

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования «Саратовский государственный технический  
университет имени Гагарина Ю.А.»

Профессионально-педагогический колледж

УТВЕРЖДАЮ  
Заместитель директора  
по учебно-методической работе  
Профессионально-педагогического  
колледжа СГТУ имени Гагарина Ю.А.  
\_\_\_\_\_  
О.В. Зимкова  
«22» сентября 2021 г.

Методические указания для обучающихся по выполнению заданий  
самостоятельных работ по дисциплине

**ОП.03 МЕНЕДЖМЕНТ**

специальность

**38.02.04 КОММЕРЦИЯ (ПО ОТРАСЛЯМ)**

Рассмотрено на заседании  
методической комиссии  
экономических специальностей и дисциплин  
протокол № 3 от «22» сентября 2021 г.  
Председатель МК \_\_\_\_\_ Р.Н. Ниго

Саратов 2021

Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ разработаны на основе рабочей программы дисциплины ОП 03. Менеджмент (по отраслям) Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости по дисциплине ОП 03. Менеджмент (по отраслям) в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 38.02.04 «Коммерция (по отраслям)» утверждённого приказом Министерства образования и науки РФ от 15 мая 2014г. № 539

Разработчик: Нихо Рузалия Назымовна - преподаватель Профессионально-педагогического колледжа СГТУ имени Гагарина Ю.А.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Пояснительная записка	стр. 4
2. Указания по выполнению практических работ	6
3. Критерии оценки	32
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение практических работ	34

## 1. Пояснительная записка

1.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ по дисциплине ОП 03. Менеджмент (по отраслям) предназначены для реализации Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 38.02.04 «Коммерция (по отраслям)

Место учебной дисциплины в структуре ППССЗ общепрофессионального цикла

Изучение дисциплины направлено на формирование общих и профессиональных компетенций, включающих в себя способность:

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 6. Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 10. Логически верно, аргументировано и ясно излагать устную и письменную речь.

ПК 1.7. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен **уметь**:

- применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения;
- планировать и организовывать работу подразделения;
- формировать организационные структуры управления;
- учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен **знать**:

- сущность и характерные черты современного менеджмента;
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс и методику принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;

- систему методов управления;
- стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

Количество часов отведенное на проведение:

практических занятий /8 часов.

## 1.2. Перечень практических работ

Наименование темы	Наименование, № практического занятия	Объем часов	Вид работы	Формируемые результаты освоения
<b>Тема 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента</b>	<b>Практическое занятие № 1</b> Анализ современных подходов в менеджменте.	2	ОКт (выполнение письменной работы)	ПК 1.7 ОК2,3,4, 10 У1-У4
	<b>Практическое занятие № 2</b> Анализ особенностей национальных моделей менеджмента.	2	ОКт (выполнение письменной работы)	ПК 1.7 ОК 2,3,4, 10 У1,У2,У4
<b>Тема 5. Планирование в системе менеджмента</b>	<b>Практическое занятие № 3</b> Рассмотрение миссии и определение целей организации	2	ОКт (выполнение практической работы)	ПК 1.7 ОК 2,3 ,10 У2,У4
	<b>Практическое занятие № 4</b> <b>Практическая работа № 1</b> Проведение SWOT-анализа	2	РКт (выполнение практической работы)	ПК 1.7 ОК2,3,4, 10 У1,У2,У4
<b>Тема 6. Организация как функция менеджмента</b>	<b>Практическое занятие № 5</b> Анализ организационных структур управления.	2	ОКт (выполнение письменной работы)	ПК 1.7 ОК2,3,10 У2,У3,У4
<b>Тема 7. Мотивация и стимулирование</b>	<b>Практическое занятие № 6</b> Выбор способов мотивации в конкретных ситуациях	2	ОКт (выполнение письменной работы)	ПК 1.7 ОК2,3,10 У1,У4
<b>Тема 11. Деловое общение</b>	<b>Практическое занятие № 7</b> Освоение технологии делового общения.	2	ОКт (выполнение письменной работы)	ПК 1.7 ОК2,3,4, 10 У1,У4
<b>Тема 13. Управление конфликтами</b>	<b>Практическое занятие № 8</b> Рассмотрение примеров конфликтных ситуаций.	2	ОКт (выполнение письменной работы)	ПК 1.7 ОК2,3, 10 У1, У4
<b>Тема 14. Руководство: власть и партнерство</b>	<b>Практическое занятие № 9</b> Семинар по теме «Руководство: власть и партнерство»	2	ОКт (выполнение письменной работы)	ПК 1.7 ОК2,3,4,6,10 У1,У2,У4
Итого		<b>18</b>		

## 2.Указания по выполнению практических работ

**Тема: Сущность и характерные черты современного менеджмента**

### Практическая работа № 1

#### «Анализ современных подходов в менеджменте»

**Цель:** приобрести навыки применения научных подходов и принципов менеджмента к практике управления.

**Задача:** рассмотреть применение принципов управления в различных управленческих ситуациях.

#### **Формируемые результаты освоения учебной дисциплины**

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 10. Логически верно, аргументировано и ясно излагать устную и письменную речь.

ПК 1.7. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения

У 1. Применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения

У 2. Планировать и организовывать работу подразделения

У 3. Формировать организационные структуры управления

У 4. Учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности

**Задание:** Работа с учебной литературой и формирование письменных ответов на вопросы

#### **Порядок выполнения задания**

1.В книге А. Файоля сформулированы 14 принципов менеджмента. В их числе стабильность персонала, централизация, скалярная цепь. В чем сущность данных принципов? Каково значение их для современной практики управления?

2.В чем состоит сущность принципов единства распорядительства и единства руководства?

3.На ряде российских предприятий руководители функциональных подразделений руководят деятельностью подчиненных по реализации целей, стоящих перед данными подразделениями, что отражено в положении о них. Вместе с тем данные положения не предоставляют каких-либо существенных прав руководителям по поощрению и наказанию подчиненных. Укажите, какой принцип управления нарушается в результате этого? Какие возможны нежелательные последствия этого?

4.Руководствуясь научным принципом управления, менеджер при делегировании подчиненному работ (задач) должен передавать ему необходимые (выбрать требуемое)

а) ответственность; б) власть; в) полномочия

5. Объяснить: какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

- к разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены рабочие коллектива

- специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;

- в процессе деятельности принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций. Как правило, правам и необходимым для осуществления деятельности средствам в них уделяется мало внимания.

- деятельность подразделений предприятия не увязана единым распорядком рабочего дня.

6. Руководствуясь каким известным принципом управления, менеджер регулярно контролирует соотношение результатов деятельности предприятия и затрат на управление им?

7. Каких конкретных действий требует от руководителей соблюдения принципа устойчивости к воздействию факторов внешней среды?

**Условия выполнения задания:**

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Менеджмента»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

**Контрольные вопросы:**

1. Принципы управления, сформулированные А. Файолем.
2. Современные подходы в управлении.
3. Сравнение школы человеческих отношений от научного и административного управления.

**Тема: Сущность и характерные черты современного менеджмента**

**Практическая работа № 2**

**«Анализ особенностей национальных моделей менеджмента»**

**Цель:**Закрепить на практике знания национальных моделей менеджмента. Сделать выводы о возможности использования зарубежного опыта в практике отечественного управления.

**Задачи:**выявление особенностей национальных моделей менеджмента; определение проблем менеджмента в России и возможных путей их решения.

**Формируемые результаты освоения учебной дисциплины**

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 10. Логически верно, аргументировано и ясно излагать устную и письменную речь.

ПК 1.7. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения

У 1. Применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения

У 2. Планировать и организовывать работу подразделения

У 4. Учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности

**Задание № 1.**Составить сравнительную характеристику японской и американской моделей менеджмента, заполнив следующую таблицу, сделать выводы о возможности использования зарубежного опыта в практике отечественного управления.

	Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
Структура управления компанией		
Характер принятия решений		
Форма ответственности		
Организация контроля		
Скорость служебного роста		
Критерий продвижения по службе		
Главное качество менеджера		
Ориентация управления		
Оценка результата управления		
Отношения менеджера с подчиненными		
Форма подготовки менеджеров		
Система найма на работу		
Система оплаты труда		

**Условия выполнения задания:**

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Менеджмента»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

**Контрольные вопросы:**

1. Опыт менеджмента в Японии.
2. Опыт менеджмента в США.
3. Опыт менеджмента в странах Европы.
4. Специфика менеджмента в России.

**Тема: Планирование в системе менеджмента****Практическое занятие № 3****«Рассмотрение миссии и определение целей организации»**

**Цель:**закрепить знания, полученные при изучении темы «Планирование в системе менеджмента», приобрести навыки анализа деятельности организаций, умения составлять миссии организаций, определять главную цель деятельности организации и цели отдельных областей и направлений деятельности организации

**Задачи:**составление миссии организации и определение целей организации.

**Формируемые результаты освоения учебной дисциплины**

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 10. Логически верно, аргументировано и ясно излагать устную и письменную речь.



ПК 1.7. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения

У 2. Планировать и организовывать работу подразделения

У 4. Учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности

### **Задание №1.**

Ниже представлены формулировки миссии и целей для различных организаций и различных отраслей. Определите, какие формулировки являются стратегическими или финансовыми целями, а какие миссиями организаций.

### **Порядок выполнения задания**

Основные отличия миссии компании от ее целей могут быть определены в следующих четырех измерениях:

1. Временной аспект. Миссия не имеет временных критериев. Цели же всегда временны и предполагают наличие сроков, когда они должны быть достигнуты.

2. Фокусировка. Миссия имеет направленность на внешнюю для компании среду, например, достичь признания или стать лидером в отрасли. Цели, напротив, чаще всего относятся к внутренним аспектам компании и выражаются в терминах использования имеющихся ресурсов для достижения конкретных внутренних показателей.

3. Специфика. Миссия выражается в терминах, имеющих общий, относительный характер, относящихся к образу компании, ее фирменному стилю. Цели, как правило, выражаются в терминах определенных результатов и предполагают их достижимость.

4. Измеряемость. И миссия, и цели в некотором смысле, могут быть измерены. Но измеряемость миссии имеет относительно качественный характер, тогда как положения, утверждаемые в целях, имеют абсолютный, количественный характер.

### **Формулировки миссии и целей:**

**ЗСОМ** "Подключать индивидуальных и корпоративных пользователей к источникам информации с помощью современных, простых и надежных средств. Наше видение глобальной компьютеризации — мир, в котором подключение к Internet проще, доступнее, дешевле".

**ЗМ Corporation** "Достичь среднегодового роста прибыли на акцию минимум на 10%, прибыльности акционерного капитала — на 20—25%, рентабельности привлеченного капитала — не ниже 27%; не меньше 30% продаваемой продукции должно быть выпущено за последние 4 года".

**AlcanAluminum** "Производить алюминий с минимальными издержками, удерживать индекс StandardandPoor выше среднего показателя". (*StandardandPoor — фондовый индекс 500 наиболее активно покупаемых акций на Нью-йоркской фондовой бирже, публикуемый агентством StandardandPoor*).

**AtlasCorporation** "Стать низкозатратной золотодобывающей компанией среднего масштаба, производить не меньше 3735, 5 кг золота в год и создать золотой резерв в 424, 5 т".

**EastmanKodak** "Мы делаем фото".

**Лукойл:** «Рост производственного потенциала и комплексная рационализация управления компанией»

**LongJohnSilver's** "Стать лучшей сетью ресторанов быстрого обслуживания в Америке. Мы предлагаем каждому посетителю вкусные, здоровые и недорогие блюда из рыбы, морепродуктов и цыплят, обслуживаем быстро и вежливо".

**McDonald's** «Достичь 100%-ного уровня удовлетворения клиента ежедневно в каждом ресторане»

**METRO Cash&Carry** - лидер в области оптовой торговли. "METRO Cash&Carry предлагает оптовую торговлю по принципу cash&carry для различных сфер бизнеса и профессионалов. METRO Cash&Carry предлагает качественную продукцию и бизнес-решение по максимально низким ценам. METRO Cash&Carry - партнер для профессионалов."

**Американский Красный Крест** " Улучшать качество человеческой жизни; развивать в людях уверенность в своих силах и воспитывать ответственность; мы учим людей избегать несчастных случаев и одновременно быть к ним готовыми, уметь оказывать первую помощь".

**Google:** «Удобно организовать всю информацию в мире и сделать ее доступной и полезной каждому»

**Skype:** «Стать платформой для общения людей в реальном времени»

**Apple:** «Обеспечить студентов, педагогов, творческих профессионалов по всему миру лучшими персональными компьютерами благодаря использованию инновационных решений»

**Chevron:** «Быть первыми среди наших конкурентов по общему возврату инвестиций в 1999–2003 гг.»

**Adidas:** «Стать лучшим спортивным брендом в мире.никогда не сравнивать количество с качеством. Спортсмен всегда на первом месте».

**Pepsi:** «Быть лучшей в мире компанией-производителем продуктов питания, сфокусированной на готовых продуктах и напитках. Во всем, что мы делаем, руководствоваться тремя принципами – честность, последовательность и справедливость.»

**Danone:** «Обеспечить как можно большее количество людей здоровыми продуктами питания»

**Nike:** «Дарить вдохновение и инновационные решения каждому атлету в мире»

**Rubbermaid:** «Раз в полтора года выходить на новый рынок 30% от общего объема продаж должны приходиться на товары, запущенные в производство за последние пять лет»

**Coca-cola:** «Освежать мир, тело, разум и дух; Пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел; Привносить смысл во все, что мы делаем.»

**Nestle:** «Мы верим, что исследования и разработки помогут сделать продукты питания лучше, тем самым улучшить жизнь людей»

**Microsoft:** «Предоставить каждому возможность полностью реализовать свой потенциал»  
"Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения".

**MARY KAY** "Украшать жизнь женщин во всем мире".

**IKEA:**«Улучшение повседневной жизни каждого»

**Facebook:** «Предоставить людям возможность поделиться своей жизнью с другими и сделать мир более открытым и объединенным»

**YouTube:** «Обеспечить быстрый и простой доступ к видео-контенту и предоставить возможность обмениваться видео друг с другом»

**Задание №2.** Из перечисленных ниже целей выберите те, которые будут способствовать достижению главной цели организации – «увеличение прибыли компании» и составьте дерево целей.

*Цели организации:*

Увеличить доходы.

Повысить цены на продукцию.

Увеличить объемы реализации продукта.

Увеличить объемы продаж каждому покупателю.

Расширить географию продаж.

Расширить ассортимент.

Наращивать выпуск наиболее доходных позиций.

Повысить долю продуктов высокого качества.

Увеличить долю рынка за счет вытеснения конкурентов.

Сократить издержки.

Сократить постоянные издержки.

Повысить эффективность использования ресурсов.

Внедрить автоматизацию ключевых бизнес-процессов.

Провести изменение структуры управления предприятием.

Провести сокращение персонала.

Сократить переменные издержки.

Провести глубокую автоматизацию производственных процессов.

Уменьшить материалоемкость изделия.

Усовершенствовать технологию производства изделия.

Увеличить инвестиции в инновации.

**Условия выполнения задания:**

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Менеджмента»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Сущность миссии организации.
2. Основные типы целей организации.
3. Основные сферы, в рамках которых определяются цели в организации.
4. Дерево целей организации.

