

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра управления

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к выполнению практических занятий и самостоятельной работе  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
направления подготовки 38.03.01 «Экономика»  
(профиль Экономика предприятий и организаций)  
всех форм обучения



Воронеж 2025

УДК 338(07)  
ББК 65.290-21я7

**Составитель** канд. экон. наук, ст. преп. Е.А Ильина

**Менеджмент:** методические указания к выполнению практических занятий и самостоятельной работе для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» (профиль «Экономика предприятий и организаций») всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: Е. А. Ильина. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2025. 48 с.

Методические указания подготовлены в соответствии с учебным планом и рабочей программой дисциплины «Менеджмент». Содержат тематику и задания к практическим занятиям, указания по организации самостоятельной работы студентов.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» (профиль «Экономика предприятий и организаций») всех форм обучения.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ\_ПЗ и СР\_ Менеджмент.pdf.

**УДК 338(07)**  
**ББК 65.290-21я7**

**Рецензент** – О. Н. Бекирова, канд. экон. наук, доцент  
кафедры управления ВГТУ

*Издается по решению редакционно-издательского совета  
Воронежского государственного технического университета*

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ТЕМАТИКА И ЗАДАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ .....	5
ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА....	5
ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
ТЕМА 3. ЦЕЛИ И ЦЕЛЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ.....	15
ТЕМА 4. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	19
ТЕМА 5. РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ...	26
ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	31
ТЕМА 7. САМОМЕНЕДЖМЕНТ.....	34
ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ .....	39
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	41
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	45
ПРИЛОЖЕНИЕ . ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА РЕФЕРАТА.....	47

## ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент, как наука зародилась сравнительно недавно, однако за последние годы существенно изменились формы и методы управления персоналом и организациями. На это повлияли как переход России к рыночным отношениям, так и достижения научно-технического прогресса. Изучение дисциплины «Менеджмент» позволяет разобраться в особенностях подходов к организации и управлению людьми, изучить управленческую деятельность с точки зрения содержания, функций, методов и процессов менеджмента. При этом особое внимание уделяется изучению человеческого фактора в деятельности хозяйствующих субъектов.

Целью изучения дисциплины является овладение студентами теоретическими и методологическими основами базовых знаний и научного представления о менеджменте как особом виде профессиональной деятельности; формирование компетенций, позволяющих реализовывать управленческие функции.

Задачи освоения дисциплины:

- изучить функции, процессы и методы управления организацией, освоить базовые теории и методики менеджмента, сформировать навыки стратегического мышления;
- создать теоретико-методическую основу в области управления для последующего непрерывного саморазвития по индивидуальной траектории;
- научить использовать базовые концепции, принципы и методы управления на практике, приобрести практические навыки реализации управленческих функций;
- освоить интеллектуальную технику индивидуальной и групповой работы руководителя.

Процесс изучения дисциплины «Менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций: УК-6 - Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; ПК-3 - Способен разрабатывать экономические разделы планов организации, анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, оценивать спрос, принимать решения по ценообразованию и сбыту продукции.

Для систематического изучения учебной дисциплины «Менеджмент» обучающиеся используют рабочую программу дисциплины, тезисы лекций, настоящие методические рекомендации. Для самостоятельной работы используются учебные материалы, имеющиеся в библиотеке университета и электронно-информационной образовательной среде.

При выполнении практических и самостоятельных работ применяются знания, полученные в процессе изучения дисциплины «Менеджмент», вырабатываются навыки проведения анализа и оформления результатов научной и исследовательской работы, выявляется умение формулировать свои выводы, предложения и рекомендации по рассматриваемой проблеме.

# ТЕМАТИКА И ЗАДАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

## ТЕМА 1

### МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Исторические предпосылки менеджмента.
2. Тейлоризм – революция в менеджменте.
3. Характеристика принципов управления Анри Файоля.
4. Основные положения «Школы научного управления».
5. Основные положения «Классической (административной) школы».
6. Основные положения «Школы человеческих отношений».
7. Особенности национального менеджмента.

#### **Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:**

1. Сущность, цели и задачи менеджмента.
2. Уровни управления и виды менеджмента.
3. Функции менеджмента.
4. Основные черты и специфика российского менеджмента.
5. Современные подходы в менеджменте, их суть.
6. Основные факторы, определяющие формирование моделей менеджмента.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Дайте характеристику основным школам менеджмента.
2. Выделите основные элементы системы управления по Ф.У. Тейлору.
3. Охарактеризуйте основные идеи теории бюрократии М. Вебера.
4. Опишите вклад в теорию управления Э. Мэйо?
5. Дайте характеристику основным подходам в менеджменте.
6. Выделите характерные черты в американской модели менеджмента?
7. Выделите характерные черты в японской модели менеджмента.
8. Каковы характерные черты западноевропейской модели менеджмента?
9. Перечислите условия возникновения и развития менеджмента в России.
10. Дайте характеристику функции «планирование».
11. Дайте характеристику функции «организация».
12. Дайте характеристику функции «мотивация».
13. Перечислите и охарактеризуйте элементы материальной и нематериальной мотивации.
14. Дайте характеристику функции «контроль».

## **Письменные задания:**

### **Задание 1**

Прочитайте приведенные ниже другие определения менеджмента. Подумайте, на какие особенности указывает каждое из них?

Менеджмент – это искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом (Ф. Тейлор).

Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и мотивы поведения других (работающих в организации) людей. В конечном счете, работа менеджера состоит в том, чтобы заставить обычных людей достигать невероятных результатов (К. Бартлетт).

### **Задание 2**

Укажите, какие из приведенных ниже особенностей характеризуют типовую модель японского менеджмента (Я), а какие – американского (А). Характерные особенности национального менеджмента:

1. Оценка качества управления по уровню гармонии в коллективе и коллективному результату
2. Оплата труда по индивидуальным достижениям.
3. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост.
4. Нестандартная, гибкая структура управления.
5. Личные неформальные отношения с подчиненными.
6. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия.
7. Найм на работу на короткий период.
8. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы.
9. Индивидуальный характер принятия решений.
10. Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе.
11. Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль.
12. Деловая карьера обуславливается личными результатами.
13. Формальные отношения с подчиненными.
14. Коллективная ответственность, ориентация управления на группу.
15. Строго формализованная структура управления.
16. Неформальная организация контроля.
17. Оплата труда по показателям работы группы и служебному стажу.
18. Профессионализм и инициатива – главные качества руководителей.
19. Долгосрочный найм руководителей и работников организаций.
20. Четко формализованная процедура контроля.
21. Оценка качества управления по индивидуальному результату и индивидуальная ответственность.

### **Задание 3**

Дайте различные определения понятия «менеджмент». Сделайте вывод, какое определение менеджмента вы считаете наиболее соответствующим современным условиям функционирования организации.

### **Задание 4**

Образуйте пары из нижеследующих понятий:

Начальник цеха

Оперативное управление

Генеральный директор

Тактическое управление

Мастер

Стратегическое управление

### **Задание 5**

Проанализируйте процесс управления на знакомом вам уровне (школа, вуз, предприятие, где вы работали или работаете) с точки зрения его структуры и функций.

### **Тестовые задания:**

1. Основным назначением планирования как инструмента экономических методов управления является ...

- а) организация и координация трудовой деятельности работников;
- б) формирование целей предприятия и определение средств достижения этих целей;
- в) регламентирование ответственности подразделений;
- г) регулирование межличностных отношения в коллективе.

2. Применение прогрессивной системы оплаты труда в организации относится к экономическим методам ...

- а) наказания;
- б) планирования;
- в) поощрения;
- г) финансирования.

3. К административным методам организационного воздействия в менеджменте относится ...

- а) указание;
- б) разъяснение, консультирование;
- в) инструктирование;
- г) приказ.

4. Долгосрочные планы организации как инструмент экономических методов менеджмента носят \_\_\_\_\_ характер.

- а) стратегический;
- б) тактический;
- в) оперативный;
- г) текущий.

5. Координацию деятельности подразделений организации осуществляют менеджеры...

- а) штабной структуры;
- б) высшего звена;
- в) низшего звена;
- г) производственных структур.

