с.
2. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хе-доури; Академ. народ. хоз-ва при Правительстве РФ; Высш. шк. междунар. бизнеса ; пер. с англ. М.А. Майорова [и др.]. – М. : Дело, 2004.
3. Робинс, Стивен, П., Коултер, Мэри. Менеджмент. – 6-е изд. / пер. с англ. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2002. – 880 с.: ил. – Парал. тит. англ.
4. Виханский, О.С. Менеджмент : учеб. для вузов. – 3-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2003. – 528 с.
5. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения / под ред. О.А. Страховой. – СПб. : Питер, 2001. – 144 с.: ил. – (Серия "Учебники для вузов").
6. Казанцев, А.К. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах) : учебное пособие / А.К. Казанцев, В.И. Подлесных, Л.С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 367 с.
7. Комаров, А.Г. Современный менеджмент: теория и практика / А.Г. Комаров, А.Р. Кудашев, А.А. Брандукова, Г.Г. Муфтиев ; под ред. А.Г. Комарова, Г.Г. Муфтиева. – СПб. : Питер, 2004. – 432 с.: ил. – (Серия "Учебное пособие").