#### **Задание на дом**

Определить, к какому типу и к каким функциональным областям относятся приведенные ниже цели:

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%.
2. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
3. Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе.
4. Обеспечить рост доходов на 5%.
5. Обеспечить повышение качества продукции.
6. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 до 2 млрд руб. за 5 лет.
7. Поддерживать конкурентоспособность и инновационность (постоянное обновление) выпускаемой продукции.
8. Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов.
9. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
10. Достигнуть 20%-ного уровня доходов по акциям.
11. Добиться повышения цены акций.
12. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
13. Расширить ассортимент продукции.
14. Оптимизировать кадры предприятия.
15. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
11. Внедрение системы стимулирования персонала.
12. Повышение инвестиционной привлекательности организации.
13. Выйти на первое место по продаже продукции на рынке.
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет.
16. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.
17. Увеличить прибыль на вложенный капитал.
18. Добиться увеличения притока денежных средств.
19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.
20. Повысить эффективность управления финансами компании.

Результаты оформить в виде таблицы

Таблица2

Цель	Тип цели	Функциональная область

**Тема: Планирование в системе менеджмента**  
**Практическое занятие № 4**  
**(Практическая работа № 1)**  
**«Проведение SWOT-анализа»**

**Цель:** закрепить знания, полученные при изучении тем «Внешняя и внутренняя среда организации», «Планирование в системе менеджмента. Стратегическое планирование», приобрести навыки анализа деятельности организаций, внешней и внутренней среды организации, умения составлять матрицу SWOT, определять возможные направления развития организации.

**Задачи:**

1. Проанализировать состояние внутренней и внешней среды организации, определить сильные и слабые стороны и возможности и угрозы организации.
2. Составить матрицу SWOT.
3. Сделать выводы о возможных направлениях развития организации.

**Формируемые результаты освоения учебной дисциплины**

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 10. Логически верно, аргументировано и ясно излагать устную и письменную речь.

ПК 1.7. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения

У 1. Применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения

У 2. Планировать и организовывать работу подразделения

У 4. Учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности

**Задание №1.** На основании приведенных ниже данных определите сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы со стороны внешней среды для предприятия. Составьте матрицу SWOT. Сделайте выводы о возможных направлениях развития предприятия.

Таблица3

Показатель	<i>Конкурент 1</i>	<i>Конкурент 2</i>	<i>Конкурент 3</i>	<i>Предприятие</i>
Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350
Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	4
Средний возраст оборудования, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
Доля высококвалифицированного персонала	0,3	0,42	0,35	0,5
Нехватка управленческого и технического персонала	отсутствует	имеется	отсутствует	имеется
Географическое расположение	удобное	среднее	среднее	удобное
Товарная марка фирмы	известная	известная	известная	неизвестная
Угроза налоговых изменений	отсутствует	имеется	имеется	имеется
Угроза повышения цен на	отсутствует	имеется	отсутствует	имеется

сырье и материалы				
Наличный капитал фирмы, млн. ден. ед.	150	60	110	140
Уровень доходов потребителей	низкий	низкий	низкий	низкий
Возможность получения государственного заказа на данный товар	высокая	низкая	низкая	высокая
Стимулирование инновационной активности предприятий в регионе со стороны государства	имеется	отсутствует	отсутствует	имеется
Связи с поставщиками	устойчивые	устойчивые	неустойчивые	неустойчивые

**Условия выполнения задания:**

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Менеджмента»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

**Контрольные вопросы:**

1. Элементы внешней и внутренней среды организации.
2. В чем заключается суть SWOT-анализа?
3. Какие правила проведения SWOT-анализа необходимо соблюдать для получения достоверных данных?
4. Какие характеристики изучает SWOT-анализ?

**Тема: Организация как функция менеджмента**  
**Практическая работа № 5**  
**«Анализ организационных структур управления»**

**Цель:** Приобрести навыки анализа организационных структур.

**Формируемые результаты освоения учебной дисциплины**

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 10. Логически верно, аргументировано и ясно излагать устную и письменную речь.

ПК 1.7. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения

У 2. Планировать и организовывать работу подразделения

У 3. Формировать организационные структуры управления

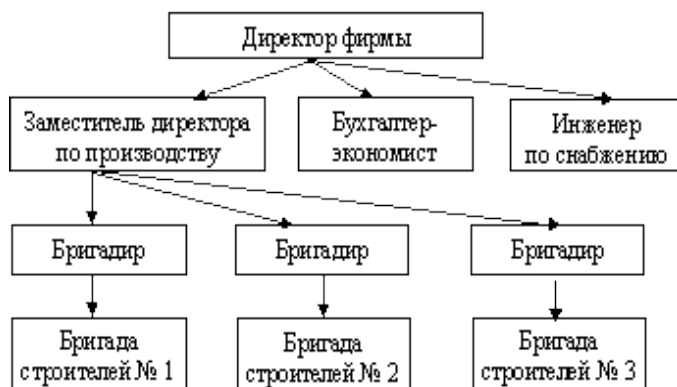
У 4. Учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности

**Задание:.** Определить типы организационных структур. Составить организационные структуры управления в зависимости от предложенной ситуации.

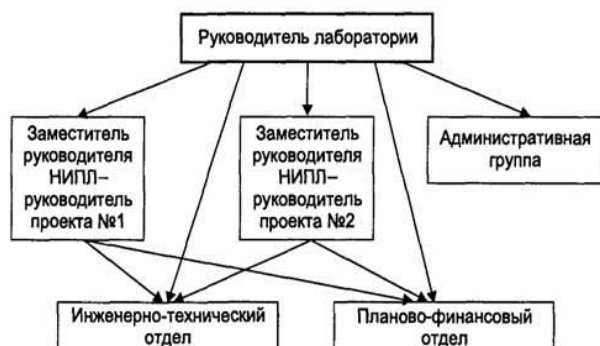
**Порядок выполнения задания**

1. По приведенным структурам управления предприятиями установите, к какому типу структур они относятся. Дайте обоснование.

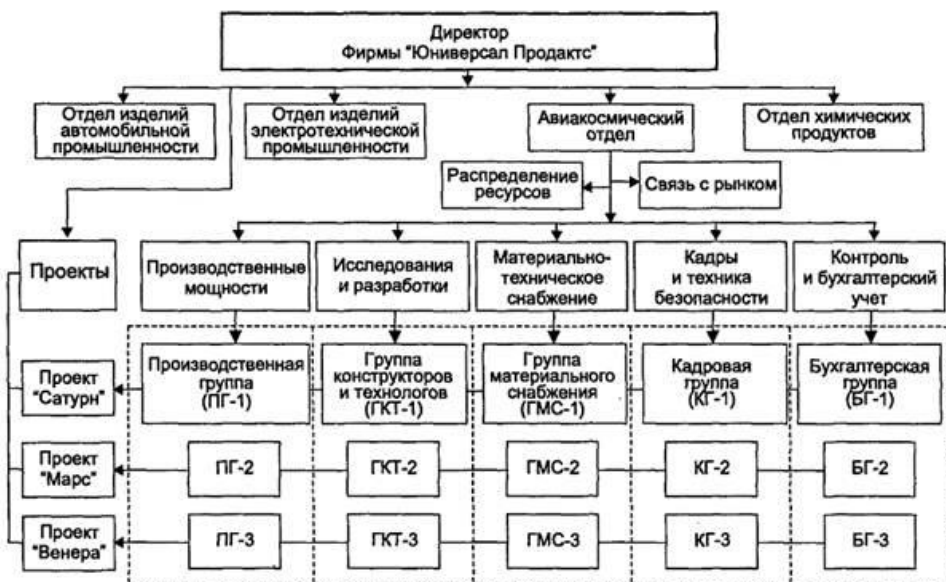
А) Структура управления малой фирмой «Строитель»