6. Одна из функций менеджмента:

- а) оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления;
- б) целенаправленность;
- в) организация.

7. Функции менеджмента – это:

- а) отдельные виды управленческой деятельности, которые увеличивают эффективность руководства;
- б) управленческая деятельность обеспечивающая формирование управленческим влиянием;
- в) управленческие процессы, которые направлены на рост продуктивности труда сотрудников.

8. В теории менеджмента к функциям управления относятся:

- а) контроль;
- б) финансовый менеджмент;
- в) маркетинг;
- г) ценообразование.

9. Функция менеджмента, направленная на стимулирование членов организации для выполнения своей работы в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом, называется:

- а) организация;
- б) планирование;
- в) мотивация.

10. Какую функцию менеджмента можно охарактеризовать как процесс обеспечения согласованности действий всех звеньев системы управления:

- а) мотивация;
- б) координация;
- в) коммуникация.

### **Тематика рефератов:**

1. Менеджмент как наука и искусство.
2. Основные этапы истории менеджмента. Научные школы управления.
3. Великие ученые о роли и значении управления.
4. Известные зарубежные менеджеры: опыт управления.

## ТЕМА 2

# ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Организационно-правовые основы деятельности предприятия.
2. Предприятие и предпринимательство в рыночной среде.
3. Характеристика сфер деятельности организаций.
4. Формальная организация: понятие, сущность, примеры.
5. Неформальная организация: понятие, сущность, примеры.
6. Сравнительная характеристика типов организационных структур (домашний конспект).

### **Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:**

1. Понятие организации как объекта управления.
2. Формы и виды организации.
3. Организационная структура организации, понятие и основные типы
4. Окружающая среда организации.
5. Внешняя и внутренняя среда организации.
6. Анализ групп влияния. Типичные интересы основных групп влияния.
7. Жизненный цикл организации.
8. Характеристика сфер деятельности организаций.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Назовите основные классификационные характеристики организаций.
2. Выделите основные отличия формальных и неформальных организаций.
3. Выделите основные организационно-правовые формы организаций.
4. Перечислите основные факторы, определяющие выбор организационно-правовой формы предприятия.
5. Охарактеризуйте особенности функционирования организаций на различных этапах жизненного цикла.
6. Характеристика объектов управления организации.
7. Характеристика субъектов управления организации.
8. Характеристика факторов, составляющих внутреннюю среду организации.
9. Перечислите основные требования, предъявляемые к структуре управления.
10. Основные принципы построения организационных структур.

### **Письменные задания:**

#### **Задание 1**

Приведите примеры организационных структур конкретных предприятий в различных отраслях, подробно опишите каждую из них. Обоснуйте различия между организационными структурами управления.

## **Задание 2**

Постройте схему управления известной вам организации и проведите ее оценку:

- выделите уровни подчиненности;
- определите соответствие структуры целям организации.

## **Задание 3**

Проведите анализ внешней и внутренней среды какой-либо конкретной организации.

## **Задание 4**

Рассмотрите возможности и угрозы, а также оцените сильные и слабые стороны российских предприятий различных отраслей:

- строительные организации;
- образовательные учреждения;
- автомобильное производство;
- пищевая промышленность;
- производство одежды, обуви и т.д.

## **Задание 5**

Проанализируйте внешнюю и внутреннюю среду предприятия, выявите возможности и угрозы для реализации планов предприятия, которые создает внешняя среда, установите сильные и слабые стороны предприятия.

### **Ситуация для анализа «Стратегия проведения конверсии»**

Предприятие, входившее в состав военно-промышленного комплекса Советского Союза, в рамках конверсии решило расширить ассортимент выпускаемой продукции за счет освоения производства и выхода на рынок с новым изделием – бытовым фильтром для очистки воды. Выбор изделия обусловлен имеющимся на предприятии научно-производственным опытом в сфере очистки жидкостей. На предприятии имеются незагруженные мощности, оснащенные универсальным оборудованием, а также есть возможность использовать пустующие площади для развертывания производства фильтров. В составе персонала предприятия имеются высококвалифицированные инженерные кадры, рабочие завода являются высококлассными специалистами. Коллектив предприятия сплоченный, дисциплинированный. Продукция предприятия всегда отличалась высоким качеством, что создало предприятию положительный имидж в глазах потребителей. На предприятии нет как такового отдела маркетинга, все вопросы, связанные с заказчиками, решает отдел сбыта. Для выполнения стратегического проекта на предприятии нет достаточного количества финансовых ресурсов, но руководство завода надеется получить льготный государственный кредит на его осуществление.

### Задание 6

Необходимо сделать SWOT-анализ по группам следующих организаций: государственный ВУЗ, университет, коммерческий банк, японский ресторан.

1 этап: Выпишите сильные и слабые стороны.

2 этап: Определите рамки пограничного плана.

Поле СИВ – как с помощью сильных характеристик можно использовать имеющиеся возможности.

Поле СЛВ – как с помощью возможностей возместить слабые факторы.

Поле СИУ – как используя сильные стороны избежать угроз.

Поле СЛУ – как действовать в случае негативного развития событий.

3 этап: Напишите три вида сценариев:

Оптимистический: Идеальные действия, правильное распределение ресурсов, итоги работы, если не будет барьеров.

Пессимистический: Что будет, если реализуются все неблагоприятные события, как распределить ресурсы? Какие итоги можно предугадать?

Реалистический: Что должны делать менеджеры и работники фирмы для наилучшего итога?

### Задание 7

Проведите PEST – анализ организации, выбранной в качестве объекта исследования, и заполните таблицу.

Макроокружение	Фактор	Влияние факторов	
		Положительные	Отрицательные
Политические факторы			
Экономические факторы			
Социальные факторы			
Технологические факторы			

Определите, какие макроэкономические факторы влияют на деятельность организации, какие из факторов являются существенными в настоящее время, а какие в будущем; какие из них влияют на деятельность фирмы положительно, а какие – отрицательно. Сформулируйте выводы.

### Тестовые задания:

1. Совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, определяющих характер взаимоотношений и поведения людей в организации, называется в менеджменте термином...

- а) «правовой статус»;
- б) «организационная культура»;
- в) «организационная структура»;
- г) «композиция организации».

2. Взаимозаменяемость компонентов и способов жизнедеятельности организации как системы доказывает факт наличия у нее свойства ...

- а) сложности;
- б) целостности;
- в) надежности функционирования;
- г) инерционности.

3. Составляющая внутренней среды организации, характеризующаяся наличием разнообразных по природе связей, специализированным разделением труда, числом ступеней и звеньев управления, называется ...

- а) организационной структурой управления;
- б) организационной культурой;
- в) документооборотом организации;
- г) персоналом организации.

4. Количественная определенность как свойство организации означает ...

- а) наличие определенных общих целей;
- б) единство действий работников внутри данной системы;
- в) наличие координирующего центра;
- г) необходимость минимального количества членов организации.

5. По своей организационно-правовой форме к некоммерческим организациям относится ...

- а) общество с ограниченной ответственностью;
- б) закрытое акционерное общество;
- в) потребительский кооператив;
- г) производственный кооператив.

6. Внешняя среда организаций обладает свойством \_\_\_\_\_, которое означает высокую скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

- а) подвижности;
- б) неопределенности;
- в) агрессивности;
- г) сложности.

7. С точки зрения системного подхода в динамическом взаимодействии с внешней средой находятся \_\_\_\_\_ системы.

- а) закрытые;
- б) открытые;
- в) структурированные;
- г) технические.

8. Решение наиболее важных вопросов в акционерном обществе осуществляет ...

- а) правление акционерного общества;
- б) совет директоров;
- в) генеральный директор;
- г) собрание акционеров.

9. Организация – это группа людей ...

- а) деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;
- б) с общими целями;
- в) образовавших юридическое лицо для совместной деятельности по достижению общих целей;
- г) объединенная общими целями, выполняющая определенные функции.

10. К элементам внешней среды организации относится(ятся) ...

- а) конкуренты, потребители, поставщики, состояние экономики страны, государственные институты;
- б) культура;
- в) кадровый состав организации;
- г) общественное разделение труда.