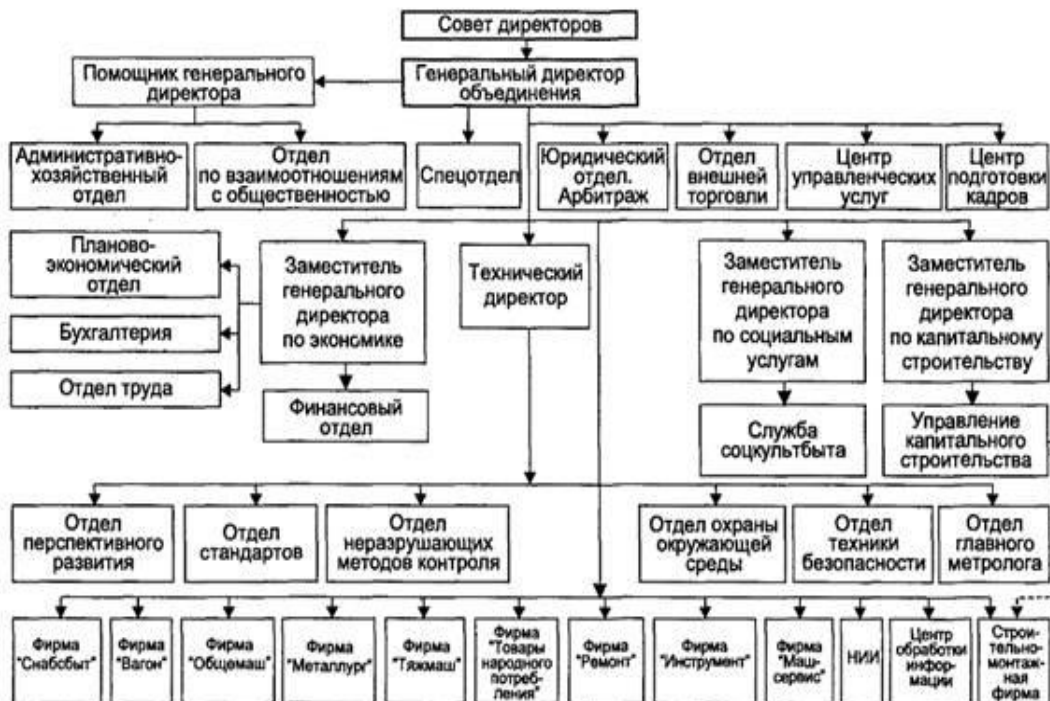
Б) Структура управления Научно-исследовательской проектной лабораторией НИПЛ «Квант»



В) Структура авиакосмического отделения фирмы «Юниверсал Продактс»



Г) Структура управления объединением «Дормаш»



## 2. Составить структуру предприятия и ответить на вопросы.

- Сколько уровней управления имеет Ваше предприятие, созданное в ходе выполнения практического задания?
- Сравните линейный и функциональный тип организационной структуры.
- Применительно к современному этапу развития рыночных отношений какой тип ОС использовать эффективнее?
- Одинаковые ли структура будут иметь предприятие малого бизнеса и крупная транснациональная корпорация (ТНК). Обоснуйте свой ответ.

**Предприятие 1:** Директор, главный инженер, технический отдел, заместитель директора по коммерческим вопросам, бухгалтерия, канцелярия, информационный отдел, отдел планирования, отдел кадров, заместитель директора по кадровым и социальным вопросам, главный экономист, отдел материально-технического обеспечения, отдел сбыта, финансовый отдел, отдел стандартизации, ремонтный цех, основные цеха, транспортный отдел, экспериментальный цех, отдел жилищно-коммунального хозяйства, отдел маркетинга, отдел технического контроля, отдел организации труда и заработной платы, начальник производства, инструментальный цех.

**Предприятие 2:** Отдел стратегического планирования, НИОКР, отделение по производству товара А, технология изделия Б, президент компании, технология товара А, производство и снабжение товара А, бухгалтерия (товар Б), маркетинговый отдел (товар А), отдел управления персоналом, отдел финансов и экономики на предприятии, бухгалтерия (товар А), маркетинговый отдел (товар Б), производство и снабжение товара Б, отделение по производству товара Б.

## 3. Прочитайте и проанализируйте ситуации; ответьте на вопросы.

- Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенной ситуации?
- Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?
- Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

*Ситуация 1. Сокращение персонала*



На 23 тыс. человек предполагалось сократить персонал до конца 1992 г. в компании «IBM» — крупнейшем производителе компьютеров. Это связано с тем, что в последнее время компания работала неэффективно, а ее доходы упали почти до нуля. Резко возросло давление со стороны конкурентов. Сокращение персонала проводилось одновременно с проведением структурных преобразований, в результате которых компания должна была быть разбита на 13 отдельных промышленно-экономических групп с самостоятельным управлением. В этом случае «IBM» стала бы похожей на широко распространенные в Японии семейства компаний, работающие на выполнение общей задачи, но сохраняющие свою автономию, индивидуальный деловой подход и способные проявлять собственную инициативу при решении конкретных вопросов.

**Условия выполнения задания:**

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Менеджмента»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

**Контрольные вопросы:**

1. Основные характеристики организационной структуры.
2. Последовательность проектирования организационной структуры управления.
3. Связь между структурой и стратегией, планами развития организации.
4. Основные типы организационных структур и их отличие друг от друга.
5. Методы проектирования и методы совершенствования структуры управления.

**Задание на дом**

Прочитайте и проанализируйте ситуации; ответьте письменно на вопросы:

- Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенной ситуации?
- Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?
- Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

*Ситуация. Сокращение ступеней управления*

Структура управления крупнейших автомобильных фирм «Тойота», «Форд Мотор», «Дженерал Моторс» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число уровней управления звеньев между председателем совета директоров компании

и рабочим заводского цеха составило: в «Тойоте» - 7, у «Форд Мотор» — 17, у «Дженерал Моторс» — 22. Всем известны отрицательные последствия многозвенности структур управления в компаниях: чем больше уровней управления, тем больше людей, отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших уровней над низовыми; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации. Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть

возможности для упрощения структуры управления и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

**Тема: Мотивация и потребности**  
**Практическое занятие № 6**  
**«Выбор способов мотивации в конкретных ситуациях»**

**Цель:** закрепить знания, полученные при изучении темы «Мотивация и потребности»; сформировать навык определения способов удовлетворения потребностей сотрудников на предприятии.

**Задачи:** определить варианты мотивирования сотрудников на предприятии.

**Формируемые результаты освоения учебной дисциплины**

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 10. Логически верно, аргументировано и ясно излагать устную и письменную речь.

ПК 1.7. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения

У 1. Применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения

У 4. Учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности

**Задание №1.**

Изучить статью о мотивировании работников предприятия, пользуясь конспектом лекций или методическими указаниями, определить мотивационную политику руководителя.

Используя материалы статьи, охарактеризовать систему вознаграждения.

Ответить на вопросы, указанные после статьи, заполнить таблицу «предложения по мотивации работников».

**Порядок выполнения задания**

Поскольку менеджер достигает цели организации через своих подчинённых, функция мотивации является самой существенной.

Мотивация – процесс побуждения себя и других к достижению целей организации. Человек побуждается к действию через актуализированные потребности. Потребность – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. В организациях менеджеры используют целый спектр способов вознаграждения труда работников: различные формы денежного поощрения, признание заслуг, поощрение свободным временем, возможность перспектив и др.

**Иерархическая теория А. Маслоу.** Он утверждает, что 5 типов потребностей образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека.