11. К элементам внутренней среды организации относится (ятся) ...

- а) корпоративная культура;
- б) состояние национальной экономики;
- в) потребители;
- г) поставщики.

12. Преимуществами функциональной структуры считаются ...  
(2 правильных ответа)

- а) эффективность управления за счет высокой специализации персонала;
- б) оперативное реагирование на изменение внешних условий;
- в) централизованный контроль за стратегическими решениями;
- г) хорошие условия для роста генеральных менеджеров.

13. В условиях дивизиональной организационной структуры управления могут проявляться такие ее недостатки, как ...

- а) дублирование решений;
- б) превышение норм управляемости;
- в) неустойчивость к воздействию среды;
- г) избыток согласования.

14. Эффективность функционирования матричной структуры управления определяется ...

- а) ясностью поставленных целей;

- б) распределением ресурсов;
- в) пониманием целей на всех уровнях управления;
- г) узкой специализацией персонала.

15. В линейно-функциональной структуре управления службы и подразделения находятся ...

- а) в строгой иерархической подчиненности;
- б) в двойном подчинении у линейных и функциональных менеджеров;
- в) автономны в своих решениях;
- г) подчиняются непосредственно генеральному директору.

16. Недостатком матричной структуры является ...

- а) подотчетность двум или более руководителям;
- б) стимулирование кооперации функциональных специалистов;
- в) высокая степень доступности специализированных знаний и навыков;
- г) приобретение сотрудниками разнообразного опыта

17. К организационным структурам управления относятся ...

- а) технократические;
- б) органические;
- в) дивизиональные;
- г) социальные.

18. К гибким можно отнести \_\_\_\_\_ организационную структуру.

- а) линейно-функциональную;
- б) линейно-штабную;
- в) дивизиональную;
- г) матричную.

19. Среда организации это:

- а) условия и характеристики, влияющие на работу компании;
- б) то, что не имеет влияние на работу и не приводит к решениям задач управления;
- в) внешняя среда.

20. Жизненный цикл компании состоит из:

- а) создания, становления, развития, возрождения;
- б) рождения и зрелости;
- в) рождения, детства, юности, зрелости, старения и возрождения;
- г) рождения, зрелости и возрождения.

### **Тематика рефератов:**

1. Эволюция развития организационных структур управления.
2. Роль организационных структур управления в современных условиях.

### ТЕМА 3

## ЦЕЛИ И ЦЕЛЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

Бизнес-план фирмы. Структура и содержание. Организация работы по составлению бизнес-плана (домашний конспект).

#### **Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:**

1. Цепь перспективно целевых решений в управлении развитием организации.
2. Целеполагание: стратегические, тактические, организационные цели организации.
3. Дерево целей предприятия: сущность и назначение.
4. Процесс стратегического планирования: миссия и цели, анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон, анализ и выбор стратегии, управление реализацией стратегии, оценка стратегии.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Выделите сильные и слабые стороны на примере какой-либо организации.
2. Выделите этапы стратегического планирования на уровне организации.
3. Выделите основные разделы бизнес-плана и опишите их.
4. Тактическое (текущее) планирование. Основные этапы текущего планирования.
5. Реализация текущих планов.
6. Что такое миссия организации? Приведите примеры.
7. Цели организации. Требования к целям. Стратегические и финансовые цели; долгосрочные и краткосрочные; количественные и качественные.
8. Управление по целям. Дерево целей.

#### **Письменные задания:**

##### **Задание 1**

Приведите примеры миссий различных крупных отечественных и зарубежных компаний. Определена ли в них характеристика деятельности, стратегическое намерение, конкурентные преимущества.

##### **Задание 2**

Сформулируйте миссию Вашего учебного заведения, предложите рекламный слоган. Какие цели из нижеприведенных относятся к стратегическим, а какие к тактическим: повышение качества образовательных услуг, проведение ремонтных работ, обновление компьютерных классов, введение новых специальностей, внедрение системы менеджмента качества.

### **Задание 3**

Разработайте «дерево» целей своей жизни на ближайшие 3 – 5 лет.

### **Задание 4**

Разработать «дерево» стратегических целей промышленного предприятия, производящего сложную бытовую технику, которое стремится стать лидеров в своей отрасли деятельности и увеличить за 5 лет свою долю рынка на 50 %.

### **Задание 5**

Определите цели любой организации. Формулировка целей должна удовлетворять следующим требованиям:

- конкретность;
- измеримость;
- достижимость;
- согласованность;
- приемлемость.

### **Тестовые задания:**

1. Стратегический менеджмент – программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, ... (2 правильных ответа)

- а) систем мотивации труда;
- б) возможностей предприятия;
- в) интересов владельцев и работающих;
- г) организационной культуры.

2. Под стратегией организации в стратегическом менеджменте понимается...

- а) проект реструктуризации организации;
- б) технико-экономическое обоснование деятельности организации;
- в) бизнес-план внедрения нового продукта, технологии производства или социально-экономического метода управления;
- г) комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и достижения долгосрочных целей организации.

3. Процесс стратегического управления организацией начинается с ...

- а) социально-экономической оценки стратегии;
- б) анализа внутренней и внешней среды;
- в) практической реализации стратегии;
- г) разработки стратегии.

4. Долгосрочное прогнозирование и стратегическое планирование ...

а) неразрывно связаны, представляют единую систему в стратегическом управлении организацией и являются необходимой основой инновационного менеджмента;

б) представляют собой достаточно автономные области менеджмента и не влияют на инновационную политику организации;

в) связаны между собой, но не связаны с инновациями в сфере менеджмента;

г) зависят скорее от таланта менеджера, чем от плановых индикаторов.

5. Какое из определений соответствует пониманию миссии в узком смысле?

а) это философия и предназначение, смысл существования организации;

б) это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде;

в) это сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация;

г) это цель перспективного развития.

6. Какое из нижеприведенных определений характеризует цель организации?

а) предназначение организации, определяющее смысл ее существования;

б) предписанная работа, которая должна быть выполнена в установленные сроки;

в) конкретное конечное состояние системы или желаемый результат, который стремится достичь организация к конкретному сроку;

г) это миссия организации.

7. Заявление руководства о намерениях увеличения доли рынка фирмы до 20% к 2030 году можно рассматривать как:

а) стратегическое видение будущего фирмы;

б) определение миссии организации;

в) стратегическую цель организации;

г) тактическую цель организации.

8. Обычно стратегическое планирование бывает рассчитано на:

а) долгосрочную перспективу;

б) краткосрочную перспективу;

в) среднесрочную перспективу;

г) финансовую перспективу.

9. Стратегия – это:

а) четко выраженная причина существования организации;

б) высокие слова, позволяющие организации формировать свой имидж;

в) набор решений и действий, помогающих организации достичь своих целей;

г) контроль внешних факторов для определения возможностей и угроз для организации.

10. Миссию организации формулирует:

а) директор;

б) совет директоров совместно с консультантами;

в) руководство совместно с работниками предприятия;

г) вышестоящее учреждение.

11. Конкретные количественные измеряемые ориентиры, определяющие форму и время выполнения задания:

а) идеалы;

б) цели;

в) задачи.

г) программы.

12. Исходной точкой планирования являются:

а) цели;

б) задачи;

в) планы;

г) программы.

13. Миссия – это:

а) определение демографических тенденций развития;

б) четко выраженная причина существования организации;

в) контроль внешних факторов для определения возможностей и угроз;

организация работы по анализу рынка сбыта.

14. Миссия нужна для:

а) понимания работниками организации и ее котрагентами общей цели организации;

б) облегчения контактов с теми, кто использует товары и услуги данной организации;

в) того, чтобы быть не хуже других в современном обществе;

г) широкого использования в процессе рекламы.

15. Применительно к миссии устанавливаются цели:

а) краткосрочные;

б) второстепенные;

в) долгосрочные;

г) стратегические.

## ТЕМА 4

### МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

#### **Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:**

1. Понятие управление.
2. Классификация методов управления и их характеристика.
3. Процесс принятия управленческих решений.
4. Методы управления.
5. Делегирование, полномочия и ответственность.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Перечислите основные виды принятия управленческих решений.
2. Выделите основные этапы процесса принятия управленческих решений.
3. Охарактеризуйте суть неформальных методов принятия решений.
4. Охарактеризуйте суть коллегиальных методов принятия решений.
5. Охарактеризуйте суть коллективных методов принятия решений.
6. Выделите и охарактеризуйте основные модели принятия решений в организации.
7. Выделите основные подходы к принятию управленческих решений.
8. Перечислите факторы, влияющие на качество управленческих решений.

#### **Письменные задания:**

##### **Задание 1**

Представить описание трех примеров из своего жизненного опыта, когда вы наблюдали принятие руководителем или старшими коллегами решения.

Список решений:

1. Наем администратора в гостиницу.
2. Доведение старшей горничной до горничных дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности гостиничного предприятия.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для построения очередной гостиницы, входящей в цепочку 20 отелей в крупных городах.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника исторического факультета (туризм и регионоведение) университета на работу в гостиницу.
7. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
8. Выбор печатного издания для размещения рекламы об услугах новой гостиницы.

9 Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

### **Задание 2**

Прочитайте текст конкретной ситуации и ответьте на вопросы.

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. Политика компании была слишком консервативной. Предприятие нужно переводить в инновационный формат развития. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Общительный, грамотный, по темпераменту, скорее, сангвиник, ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров ориентирован на работу и достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. Борец за дифференцированную оплату труда в зависимости от вклада каждого в конечный результат. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделение выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев ориентирован на все новое. При прежнем руководстве ему приходилось сдерживать себя, потому что он нередко предлагал весьма рискованные нововведения в области технологий, говорил о несправедливой уравнительной оплате труда с акцентом на квартальные премии всему коллективу независимо от личного участия каждого. Он кажется весьма грамотным, но в коллективе к нему относятся неоднозначно, большая часть не одобряет его предложения, но были и горячие сторонники. В последнее время он как-то замкнулся, похоже, вообще подыскивает новое место работы.

Кого бы вы рекомендовали назначить заместителями Александрова?

### Задание 3

Один из методов принятия управленческих решений - «принцип Парето», сформированный Виль-Фредо Парето. Его суть в том, что внутри любой группы или их множества, её части имеют значительную ценность, чем это соответствует их удельному весу в группе. К примеру:

- 20% клиентов или товаров создают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов или товаров дают 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов объясняют 80% стоимости итогового товара;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости.

Таким образом, определяют соотношение «80:20».

В ходе менеджерской работы за первые 20% истраченного времени выходит 80% итога, остаток- 80% затраченного времени становятся 20% общего итога. Поэтому можно сказать, что специалисту не выгодно начинать с дел легче, лучше выполнять работу исходя из её значения.

Ответьте на вопросы:

1. Какую выгоду можно получить используя на практике принцип Парето?
2. Всегда ли, во всех случаях он работает?
3. Какие выводы российский специалист может сделать при работе по этому методу? Обоснуйте свой ответ.
4. Есть ли у вас личный опыт действия данного закона на практике?

### Задание 4

Рентабельность фирмы снижало большое количество не проданных компьютеров, в связи с чем администрация поставила план ускорить реализацию персональных компьютеров. Группой аналитиков было сгенерировано ряд методов решения этого вопроса, среди них выделено два лучших.

1. Снижение цены.
2. Обновление упаковки и повышение цены.

Для каждого способа разработали сценарий перемещения товара на рынок сбыта.

В первом случае предполагалось некоторое увеличение продаж, которое не могло существенно отразиться на рентабельности производства фирмы.

При разработке второго внимание уделялось нерациональному поведению покупателей.

Администрацией было решено использовать второй способ, и остаток был быстро продан.

Вопросы для работы с ситуацией:

1. Какой метод принятия решений использовался в данном случае?
2. Решение какого типа было выбрано?
3. Шла ли компания на риск, используя второй вариант?

4. Всегда ли, по вашему мнению, необходимо действовать подобным образом при необходимости сбыть излишки товара?

### **Задание 5**

При проведении реконструкционных работ мастер Иванов получил задание перевести 10 своих работников на другую работу. Мастеру это поручение было неприятно, он не хотел делать выбор кого конкретно из работников переводить, поэтому он предложил начальнику цеха всех своих подчиненных (20 человек) и попросил его выбрать тех, кто понравится. К сожалению Иванова, начальник на эту уловку не согласился.

Вопросы:

1. Обоснован ли на Ваш взгляд отказ начальника мастеру Иванову?
2. Как вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру?
3. Какой теоретический принцип управления хотел применить мастер, обращаясь к начальнику?

### **Задание 6**

Вы — менеджер по рекламе в компании по продаже строительных материалов. Вам поручили срочно подготовить рекламную продукцию к выставке, которая откроется через три недели. Нужно выбрать полиграфическую фирму, которая сможет быстро и качественно изготовить рекламный буклет компании (тираж — примерно 300–500 экземпляров). Вы обзвонили три фирмы и собрали следующую информацию.

Фирма А. Может изготовить буклет за две недели, если вы предоставите все материалы: текст, фотографии, рисунки. Макет, который разрабатывает художник фирмы А, обязательно согласовывается с заказчиком. Минимальный тираж заказа — от 100 экземпляров. Фирма находится на другом конце города, добираться до нее около полутора часов, своих курьеров нет. Цена средняя, приемлемая для вашей компании. Качество полиграфии хорошее.

Фирма В. Может изготовить буклет в сжатые сроки — за четыре дня. Макет они не разрабатывают, вы должны предоставить свой. Этапа его согласования с заказчиком нет. Фирма находится недалеко от вашего офиса, в 20 минутах ходьбы. Своих курьеров нет, нужно ехать самому. Минимальный тираж, который можно заказать, — от 300 экземпляров. Цена изготовления очень низкая. Качество полиграфии среднее.

Фирма С. Срок изготовления — 2,5 недели (очень много заказов). Минимальный тираж, который можно заказать, — от 500 штук. Есть свой художник, который может помочь разработать макет, подскажет, какие фотографии, рисунки подойдут, и согласует макет с заказчиком. Если есть необходимость, фотограф компании выезжает к клиенту и делает необходимые снимки нужного качества. Фирма находится далеко, в полутора часах езды, но есть своя курьерская служба, и готовые буклеты доставляют по любому адресу. Цена очень высокая. Качество полиграфии отличное.

Запишите в таблицу критерии, по которым вы будете выбирать фирму, где разместите свой заказ. Расставьте веса критериев. Оцените по каждому критерию каждый из вариантов. Выберите наиболее оптимальный вариант.

**Тестовые задания:**

1. Всесторонняя обоснованность как требование к управленческому решению подразумевает ...

а) согласование решения с решениями вышестоящего уровня управления и ранее принятыми решениями;

б) соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающим решение;

в) необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов;

г) соответствие решения потребностям и задачам управления в организации.

2. Метод соединения различных элементов, сторон объекта в единое целое (систему) называется ...

а) анализом;

б) индукцией;

в) моделированием;

г) синтезом.

3. Правомерность как требование к управленческому решению подразумевает ...

а) соответствие решения потребностям и задачам управления в организации;

б) согласование решения с решениями вышестоящего уровня управления и ранее принятыми решениями;

в) необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов;

г) соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающим решение.

4. Конкретность как требование к управленческому решению подразумевает ...

а) необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов;

б) соответствие решения потребностям и задачам управления в организации;

в) четкую проработку целей, методов, способов реализации, временных и пространственных характеристик;

г) соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающим решение.

5. Формализация управленческого решения означает ...

а) принятие решения на основе экспертных методов;

- б) интуитивное принятие решения;
- в) принятие решения по заранее составленному алгоритму;
- г) коллективное принятие решения.

6. Процесс передачи полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий называется \_\_\_\_\_ полномочий.

- а) делегированием;
- б) снятием;
- в) распределением;
- г) сужением.

7. Решения относительно набора действий, направленных на достижение целей организации посредством ее приспособления к изменениям внешней среды, называются ...