**Потребность в самовыражении (высшие)** - стремление к раскрытию своих способностей, творчеству, развитию

**Потребность в признании (высшие)** - чувство своей значимости и нужности для фирмы, соц престиж, уважение окружающих, именъ высокий соц статус

**Социальные (высшие)** - потребность быть принятым в коллективе, получить поддержку, доброжелательность от других

**В безопасности (базовые)** - сохранение жизни и здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении

**Физиологические (базовые)** - удовлетворяются деньгами, нужно использовать материальные стимулы (зарплата, премии)

Потребности более высокого уровня становятся актуальными, если удовлетворены базовые. Однако структура не является строгой. Относительная значимость различных потребностей людей может меняться в зависимости от жизненных ситуаций.

**Теория приобретённых потребностей Ф.Мак-Клелланда** дополнила теорию А.Маслоу, введя понятия потребностей во власти, успехе, причастности (потребности высшего уровня).

**Потребность во власти** - это желание воздействовать на других; такие люди откровенны, энергичны, не боящиеся конфронтации, уверенные, требующие к себе повышенного внимания. Их часто привлекает управление, дающее возможность проявить и реализовать себя.

**Потребность успеха (достижения)** - удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения; это люди умеренного риска, ответственные за поиск решения проблемы; их лучше мотивировать, ставя задачи умеренного риска, с делегированием достаточных полномочий для развития инициативы, регулярно поощряя в соответствии с достигнутыми результатами.

**Потребность в причастности** - заинтересованность в налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим; такие люди интересуются работой с возможностью общения. Менеджерам важно сохранять атмосферу, не ограничивая контакты и межличностные отношения, уделяя им больше времени и своего внимания.

**Теория двух факторов Ф.Герцберга**-он выделяет 2 группы факторов:

- гигиенические (внешние по отношению к работе), которые снимают неудовлетворённость работой, но не являются мотиваторами; зарплата, уважительное отношение начальника, взаимоотношения в группе,
- факторы мотивации (внутренние, присущие самой работе); ощущение успеха, признание окружающих, деловой и творческий рост.

Работник обращает внимание на гигиенические факторы только тогда, считает их реализацию неадекватной или несправедливой. По данным российских учёных, главными факторами неудовлетворённости являются гигиенические факторы (условия и зарплата). Низкая зарплата развращает людей, которые привыкают плохо относиться к обязанностям, и теряют свою квалификацию.

**Теория ожиданий Виктора Врума**~ считает, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счёт своих потребностей или достижения цели.

Для определения мотивации важно учесть 3 фактора:

А) ожидания работника в отношении «затрат труда - результатов» (соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами)

Б) ожидания в отношении «результатов - вознаграждений» (ожидание вознаграждения в ответ на достигнутые результаты)

В) валентность - степень (ценность) удовлетворённости вознаграждением конкретным работником.

Мотивация = А\*Б\*В

Если значение любого из этих факторов будет мало, то будет слабой и мотивация и низки результаты работы.

### **Пример:**

Менеджер попросил сотрудника выполнить сложную и срочную работу, намекнув, что повысит в должности после её завершения.

- А низкое, т.к. работа трудна и мало времени,

- Б невысокое, т.к. мастер не сказал, что повышение - решённый вопрос.

- В высокая, т.к. сотрудник ждёт повышения

Поэтому, можно предположить возникновение проблемы мотивации сотрудника.

Итак, наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению вознаграждения. Имея различные потребности, люди конкретное вознаграждение оценивают по-разному. Менеджер должен сопоставлять предполагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и приводить в соответствие; установить жёсткое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением.

*Теория справедливости* - гласит, что люди субъективно оценивают и сравнивают своё вознаграждение с тем, что получили другие за аналогичную работу. Несправедливое вознаграждение приводит к напряжению. Если человек считает свой труд недооценённым, он будет уменьшать затраченные усилия. Т.к. восприятие и оценка справедливости носят относительный характер, то менеджер должен объяснять, почему существует разница в вознаграждениях.

### **Ситуация «Мотивирование работников Мясокомбината»**

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решении. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось, собрав необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия.

Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они взаимодействуют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина — в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

#### *Вопросы к конкретной ситуации*

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.
4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе Мотивации?
5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Выявите наиболее важные желания или потребности, требующие удовлетворения у нескольких категорий работников организации (директор, специалист, рабочий, бухгалтер, менеджер по персоналу, руководитель юридической службы, продавец, маркетолог). Объясните по каждому работнику, какие теории мотивации могут быть использованы для активизации их трудовой деятельности. Определите возможные способы мотивации указанных лиц. Оформите результаты в виде таблицы.

#### **Предложения по мотивации работников.**

Должность работника	Наиболее важные для работника желания и потребности	Какие теории мотивации могут быть использованы для активизации деятельности работника	Способы мотивации
1			
2			
3			
4			

**Условия выполнения задания:**

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Менеджмента»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

**Контрольные вопросы:**

Предложите способы мотивации труда, которые лучше всего подходят для стимулирования:

1. быстрого выполнения конкретного задания,
2. выполнения рискованных действий,
3. творческой активности персонала, предложения новых идей,
4. самостоятельности в работе,
5. точности и аккуратности исполнения задания,

Результаты оформите в виде таблицы:

Таблица5

Действие	Способы мотивации
Быстрое выполнение конкретного задания	1. .... 2. ....
.....	

**Тема: Деловое общение**  
**Практическое занятие № 7**  
**«Освоение технологии делового общения»**

**Цель:** приобрести умение применять информационно-коммуникационные технологии для построения деловых отношений и ведения бизнеса.

**Формируемые результаты освоения учебной дисциплины**

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 10. Логически верно, аргументировано и ясно излагать устную и письменную речь.

ПК 1.7. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения

У 1. Применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения

У 4. Учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности

**Задание №1.** Дать графическую иллюстрацию к предложенным ситуациям и указать формы трансактов, заполнить таблицу. Ответить на вопросы теста (по заданию преподавателя). Рассмотреть ситуации (по заданию преподавателя)

**Порядок выполнения задания**

1. Дать графическую иллюстрацию к предложенным ситуациям и указать формы трансактов, заполнить таблицу.

Таблица 6

№	Ситуации	Состояния (графическая иллюстрация)	Формы трансактов
1	Диалог между руководителем подразделения и подчиненным: «Это безобразие! На наш отдел опять свалилась дополнительная работа». Подчиненный: «Действительно безобразие. И ведь это не в первый раз»	Родитель Родитель	
		Взрослый Взрослый	
		Ребёнок Ребёнок	
2	Руководитель: «Генеральное руководство поручило нашему подразделению разработку нового продукта, поэтому с сегодняшнего дня вы будете работать без выходных». Подчиненный: «Ну, надо, так надо, только вы также будете работать с нами без выходных».	Родитель Родитель	
		Взрослый Взрослый	
		Ребёнок Ребёнок	
3	Руководитель: «Не знаю, что и делать. Высшее руководство поручило слишком большой объем работ, а в нашем отделе недостаточно людей, чтобы это выполнить. Может привлечь людей из других подразделений?» Подчиненный :»Не беспокойтесь, мы все выполним сами».	Родитель Родитель	
		Взрослый Взрослый	
		Ребёнок Ребёнок	
4	Руководитель подчиненному: «Я прошу вас выполнить это поручение к завтрашнему дню, чтобы я мог подготовить отчет в министерство». Подчиненный: «Хорошо, я возьму материал домой и вечером поработаю».	Родитель Родитель	
		Взрослый Взрослый	
		Ребёнок Ребёнок	
5	Подчиненный руководителю: «Давайте начнем разработку нового направления деятельности». Руководитель: «Мне еще дополнительных хлопот не хватало! А кто будет выполнять ? Не лезьте не в свои дела!»	Родитель Родитель	
		Взрослый Взрослый	
		Ребёнок Ребёнок	
6	Руководитель подчиненному: «Вы не брали красную папку с отчетом с моего стола?». Подчиненный: «Почему Вы всегда все откладываете на последний момент, а потом придираетесь к нам?».	Родитель Родитель	
		Взрослый Взрослый	
		Ребёнок Ребёнок	
7	Он : «Не хотите ли зайти ко мне на полчаса посмотреть мою библиотеку? Выберите что-нибудь почитать» Она: «У меня как раз пара свободных часов. Я так люблю интересные книги».	Родитель Родитель	
		Взрослый Взрослый	