- а) стабилизационными;
- б) текущими;
- в) стратегическими;
- г) оперативными.

8. Решения, принимающиеся для обеспечения нахождения организации в области управляемых или допустимых состояний, называются ...

- а) перспективными;
- б) стабилизационными;
- в) оперативными;
- г) стратегическими.

9. По длительности действия управленческие решения делятся на ...

- а) долгосрочные, стратегические, повторяющиеся;
- б) стратегические, тактические, оперативные;
- в) среднесрочные, многоуровневые, оперативные;
- г) тактические, краткосрочные, индивидуальные.

10. Интуитивное принятие решения основано на:

- а) точном расчете;
- б) разработке экономико-математической модели;
- в) способности руководителя предполагать, предвидеть, предугадывать;
- г) использовании научных методов разработки.

11. К методам реализации управленческих решений предъявляются такие требования, как ...

- а) практическая приемлемость, экономичность, точность, надежность;
- б) организованность, своевременность, ориентация на личный опыт;
- в) ориентация на сиюминутный результат;
- г) ориентация на личный опыт, интуицию, вдохновение.

12. Какие решения принимаются в условиях риска?

- а) коллективные решения;
- б) вероятностные решения;
- в) рекомендательные решения;
- г) запрограммированные решения.

13. К какому этапу относится установление ограничений и критериев при принятии решения?

- а) формулировка задачи;
- б) разработка вариантов решения;
- в) реализация и контроль исполнения;
- г) разработка вариантов решения.

14. Какой процесс относится к связующим процессам в менеджменте?

- а) процесс делегирования полномочий;
- б) процесс принятия решений;
- в) коммуникационный процесс;
- г) процесс планирования.

15. Управленческое решение – это:

- а) организационный инструмент в руках работников управления;
- б) формы влияния на исполнителей;
- в) творческая деятельность по анализу проблемной ситуации, выбор средств от разрешения.

16. Что означает принцип "80/20"?

- а) 80% результатов достигается из 20% усилий;
- б) 80% усилий приводит к 20% результатам;
- в) 80% задач выполняется в 20% времени;
- г) 80% времени тратится на 20% задач.

#### **Тематика рефератов:**

1. Повышение эффективности процесса выработки и принятия управленческого решения.
2. Контроль управленческого решения – как функция управления.
3. Меры по снижению возможного риска управленческих решений.
4. Диагностика как инструмент принятия решения.
5. Делегирование полномочий и норма управляемости как фактор эффективной деятельности предприятия.

## ТЕМА 5

### РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Формальные и неформальные факторы лидерства. Проявление лидерства в стиле управления.
2. Тенденции развития стилей управления. Лидерство и повышение эффективности управления.
3. Регулирование социально-психологического климата в коллективе.
4. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.

#### **Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:**

1. Стили руководства
2. Понятие власть. Виды и формы власти
3. Лидерство. Виды лидерства и лидеров
4. Характеристика темпераментов руководителей.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Власть и влияние.
2. Власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; влияние через традиции; власть примера.
3. Методы влияния, их содержание. Лидерство и власть.
4. Стили руководства в управлении. Управленческая решетка.
5. Выделите основные требования к личности руководителя.
6. Охарактеризуйте труд менеджера и выделите его особенности.
7. Выделите требования к квалификации менеджера.
8. Проведите оценку современного российского менеджера.
9. Выделите проблемы, связанные с появлением неформальных организаций.

#### **Письменные задания:**

##### **Задание 1**

Продолжите фразу

1. Менеджмент – это ...
2. Для меня фигура менеджера ассоциируется с личностью...
3. Управлять людьми – это....
4. Для меня менеджмент – это способ...
5. Я выбрал специальность «менеджмент», так как хочу...
6. Руководить – значит...
7. Бизнесмен – это человек, который ...
8. У предпринимателя и менеджера есть общие черты, это: ....
9. Менеджер отличается от предпринимателя тем, что...
10. Цель менеджера в организации....

## Задание 2

Вы – начальник цеха. После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете?

1. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.
2. Предложу решить этот вопрос отделу кадров.
3. Предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.
4. Сначала определяю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

## Задание 3

Задача менеджера состоит в том, чтобы, учитывая особенности темперамента работников, поручать им такую работу, так строить с ними взаимоотношения, чтобы раскрылись их лучшие черты, в максимальной степени использовался их потенциал. Заполните таблицу.

Типы темперамента	Положительные качества	Отрицательные качества	Поведение руководителя по отношению к подчиненным
Холерик			
Сангвиник			
Флегматик			
Меланхолик			

## Задание 4

Выпишите на листе по 20 качеств, необходимых, на ваш взгляд, менеджеру вашей специальности.

## Задание 5

В отделе конструкторских разработок предприятия «Энергопром» работали в основном инженеры соответствующего профиля. Их было 8 человек, работали они слаженно, успешно. Руководил отделом Иванов С.С., кандидат технических наук, специалист высокой квалификации. Решения в коллективе принимались совместно, путем обсуждений и это всем нравилось. Но случилось так, что Иванов С.С. решил уволиться с работы, а вместо него был назначен новый руководитель – Петров А.А., который совершенно по-иному подошел к решению управленческих задач. Петров принимал решения единолично, а работу распределял между инженерами по своему усмотрению, лишая их инициативы и творческого подхода. Это резко отрицательно сказалось на отношениях внутри группы.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Оцените ситуацию внутри группы. Какие законы психологии менеджмента были нарушены новым руководителем?
2. В чем состояла главная ошибка руководителя?

3. Как бы вы поступили на месте нового руководителя? Постройте прогнозные модели развития ситуации.

### Задание 6

Проранжируйте следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор.

Критерий	Оценка
Умение выделить основные причины проблемы	
Смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные	
Видеть дальше непосредственно данного (предлагать решения за рамками поставленной задачи)	
Предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования	
Переключить действие объекта для нового его употребления	
Предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные	
Переключаться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе	
Иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено	
Предвидеть последствия предлагаемых решений	

### Тестовые задания:

1. Если руководитель привлекателен для персонала и работники подчиняются ему из личных симпатий и стремления к подражанию, то в этом случае используется \_\_\_\_\_ власть.

- а) законная;
- б) экспертная;
- в) эталонная;
- г) формальная.

2. В менеджменте метод эмоционального влияния, предполагающий усвоение и дальнейшее использование действий, поступков, манеры поведения и способа мышления других лиц, называется ...

- а) внушением;
- б) подражанием;
- в) убеждением;
- г) влиянием.

3. К положительным сторонам власти, основанной на принуждении, относится ...

- а) формирование положительных установок по отношению к личности менеджера;
- б) высокая текучесть кадров вследствие жесткого контроля работников;
- в) развитие творческой и деловой активности персонала;

г) достижение быстрого результата влияния, хотя и недостаточно устойчивого во времени.

4. В менеджменте к источникам личностной основы власти можно отнести ...

- а) власть примера;
- б) власть связей;
- в) принуждение;
- г) вознаграждение.

5. Группа, созданная для выполнения регулярной функции как самостоятельное структурное подразделение организации, является ...

- а) неформальной;
- б) формальной;
- в) специальной;
- г) закрытой.

6. Согласно теории менеджмента, влияние с помощью примера наиболее эффективно при ...

- а) управлении новаторскими группами;
- б) проведении работ высокой сложности;
- в) стрессовых ситуациях в коллективе;
- г) отношении творческого характера работ.

7. Неопределенность относительно целей группы, ее структуры, истинного лидера и наиболее привлекательного типа поведения в ней характерны для такой стадии развития группы, как ...

- а) внутригрупповой конфликт;
- б) начальная стадия формирования;
- в) обеспечение сплоченности членов группы;
- г) стадия наивысшей работоспособности и производительности;

8. К профессиональным качествам руководителя, ориентированного на организацию, можно отнести ...

- а) компетентность, основанную на опыте и образовании;
- б) высокие моральные стандарты;
- в) высокий уровень внутренней культуры;
- г) контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей.

9. Система постоянно применяемых методов руководства в менеджменте называется \_\_\_\_\_ управления.

- а) стилем;
- б) поведением;
- в) приемами;
- г) способам.

10. В менеджменте недостатком авторитарного стиля управления является ...

- а) жесткий контроль за выполнением заданий;
- б) сложность и многоступенчатость процесса установления целей;
- в) единство действий в кризисной ситуации;
- г) тенденция к сдерживанию инициативы.

11. Решение, используемое при демократическом стиле управления, является ...

- а) оппортунистическим;
- б) единоличным;
- в) коллегиальным;
- г) либеральным.

12. Определите стиль руководства, характеризующийся краткими распоряжениями, угрозами, запретами и неприветливым тоном

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) либеральный.

13. Какому стилю управления характерно распределение полномочий между подчиненными?

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) либеральный.

14. Что способствует эффективной работе в коллективе?

- а) психологический климат;
- б) климат контроль;
- в) дискуссии;
- г) штрафы.

15. Власть - это:

а) возможность влиять на поведение других, оказывая на них влияние, то есть воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать;

б) способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей;

в) харизма.

### **Тематика рефератов:**

1. Образ современного менеджера.
2. Имидж менеджера. Психологическая характеристика руководителя как основа нормальной обстановки в коллективе.
3. Женщина-руководитель: проблемы и достижения.

## **ТЕМА 6**

### **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:**

1. Сущность, содержание конфликта.
2. Понятие конфликт и его основные формы.
3. Виды конфликта.
4. Правомерность конфликтов.
5. Управление конфликтом.
6. Методы разрешения конфликта.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Укажите основные этапы и возможные способы разрешения конфликтных ситуаций.
2. Выделите основные проблемы при прогнозирование конфликта.
3. Охарактеризуйте особенности поведения руководителей и подчиненных в процессе разрешения конфликта.
4. Конфликт как органическая ситуация жизни общества и организации
5. Конфликты в коллективе и пути их преодоления.
6. Причины и виды конфликтов. Методы управления конфликтами. Последствия конфликтов.

#### **Письменные задания:**

##### **Задание 1**

Опишите конфликтные ситуации в любом предприятии на следующих уровнях: начальник – подчиненный; сотрудник – сотрудник; сотрудник – клиент.

##### **Задание 2**

Используя теоретические знания, решите производственные ситуации, сделайте вывод.

###### **Ситуация 1.**

Вы – руководитель предприятия. Вам необходимо уехать в длительную командировку. Вместо Вас остаются два заместителя. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от достижения цели, другой всегда добивается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт. Кого из них следует назначить старшим?

###### **Ситуация 2.**

Товароведа Т.П. Степанову, работающую на компьютере, вызвал к себе председатель правления и поручил решить вопрос об установке программы «1:СТорговля» новой версии. Т.П. Степанова немедленно приступила к порученной работе, но тут, же получила выговор от непосредственного руководителя: «У Вас своя работа стоит. Кто ее за Вас будет делать? Почему

решают эти вопросы, не поставив в известность меня? Почему не могут пригласить программиста?».

Как Вы считаете, почему возник данный конфликт? Начертите структуру подчинения, исходя из данной ситуации?

### **Задание 3**

Вспомните конфликтные ситуации на улице, в общественном транспорте, в учреждениях сферы обслуживания и т. п., свидетелями которых вы были, и проанализируйте их, ответив на следующие вопросы:

1. По какой формуле шло развитие конфликта?
2. Кто был инициатором конфликта и какой конфликтоген он применил первым?
3. Как ответил на конфликтоген второй участник конфликта?
4. Можно ли было избежать этого конфликта и каким образом?

### **Тестовые задания:**

1. В менеджменте структурный метод разрешения конфликта означает ...
  - а) выработку определенной идеологии в организации;
  - б) разъяснение требований к работе;
  - в) создание нового подразделения для решения не решаемой проблемы;
  - г) ориентацию на правильные методы делегирования полномочий внутри организации.
2. В менеджменте по степени проявления конфликты делятся на ... (2 правильных ответа)
  - а) открытые;
  - б) неизбежные;
  - в) спонтанные;
  - г) скрытые.
3. К межличностным (воспитательным) способам управления конфликтами относятся ... (2 правильных ответа)
  - а) система мотивации;
  - б) беседа;
  - в) психотренинг;
  - г) подавление интересов конфликтующих.
4. Для появления и развития конфликта необходимы такие две основные составляющие, как ... (2 правильных ответа)
  - а) социальная среда конфликта;
  - б) конфликтная ситуация;
  - в) группа поддержки;
  - г) инцидент.

5. В менеджменте управление конфликтами включает \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ группы методов разрешения конфликтов. (2 правильных ответа)

- а) педагогические;
- б) юридические;
- в) экономические;
- г) административные.

6. В менеджменте с точки зрения причин конфликтной ситуации выделяют ... (3 правильных ответа)

- а) конфликт целей;
- б) чувственный конфликт;
- в) конфликт восприятия;
- г) конфликт миссии;
- д) конфликт познания.

7. В теории менеджмента выделяют три типа поведения оппонентов в конфликтах ... (3 правильных ответа)

- а) агрессивный;
- б) конформистский;
- в) конструктивный;
- г) пассивный;
- д) деструктивный.

8. Инцидент в конфликтологии— это:

- а) формальный повод, позволяющий сторонам конфликта начать открытое противодействие;
- б) истинная причина возникновения непримиримых противоречий;
- в) отрицательное восприятие чьего-либо превосходства или успехов.

9. Компромисс невозможен в конфликте:

- а) ценностей;
- б) интересов;
- в) ресурсов.

10. Разрыв отношений как знак протеста против поведения оппонента называется:

- а) бойкотом;
- б) блефом;
- в) бунтом.

### **Тематика рефератов:**

1. Возникновение, проявление и разновидности конфликтов. Влияние конфликтов на управление.

2. Регулирование социально-психологического климата в коллективе.

## ТЕМА 7 САМОМЕНЕДЖМЕНТ

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

Техника хронометража

### **Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:**

1. Самоменеджмент: понятие, значение, процесс.
2. Тайм-менеджмент как составляющая самоменеджмента.
3. Грамотное распределение рабочей нагрузки как основа успеха эффективной работы.
4. Стресс в управленческой деятельности.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое самоменеджмент?
2. Что такое управление временем? Какое отношение к этому понятию имеют наши жизненные цели?
3. Планирование дня. Три типа ежедневных задач: жесткие, гибкие, бюджетлируемые.
4. Распределение рабочей нагрузки при решении крупных и мелких задач.
5. Как Вы понимаете сущность личной миссии? Какие преимущества даёт личная миссия?

### **Письменные задания:**

#### **Задание 1**

Запишите все свои дела на ближайшие 10 дней. Распределите их по группам, используя два основных критерия - важность и срочность.

#### **Задание 2**

Прочитайте приведенные ниже размышления менеджера о предстоящем дне и план дня, который он составил.

*Ну и день сегодня предстоит! Сейчас только девять часов утра, а дел навалилось столько, что, кажется, времени катастрофически не хватает.*

*Звонил рассерженный клиент: не получил заказ в срок. Надо бы ему перезвонить, выяснить все вопросы, успокоить. Материалы к выставке нужно готовить: открытие через две недели, а ни слайдов, ни текста для рекламных буклетов еще нет. Да и насчет полиграфии пора бы озадачиться, позвонить и заказать изготовление материалов – календарики всякие, листовки, буклеты, сувениры, плакаты, а то, как всегда, в последний момент спохватимся, и опять – голый стенд и две жалкие листовки. Позор!*

*На 13.00 назначены переговоры с поставщиком – это дело святое, надо ехать самому. Интересно только, на чем? Машины из сервиса так и не нашел времени забрать, а надо бы. На метро? Или такси заказать? Ничего себе – так у нас же еще презентация сегодня!*

Ну конечно, начало в 18.00, а команда ни сном, ни духом. Срочно надо всех собирать на инструктаж. Хорошо бы еще текст статьи в «Экономический вестник» отредактировать, а то уже месяц валяется где-то в столе. Кстати, о столе, не мешало бы разобраться в этом хаосе, а то вечно полчаса копаешься, пока нужный документ найдешь. А так хотелось сегодня в спортзал сходить, размяться! Ну это вряд ли. Если еще учесть накопившийся объем не внесенной в базу данных информации по клиентам... А ведь это потенциальная прибыль фирмы.