		Ребёнок	Ребёнок	
8	Руководитель: «Могу я надеяться, что Вы закончите задание в срок?». Подчинённый: «Да, я уже сделал большую часть работы».	Родитель	Родитель	
		Взрослый	Взрослый	
		Ребёнок	Ребёнок	
9	Руководитель: «Работай спокойнее, у тебя всё получится!». Подчинённый: «Я стараюсь, но у меня пока не получается»	Родитель	Родитель	
		Взрослый	Взрослый	
		Ребёнок	Ребёнок	
10	Руководитель: «Вы не подскажете, где документы?». Подчинённый: «Вечно Вы всё теряете!»	Родитель	Родитель	
		Взрослый	Взрослый	
		Ребёнок	Ребёнок	
11	Руководитель: «Господин Иванов, а который сейчас час? Почему Вас нет на рабочем месте, рабочий день уже начался!» Иванов: «Я пользуюсь услугами общественного транспорта. Если бы меня, как Вас, возила персональная машина, я бы успел вовремя»	Родитель	Родитель	
		Взрослый	Взрослый	
		Ребёнок	Ребёнок	

## 2. Ответьте на вопросы теста.

### **Порядок выполнения задания**

#### **Тест «Культура телефонного общения»**

*В тесте даются формулировки наиболее распространенных правил телефонного общения. Если вы **всегда** соблюдаете данное правило, то запишите себе 2 балла, **иногда** – 1 балл, **никогда** – 0.*

1. Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.
2. Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разговору, добиваясь максимальной краткости.
3. Перед особо ответственными телефонными переговорами делаю нужные записи на листке бумаги.
4. Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседника, располагает ли он достаточным временем и, если нет, переношу разговор на другой, согласованный, день и час.
5. Добившись соединения по телефону с нужным учреждением, называю себя и свое предприятие.
6. Если я «не туда попал», прошу извинить меня, а не вешаю молча трубку.
7. На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.
8. Работая над важным документом, выключаю телефон.
9. В деловых телефонных переговорах «держу себя в руках», даже если до этого был чем-то раздосадован.
10. В качестве отзыва на телефонный звонок называю свою фамилию или организацию.
11. Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.



12. Завершая деловой разговор по телефону, благодарю собеседника и желаю ему успеха.
13. Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствует, спрашиваю, что ему передать, и оставляю записку на его столе.
14. Если во время разговора с посетителем звонит телефон, я, как правило, прошу перезвонить позже.
15. В присутствии сотрудников стараюсь говорить по телефону вполголоса.
16. Если собеседника плохо слышно, прошу говорить громче или перезвонить.

### **Ответы**

**25 баллов и более** – вы вполне владеете культурой телефонной беседы.

**20-24 баллов** – в целом, вы владеете искусством телефонного разговора, но есть еще резервы для совершенствования.

**менее 20 баллов** – целесообразно еще раз изучить правила.

### **3. Инсценируйте разговор руководителя с подчиненным.**

#### **Порядок выполнения задания**

*Ситуация 1:* порученное задание не выполнено в срок. Руководитель уверен, что виновен исполнитель и, соответственно, должен стремиться нейтрализовать любую аргументацию по поводу объективных обстоятельств.

Подчиненный пытается убедить руководителя, что причиной провала задания явились объективные обстоятельства.

*Ситуация 2:* Подчиненный работает последний день. Увольняется по собственному желанию. На следующий день должен приступить к новой работе. Руководителю надо попытаться убедить его задержаться на работе, для выполнения срочного задания.

#### **Условия выполнения задания:**

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Менеджмента»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Сущность коммуникации. Процесс коммуникации.
2. Роль общения в жизни менеджера.
3. Отличительные особенности делового общения.
4. Закономерности межличностного общения.
5. Характеристика трех состояния человека: Эго-состояние Родитель, Эго-состояние Взрослый, Эго-состояние Ребенок.
6. Понятие и цель транзакционного анализа.
7. Правила проведения телефонных переговоров, деловой беседы, совещаний.

#### **Задание на дом:**

Составьте по два примера к каждому из следующих видов вопросов:

- информационные вопросы (используются для сбора сведений);
- контрольные вопросы (необходимы для контроля за ходом деловой коммуникации);
- ориентационные вопросы (используются, чтобы знать придерживается ли партнер идей высказанных ранее);
- подтверждающие вопросы (необходимы, чтобы добиться взаимопонимания);
- ознакомительные вопросы (используются для ознакомления с мнением собеседника);
- однополюсные вопросы (повторение вопроса собеседника, в знак того, что понятно, о чем идет речь и для того чтобы выиграть время на обдумывание ответа);

- встречные вопросы (необходимы для сужения темы разговора);
- направляющие вопросы (в случае отклонения от темы направляют беседу в нужное русло);
- альтернативные вопросы (предоставляют возможность выбора);
- провокационные вопросы (используются, чтобы установить правильно ли партнер понимает ситуацию);
- вступительные вопросы (необходимы для формирования у партнера заинтересованности в разговоре);
- заключающие вопросы (необходимы для подведения итогов разговора);
- закрытые вопросы (наводящие вопросы, на которые можно коротко ответить);
- открытые вопросы (выявляют ключевые моменты беседы).

**Тема: Управление конфликтами и стрессами**  
**Практическое занятие № 8**  
**«Рассмотрение примеров конфликтных ситуаций»**

**Цель:** закрепление знаний студентов о сущности конфликта, развитие у них навыков анализа конфликтных ситуаций различных типов и формирование умения принимать управленческие решения в сложных ситуациях социального взаимодействия.

**Задачи:** определить варианты решения конфликтных ситуаций.

**Формируемые результаты освоения учебной дисциплины**

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 10. Логически верно, аргументировано и ясно излагать устную и письменную речь.

ПК 1.7. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения

У 1. Применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения

У 4. Учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности

**Задание №1.** Решение задач с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи (по заданию преподавателя). Изучить ситуации, приведенные ниже. Обсудите возможные варианты развития дальнейших событий.

**Порядок выполнения задания**

1. Решить задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи.

**Задача 1.** Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

**Вопрос.** Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

**Задача 2.** Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки

выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

*Вопрос.* Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

*Задача 3.* Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

*Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

*Задача 4.* Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

*Вопрос.* Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

*Задача 5.* В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

*Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

*Задача 6.* В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы.

*Вопрос.* Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.

**2.** Изучить ситуации, приведенные ниже. Обсудите возможные варианты развития дальнейших событий.

### **Порядок выполнения задания**

*Ситуация 1.* В бухгалтерии в одном кабинете работают две сотрудницы. Одна из них молодая, другая в предпенсионном возрасте, но обе хорошие специалисты. Несмотря на то, что они работают независимо друг от друга, старшая сотрудница регулярно вмешивается в работу молодой: дает ей советы, постоянно говорит об отсутствии компетенции, указывает на ошибки. Кроме того, женщина предпенсионного возраста постоянно обращает внимание на то, как выглядит молодой специалист, пытается ее по-своему «образумить». При этом старшая сотрудница делает это без злого умысла — таким образом, она беспокоится о своей «неопытной» коллеге. Как следует поступить женщинам в данной ситуации?

*Ситуация 2.* В отдел назначают нового молодого руководителя. При этом большинство его подчиненных значительно старше — средний возраст персонала — 40 лет. Любые решения и установки молодого начальства сотрудники воспринимают негативно — они полагают, что руководитель недостаточно компетентен. Молодой человек в свою очередь понимает, что его подчиненные относятся к нему отрицательно, и хочет изменить такое отношение. Как можно выйти из подобной ситуации?