Ну вот, позвонила секретарь – через полчаса совещание у шефа, присутствие обязательно. Надо успеть хотя бы набросок плана дня сделать, а то опять половина задач из головы вылетит. Итак, что там у нас самое главное на сегодня?

Задание:

- Проанализируйте размышления и составленный план. Отметьте ошибки, которые были допущены. Какие принципы и правила планирования дня они нарушают?

- Проанализируйте, насколько точно был выполнен алгоритм планирования дня.

- Составьте свой план дня для этого менеджера, используя страницу ежедневника. Объясните, почему вы именно так распланировали дела и задачи?

### Задание 3

Необходимо проанализировать различные проблемные ситуации, которые вызывают достаточно сильные эмоциональные переживания (злость, обиду, тревогу, раздражение и др.) и результаты зафиксировать в таблицу (по образцу).

<b>Стрессовая ситуация</b>	<b>Причины</b>	<b>Возможность повлиять на ситуацию</b>	<b>Что необходимо, чтобы справиться с ситуацией</b>
<i>Перегрузки на работе</i>	<i>1. Неумение организовать свое время и расставить приоритеты в жизни и работе. 2. Неумение сказать «нет» когда коллеги или начальник просит выполнить дополнительную работу</i>	<i>Можно повлиять</i>	<i>1. Освоить навыки тайм-менеджмента 2. Освоить навыки противостояния психологическому давлению</i>

#### **Задание 4**

Разделите лист пополам. Справа выпишите все ваши качества, которые помогают вам руководить людьми, слева – те, что мешают. Каких качеств больше? Составьте программу самоизменений.

#### **Задание 5**

Составьте фотографию одного рабочего дня. Проанализируйте фотографию дня. Проведите хронометраж в течение одной недели. Проведите ежедневный и недельный анализ результатов хронометража.

#### **Задание 6**

Выполните тест «Каков Ваш самоменеджмент?».

Оцените предложенные способы организации работы в баллах:

0 - почти никогда;

1 - иногда;

2 - часто;

3 - почти всегда.

1. Резервирую в начале рабочего дня время для планирования, подготовительной работы.

2. Перепоручаю все, что может быть перепоручено.

3. Письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.

4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.

5. Каждый день составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие дела делаю в первую очередь.

6. Свой рабочий день пытаюсь по возможности освободить посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.

7. Свою дневную нагрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.

8. В моем плане есть "окна", позволяющие реагировать на актуальные проблемы.

9. Пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих жизненно важных проблемах.

10. Умею говорить "нет", когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

Ключ и интерпретация результатов.

Если вы суммируете баллы, набранные Вами в результате проверки Вашего стиля деятельности, то получите следующие результаты:

*0-15 баллов* - Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его.

*16-20 баллов* - Вы пытаетесь овладеть своим временем, но Вы не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

*21 -25 баллов* - у Вас хороший самоменеджмент.

26-30 баллов - Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время, сформировать эффективный стиль деятельности.

**Тестовые задания:**

1. Что такое тайм-менеджмент?

- а) процесс планирования, организации и контроля использования времени для достижения максимальной продуктивности;
- б) управление распределением ресурсов в организации;
- в) Методика сокращения рабочего времени.

2. Что означает приоритизация задач?

- а) установка сроков выполнения задач;
- б) определение наиболее важных и срочных задач и их выполнение в первую очередь;
- в) распределение задач между членами команды.

3. Делегирование задач – это:

- а) постановка задач подчиненным с определением необходимых полномочий и ресурсов, ответственности за неисполнение;
- б) управление человеком собственной деятельностью, организация выполнения задач и распределения ресурсов;
- в) планирование, учитывающее не только временные рамки, но и определенные условия и обстоятельства, благоприятные для решения конкретной задачи;
- г) представление информации, позволяющее легко видеть всю совокупность и взаимосвязи элементов и дающее возможность эффективно принимать решения.

4. К гибким задачам относится:

- а) сдать отчет в 20.00;
- б) представить новую концепцию развития отдела в понедельник, в 10.00;
- в) купить подарок на день рождения другу;
- г) встретиться с поставщиком в 15.45.

5. К жестким задачам относится:

- а) сдать отчет в бухгалтерию сегодня;
- б) срочно заказать билет сегодня до обеда;
- в) по дороге на переговоры заехать в банк;
- г) в 11:00 совещание начальников отделов.

6. Техника хронометража помогает ...

- а) определить основные ценности;
- б) выявить свои типовые поглотители времени;

- в) выявить свои типовые стратегические цели;
- г) выявить надцели;
- д) определить критерии для формулирования цели.

7. Самоменеджмент – это:

- а) умение проводить собрания;
- б) организация рабочего места;
- в) организация личной работы руководителя.

8. Самоменеджмент – это:

- а) саморазвитие индивида - менеджера или организационная наука управления самим собой;
- б) целенаправленное применение методов и приемов менеджмента в повседневной жизнедеятельности для того, чтобы наилучшим образом использовать свое время и собственные способности, сознательно управлять течением своей жизни, умело преодолевать внешние обстоятельства, как на работе, так и в личной жизни;
- в) процесс управления другими людьми.

9. Персональный менеджмент (самоменеджмент) – это:

- а) индивидуальная технология использования рабочего времени;
- б) последовательное и целенаправленное использование испытанных практических методов работы в повседневной деятельности, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время;
- в) эффективное управление организацией.

10. Самодисциплина – это:

- а) обязательность, умение держать слово;
- б) пунктуальность, точность исполнения;
- в) собранность;
- г) чувство ответственности;
- д) умение принимать коллективные решения.

### **Тематика рефератов:**

1. Анализ личной эффективности. Классификация расходов времени.
2. Природа и причины стрессов. Взаимосвязь конфликта и стресса.
3. Позитивные и негативные стрессы. Методы снятия стресса.

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Деятельность человека и потребность в управлении. Понятия «менеджмент» и «управление».
2. Условия возникновения менеджмента, его основные признаки.
3. Школы менеджмента.
4. Понятие, цель и задачи менеджмента.
5. Основные этапы истории менеджмента. Научные школы управления.
6. Уровни управления.
7. Функции менеджмента.
8. Координация и регулирование в управлении.
9. Виды рисков в менеджменте.
10. Понятие организации как объекта управления.
11. Формальная организация: понятие, сущность, примеры.
12. Неформальная организация: понятие, сущность, примеры.
13. Организационная структура организации, понятие и основные типы.
14. Организационная структура управления (ОСУ). Принципы построения ОСУ.
15. Линейная организационная структура управления, ее преимущества и недостатки.
16. Функциональная организационная структура управления, ее преимущества и недостатки.
17. Линейно-функциональная организационная структура управления, ее преимущества и недостатки.
18. Матричная организационная структура управления, ее особенности.
19. Дивизиональная организационная структура управления, ее особенности.
20. Организационно-правовые формы предпринимательства.
21. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в организации.
22. Типы совместной деятельности в организации.
23. Элементы внешней и внутренней среды организации.
24. Методы анализа внутренней среды организации: SWOT-анализ, и SNW-анализ.
25. Анализ внешней среды организации с использованием метода PEST-анализа.
26. Стейкхолдер. Анализ групп влияния. Типичные интересы основных групп влияния.
27. Жизненный цикл организации.
28. Бизнес-план организации. Структура и содержание. Организация работы по составлению бизнес-плана.
29. Цепь перспективно целевых решений в управлении развитием организации.
30. Миссия, понятие, значение для организации. Стратегические цели при разработке миссии.