*Ситуация 3.* В коллективе есть сотрудник, считающий себя «душой компании» — он постоянно шутит, рассказывает анекдоты, регулярно уходит на перекуры и зовет половину отдела с собой. Большинству работников такое поведение кажется неуместным

— мало того, что шутки балагура далеко не всегда смешные, при этом он еще и отвлекает коллег от работы. Однако напрямую попросить весельчака умерить свой пыл сотрудники стесняются. Что следует предпринять его коллегам?

#### Дополнительное задание

**3.** Прочитать описанную ниже ситуацию и ответить на вопросы после нее.

#### **Порядок выполнения задания**

*Ситуация.* Дмитрий Смирнов — руководитель машиностроительного предприятия на протяжении трех лет весьма успешно контактировал с партнером из Австрии — мистером Брауном, который поставлял ему оборудование, запасные части, в случае необходимости осуществлял ремонт оборудования.

При заключении договора на новый вид оборудования возникли некоторые разногласия относительно продажной цены за единицу новой установки. Дмитрию показалось, что 10 000 долл. — это дорого, он настаивал на 7000. Браун убеждал его, показывая прейскуранты других фирм, что это достаточно обоснованная и справедливая цена. Но Дмитрий решил, что надо настоять на своем. Он знал, что компания Брауна испытывает экономические трудности и в данной ситуации он вынужден будет согласиться с условиями Дмитрия.

Сделка состоялась на условиях, которые предложил Дмитрий.

Однако последствия победы оказались для Дмитрия совершенно неожиданными. Мистер Браун не выдержал конкуренции, он разорился и ушел с рынка. Неудачная для Брауна сделка с Дмитрием сыграла в его крахе не последнюю роль. Впоследствии Дмитрий сам оценил, что цена, которую предлагал ему Браун, действительно соответствовала рыночным условиям.

После разрыва отношений с Брауном у Дмитрия возникла другая проблема — поставка запасных частей и комплектующих узлов для уже закупленного ранее у Брауна оборудования. Другие поставщики предлагали Дмитрию подобные услуги значительно дороже. Дмитрий испытывал угрызения совести еще и потому, что когда-то у него с Брауном были дружеские отношения, они бывали друг у друга дома, обменивались поздравлениями к праздникам.

Прошло уже несколько лет, но эта история не дает Дмитрию покоя.

*Вопросы.*

1. Каковы источники и причины конфликта?
2. Какой тактики придерживались участники конфликта?
3. Как можно оценить последствия конфликта и переговоров для их участников?

#### **Условия выполнения задания:**

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Менеджмента»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

#### **Контрольные вопросы:**

Опишите конфликт, который произошел в вашей группе (за последние три месяца), ответив на следующие вопросы.

1. Как происходило развитие данного конфликта?
2. Какой тактике следовали основные участники этого конфликта
3. Каким образом этот конфликт повлиял (или, вероятно, повлияет) на эффективность работы и сплоченность членов группы?

**Тема: Руководство: власть и партнерство**  
**Практическая работа № 9**  
**«Семинар по теме 14»**

**Цели:**

1) формирование навыков отрабатывать практические приемы и использовать эффективные методы анализа теоретической концепции дисциплины, в результате чего приобрести умения и навыки использования современных научных подходов

2) сформировать у учащихся более точные и правильные представления о факторах управленческого потенциала, обуславливающих успешную управленческую деятельность.

**Задачи** семинарского занятия состоят в развитии познавательных навыков, стремлении к самостоятельному мышлению и творческой самодостаточности студентов; сформировать модель идеального руководителя.

**Формируемые результаты освоения учебной дисциплины**

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 6. Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 10. Логически верно, аргументировано и ясно излагать устную и письменную речь.

ПК 1.7. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения

У 1. Применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения

У 2. Планировать и организовывать работу подразделения

У 4. Учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности

**Задание** Моделирование идеального руководителя в сфере профессиональной деятельности

Исходная информация. Участникам деловой игры предлагается исходная информация: бланк играющего (табл. 7) и шкала для оценки факторов управленческого потенциала персонала (табл. 8).

Таблица 7. Бланк играющего

№ п/п	Оцениваемый фактор	Самооценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталон (коллективная оценка)	Отклонения от эталона оценки	
			индивидуальная	групповая		индивидуальной	групповой
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Критическое отношение к действительности, своей						

	деятельности						
2	Стойкая и творческая приверженность инновациям						
3	Способность возглавить коллектив						
4	Учет в руководстве человеческого фактора						
5	Единство слова и дела						
6	Способность творчески осуществлять свою деятельность						
7	Профессионализм						
8	Желание учиться работать						
9	Умение достичь конечных результатов с наименьшими затратами						
10	Нетерпимость к бюрократии						
11	Способность к разработке самостоятельных альтернативных решений						
12	Профессиональная память						
13	Работоспособность						
14	Педагогические способности						
15	Активность в общении						
16	Знание теории управления						
17	Знание трудового и хозяйственного законодательства						
19	Знание отраслей экономики						
20	Образование						
21	Опыт работы на руководящей должности						
22	Возраст						
Сумма ошибок							

Таблица 8. Шкала для оценки факторов управленческого потенциала персонала

Оцениваемый фактор (оценка)	Уровень деловых и личностных качеств, знаний, умений и навыков	Образование	Опыт работы на руководящей должности, лет	Возраст, лет
5	весьма высокий	Высшее экономическое	15 и более	25-30
4	высокий	Высшее техническое	10-15	31-35
3	средний	Высшее гуманитарное	5-10	36-40
2	низкий	Среднее специальное	1-5	41-45
1	крайне низкий	Среднее	Менее года	Старше 45

В системе работы с кадрами одной из наиболее сложных и недостаточно разработанных проблем является объективная оценка управленческих кадров. Такая оценка необходима при отборе хозяйственных руководителей, выдвижении работников в резерв, аттестации кадров, повышении квалификации руководителей и специалистов.

В настоящее время существует множество подходов к оценке кадров управления.

Большинство из них сводится к количественной оценке их деловых и личностных качеств. При этом оцениваются не результаты деятельности, а управленческий потенциал, причем в последнее время под факторами управленческого потенциала хозяйственных руководителей стали понимать не только личностные качества, знания, умения и навыки, но и возможности, благодаря которым успешно осуществляется управленческая деятельность. Несомненно, знания, умения, навыки, личностные качества и возможности взаимосвязаны, и их следует рассматривать как целостное явление.

Руководители и специалисты, повышающие свою квалификацию, безусловно, имеют определенное представление о факторах, обуславливающих успех управленческой деятельности. Однако, несомненно и то, что у каждого эти представления свои. А ведь от их правильности зависит степень критичности оценки работником своего управленческого потенциала, а также потенциала выдвигаемых в резерв и выбираемых на руководящие должности. Поэтому построение самими слушателями модели “идеального руководителя”, ее коллективное обсуждение имеют принципиальное значение.

### **Порядок выполнения задания**

*Этапы игры.* Руководитель игры ставит задачу, объясняет ее цели, исходные условия, правила игры и задачи участников.

Каждый участник по указанным факторам оценивает управленческий потенциал, а также предложенный перечень факторов управленческого потенциала, необходимых “преуспевающему руководителю” предприятия.

Каждая играющая команда в ходе взаимных консультаций вырабатывает общую оценку факторов управленческого потенциала “преуспевающего руководителя” предприятия.

Участники игры дают коллективную оценку предложенного перечня факторов управленческого потенциала “идеального руководителя” предприятия.

Затем они определяют отклонения индивидуальной и групповой оценок от коллективной и суммируют эти отклонения.

Руководитель объявляет результаты игры, анализирует групповую и коллективную деятельность ее участников.

*Правила игры.* Каждый слушатель получает бланк (см. табл. 1), где перечислены факторы управленческого потенциала руководителя предприятия, и шкалу для оценки факторов (см. табл. 2).

Количественная оценка факторов управленческого потенциала сводится к определению меры каждого фактора, обеспечивающей эффективность управленческой деятельности.

Сначала каждый игрок оценивает себя, т. е. осуществляет самооценку, заполняя графу 3 табл.1. На все непонятные вопросы отвечает только руководитель игры.

Затем каждый участник самостоятельно оценивает факторы управленческого потенциала, которым должен обладать, по его мнению, преуспевающий руководитель предприятия. При этом он заполняет графу 4.

Все участники игры разбиваются на команды по 4–6 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общую групповую оценку факторов управленческого потенциала “преуспевающего руководителя”. Команды между собой не консультируются. Каждая команда заполняет графу 5.

Затем все игроки участвуют в выработке коллективной оценки факторов управленческого потенциала, т. е. модели “идеального руководителя”. На доске вычерчивается таблица, в нее заносятся оценки, проставленные отдельными группами, и на их основе вырабатывается коллективная, обобщенная оценка. При этом заполняется графа 6.

Деятельность участников игры оценивается по суммарной ошибке при индивидуальной и групповой работе. Индивидуальная и групповая ошибки по каждому оцениваемому фактору определяются как разность оценок (баллов) по графам 4 и 6, а также по графам 5 и 6. Затем ошибки суммируются по всем оцениваемым факторам. Выигрывает игрок или команда, у которых сумма ошибок минимальна.

#### *Подведение итогов деловой игры.*

Преподаватель подводит итоги деловой игры, определяет игрока или команду, набравших наименьшую сумму ошибок. Желательно более подробно рассмотреть эталон и обсудить правильность выбора факторов, изменение требований к основным факторам у линейных и функциональных руководителей, а также определить минимальное количество факторов, позволяющих оценить руководящие кадры различных уровней управления.

#### **Материально-техническое обеспечение:**

1. Методические рекомендации по выполнению практических работ.
2. Бланки играющего.
3. Шкала для оценки факторов управленческого потенциала.

#### **Условия выполнения задания:**

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Менеджмента» ;
- 2) обучающиеся устно представляют сообщения и доклады и отвечают на вопросы;
- 3) время, отводимое на доклад, сообщение - 5 мин;
- 4) время, отводимое на обсуждение-10мин
- 5) максимальный балл за задание - 5 баллов.

### **3.Критерии оценки**

	<b>Критерии оценки к практическим заданиям</b>	<b>Баллы за критерии оценки</b>
<b>1</b>	<b>Критерии оценки практических занятий 1-3,6-9</b>	<b>Максимальный балл - 4 балла</b>
	Верно и полно даны ответы на все поставленные вопросы В логическом рассуждении и решении нет ошибок, все ситуационные задачи решены рациональным способом. Получен правильный ответ. Ясно описан способ решения ситуационной проблемы.	<b>4</b>
	Верно , но не полно даны ответы на все поставленные вопросы Ответы в целом верны. В логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок, но ситуационные задачи решены неоптимальным способом или допущено не более двух незначительных ошибок. Проблема ситуационных задач выявлена, решение соответствует условиям ситуационных задач.	<b>3,5</b>
	Верно и полно дан ответ на 1 вопрос В логическом рассуждении и решении нет ошибок, ситуационная задача решена рациональным способом. Получен правильный ответ. Ясно описан способ решения ситуационной проблемы.	<b>2,5</b>
	верно, но не полно дан ответ на 1 вопрос В логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок, но ситуационная задача решена неоптимальным способом или допущено не более двух незначительных ошибок. Проблема ситуационной задачи выявлена, решение соответствует условиям ситуационной задачи.	<b>2</b>



	Отсутствует окончательный вариант решения ситуационной задачи. Решение неверное или отсутствует.	<b>0</b>
	<b>Критерии оценки к практическому занятию № 5</b>	<b>Максимальный балл - 4 балла</b>
	Организационная структура управления составлена верно. Правильно установлены и распределены штатные единицы сотрудников. Тип организационной структуры определен верно. Верно показаны коммуникационные связи и распределены уровни подчинения. Ответ логичен, обоснован.	<b>4</b>
	Организационная структура управления в целом составлена верно. В логическом рассуждении и распределении сотрудников нет существенных ошибок, но нарушены коммуникационные связи и уровни подчинения или допущено не более двух незначительных ошибок. Тип организационной структуры определен верно. Ответ обоснован.	<b>3</b>
	Имеются существенные ошибки в составлении организационной структуры управления. Штатные единицы сотрудников распределены не верно. Тип организационной структуры не определен. Ответ не обоснован.	<b>1,5</b>
	Организационная структура управления не составлена. Тип организационной структуры не установлен. Ответ на задание отсутствует.	<b>0</b>
	<b>Критерии оценки к практическому занятию № 4</b>	<b>Максимальный балл - 4 балла</b>
	Верно определены сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы со стороны внешней среды для предприятия. Составлена матрица SWOT. Представлены верные выводы о возможных направлениях развития предприятия.	<b>4</b>
	Верно определены сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы со стороны внешней среды для предприятия. Составленная матрица SWOT имеет незначительные ошибки. В целом представлены выводы о возможных направлениях развития предприятия, но не в полном объеме.	<b>3</b>
	Сильные и слабые стороны предприятия определены с значительными ошибками, возможности и угрозы со стороны внешней среды для предприятия определены, но содержат существенные ошибки. Составленная матрица SWOT имеет незначительные ошибки. Соответственно, представленные выводы о возможных направлениях развития предприятия также содержат ошибки	<b>2</b>
	Студент пытался выполнить работу, но в силу не знания теоретического материала, работа выполнена с существенными ошибками. Студент слабо ориентируется в поставленной перед ним задаче	<b>1,5</b>
	<b>Оформление письменной работы</b>	<b>Максимальное количество – 1 балл</b>
	Работа оформлена четко в соответствии с требованиями и методическими указаниями	<b>0,4</b>
	Поставлены и описаны цели письменной работы	<b>0,2</b>
	Грамотно и точно описаны заключительные выводы по данной работе	<b>0,2</b>
	Графический материал, оформление таблиц выполнены в соответствии с установленными требованиями	<b>0,2</b>
	<b>ИТОГО</b>	<b>5</b>

#### **4. Учебно-методическое и информационное обеспечение практических работ**

##### ***Основная литература:***

1 Астахова, Н. И. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 422 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5386-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/426417>

2. Грибов, В.Д. Менеджмент : учебное пособие / Грибов В.Д. — Москва : КноРус, 2021. — 275 с. — (СПО). — ISBN 978-5-406-02602-1. — URL: <https://book.ru/book/936258>

3. Казначевская, Г.Б. Менеджмент : учебник / Казначевская Г.Б. — Москва : КноРус, 2021. — 240 с. — (СПО). — ISBN 978-5-406-03004-2. — URL: <https://book.ru/book/936304>

##### ***Дополнительная литература:***

4. Братухина, О.А. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Братухина О.А. — Москва : КноРус, 2021. — 238 с. — (СПО). — ISBN 978-5-406-01834-7. — URL: <https://book.ru/book/935751>

5. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452215>

6. Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией : учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 197 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-12330-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/456661>

7. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 566 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451068>

8. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Менеджмент: методы принятия управленческих решений : учебное пособие для среднего профессионального образования / П. В. Иванов [и др.]. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 276 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-13050-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/448872>

9. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-

534-02464-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452214>

10. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 448 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453155>

11. Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5662-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449621>

12. Пястолов, С.М. Основы экономики, менеджмента и маркетинга е-Приложение : учебник / Пястолов С.М. — Москва : КноРус, 2021. — 246 с. — (СПО). — ISBN 978-5-406-01741-8. — URL: <https://book.ru/book/935748>