31. Целеполагание: стратегические, тактические, оперативные цели организации.
32. Понятие цели организации, SMART-характеристики.
33. Метод «Дерево целей». Принцип работы и применение метода «Дерево целей».
34. Управленческое решение. Процесс принятия управленческих решений.
35. Методы управления. Характеристика методов управления персоналом.
36. Алгоритм принятия управленческих решений. Коллективные решения.
37. Делегирование полномочий. Основные принципы делегирования полномочий.
38. Коммуникация в менеджменте. Виды коммуникаций. Современные средства коммуникаций в менеджменте.
39. Нисходящие и восходящие коммуникации, информационные сети.
40. Роль руководителя в организации. Стили руководства.
41. Функции руководителя.
42. Характеристика темпераментов руководителей.
43. Понятие власть. Виды и формы власти.
44. Понятие «лидерство». Виды лидерства и лидеров.
45. Организационная культура и имидж организации.
46. Признаки и функции организационной культуры.
47. Решетка менеджмента Блейка-Моутона.
48. Сущность и содержание конфликта.
49. Стадии конфликта. Правомерность конфликта.
50. Управление конфликтом. Стили разрешения конфликтов.
51. Самоменеджмент: понятие, значение, процесс.
52. Тайм-менеджмент как составляющая самоменеджмента.
53. Грамотное распределение рабочей нагрузки как основа успеха эффективной работы.
54. Стресс в управленческой деятельности.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Методические указания по освоению дисциплины «Менеджмент» адресованы студентам очной и очно-заочной форм обучения.

Учебным планом по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» (профиль «Экономика предприятий и организаций») предусмотрены следующие виды аудиторных занятий:

- лекции;
- практические занятия.

### **Методические рекомендации по изучению дисциплины в процессе аудиторных занятий**

#### **Рекомендации по подготовке к лекционным занятиям (теоретический курс)**

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний.

Студентам необходимо вести конспект прослушанных лекций. Перед очередной лекцией следует просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала необходимо обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось, то следует обратиться к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях.

#### **Рекомендации по подготовке к практическим занятиям**

Студентам следует:

- ознакомиться с заданием к занятию; определить примерный объем работы по подготовке к ним; выделить вопросы и задачи, ответы на которые или выполнение и решение без предварительной подготовки не представляется возможным;
- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия;
- пользоваться техническими средствами обучения и дидактическими материалами, которыми располагает учебное заведение;
- при подготовке к практическим занятиям обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты и материалы правоприменительной практики;
- теоретический материал соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе;
- при ответах на вопросы и решения задач внимательно прочитать их текст и попытаться дать аргументированное объяснение с обязательной ссылкой на соответствующую правовую норму;

- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;
- по ходу семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов. Структура ответов может быть различной: либо вначале делается вывод, а затем приводятся аргументы, либо дается развернутая аргументация принятого решения, на основании которой предлагается ответ. Возможны и несколько вариантов ответов, которые должны быть обоснованы;
- на занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенного анализа проблемной ситуации, в случае затруднений обращаться к преподавателю.

### **Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных заданий**

Самостоятельная работа студентов включает в себя выполнение различного рода заданий, которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. По каждой теме учебной дисциплины студентам предлагается перечень заданий для самостоятельной работы. К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны исполняться самостоятельно и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению. Студентам следует:

- руководствоваться графиком самостоятельной работы, определенным рабочей программой дисциплины;
- выполнять все плановые задания, выдаваемые преподавателем для самостоятельного выполнения, и разбирать на семинарах и консультациях неясные вопросы;
- использовать при подготовке нормативные документы университета, а именно положение о написании письменных работ.

Любая форма самостоятельной работы студента (подготовка к практическому занятию, домашнего конспекта, выполнение презентации, аналитической записки и др.) начинается с изучения соответствующей литературы.

### **Методические рекомендации по подготовке реферата**

Целью написания рефератов является:

- привитие студентам навыков библиографического поиска необходимой литературы (на бумажных носителях, в электронном виде);
- привитие студентам навыков компактного изложения мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу в письменной форме научно грамотным языком и в хорошем стиле;
- приобретение навыка грамотного оформления ссылок на используемые источники, правильного цитирования авторского текста;
- выявление и развитие у студента интереса к определенной научной и практической проблематике с тем, чтобы исследование ее в дальнейшем

продолжалось в подготовке и написании курсовых и выпускной квалификационной работ и других научных трудах.

Основные задачи студента при написании реферата:

- с максимальной полнотой использовать литературу по выбранной теме (как рекомендуемую, так и самостоятельно подобранную) для правильного понимания авторской позиции;
- верно (без искажения смысла) передать авторскую позицию в своей работе;
- уяснить для себя и изложить причины своего согласия (несогласия) с тем или иным автором по данной проблеме.

Требования к содержанию:

- материал, использованный в реферате, должен относиться строго к выбранной теме;
- необходимо изложить основные аспекты проблемы не только грамотно, но и в соответствии с той или иной логикой (хронологической, тематической, событийной и др.);
- при изложении следует сгруппировать идеи разных авторов по общности точек зрения или по научным школам;
- реферат должен заканчиваться подведением итогов проведенной исследовательской работы: содержать краткий анализ-обоснование преимуществ той точки зрения по рассматриваемому вопросу, с которой солидарен студент.

Структура реферата.

1. Титульный лист. На титульном листе указываются наименование учебного заведения, название кафедры, наименование дисциплины, тема реферата, ФИО студента, ФИО и должность проверившего преподавателя.

2. Оглавление. Оглавление – это план реферата, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он находится.

3. Текст реферата. Текст реферата делится на три части: введение, основная часть и заключение.

а) введение – раздел реферата, посвященный постановке проблемы, которая будет рассматриваться, и обоснованию выбора темы;

б) основная часть – это звено работы, в котором последовательно раскрывается выбранная тема. Основная часть может быть представлена как цельным текстом, так и разделена на главы. При необходимости текст реферата может дополняться иллюстрациями, таблицами, графиками, но ими не следует «перегружать» текст;

в) заключение – данный раздел реферата должен быть представлен в виде выводов, которые готовятся на основе подготовленного текста. Выводы должны быть краткими и четкими. Также в заключении можно обозначить проблемы, которые были выделены в ходе работы над рефератом, но не были раскрыты в работе.

4. Список источников литературы. В работе должно быть использовано не менее 5 разных источников.

Работа должна выполняться через 1,5 интервал 14 шрифтом. Страницы должны быть пронумерованы.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;

- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с предъявляемыми требованиями.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Абчук, В. А. Менеджмент: прикладные аспекты: учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 347 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17081-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562108>.
2. Абчук, В. А. Менеджмент: теоретические основы: учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17080-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561094>.
3. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18459-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560223>.
4. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18459-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560223>.
5. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18459-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560223>.
6. Коргова, М. А. Менеджмент организации: учебник для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18727-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564550>
7. Коргова, М. А. Менеджмент организации: учебник для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18727-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564550>
8. Менеджмент: учебник для вузов / под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17696-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560008>.
9. Одинцов, А. А. Основы менеджмента: учебник для вузов / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16616-3. — Текст:

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562655>.

10. Одинцов, А. А. Основы менеджмента: учебник для вузов / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16616-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562655>.

11. Одинцов, А. А. Основы менеджмента: учебник для вузов / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16616-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562655>.

12. Практический курс менеджмента: учебник для вузов / под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17637-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560746>.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Образец оформления титульного листа реферата

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Воронежский государственный технический университет»  
(ФГБОУ ВО «ВГТУ»)

Факультет экономики, менеджмента и инновационных технологий  
Кафедра управления

#### РЕФЕРАТ

по дисциплине «Менеджмент»

На тему: « \_\_\_\_\_ »

Выполнил: студент гр.

*И.О. Фамилия*

Руководитель:

ст. преп., к.э.н.

Е.А. Ильина

Оценка \_\_\_\_\_

Дата сдачи:

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Воронеж 202\_\_

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к выполнению практических занятий и самостоятельной работе  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.01 «Экономика»  
(профиль «Экономика предприятий и организаций»)  
всех форм обучения

### **Составитель**

Ильина Екатерина Алексеевна

Компьютерный набор Е. А. Ильиной

Подписано к изданию 14.10.2025.

Уч.-изд. л. 2,5.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»  
394006 Воронеж, ул. 20-летия Октября, 84