

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
технический университет»

Кафедра экономики и управления на предприятии
машиностроения

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по проведению деловой игры бакалавров направлений 38.03.02
«Менеджмент», 38.03.01 «Экономика», 27.03.05 «Инноватика»
всех профилей, всех форм обучения



Воронеж 2018

ВВЕДЕНИЕ

Итоговая деловая игра проводится в соответствии с учебным планом подготовки бакалавров. Игра предназначена для интеграции знаний, умений и навыков студентов четвёртого курса, обучающихся на кафедре Экономики и управления на предприятии машиностроения Воронежского государственного технического университета.

Деловая игра имитирует условия функционирования предприятия при современных изменениях, происходящих во внешней среде. Трудности, которые переживает предприятие, побуждают его руководителей искать возможности повышения эффективности основной производственной (логистической, проектной) деятельности по выпуску конкурентоспособной продукции (товаров, работ, услуг).

Задачей участников деловой игры является выполнение анализа сложившейся ситуации и разработка долгосрочной программы повышения эффективности деятельности предприятия, которая представляется в виде плана мероприятий с закреплением дат и ответственных исполнителей предприятия, выбранного в качестве объекта деловой игры.

В методических материалах дается характеристика задач, подлежащих решению по разным направлениям деятельности предприятия, излагаются направления совершенствования, которые должны обсудить и обосновать студенты в этих разделах и реализовать в разработке комплексного плана организационно-технических мероприятий.

Игра продолжается в течение всего последнего семестра обучения (12 недель в соответствии с учебным планом обучения бакалавров направления «Менеджмент» и «Экономика», и 14 недель по направлению «Инноватика»).

В соответствии с учебными планами соответствующих направлений и профилей подготовки бакалавров деловая игра имеет различные наименования, что отражается на особенностях задания и требованиях к отчёту по деловой игре:

Для профиля «Производственный менеджмент» направления «Менеджмент» и профиля «Экономика предприятий и организаций (машиностроение)» деловая игра называется «Повышение эффективности деятельности предприятия».

Для профиля «Логистика и управление цепями поставок» деловая игра имеет наименование «Повышение эффективности логистической деятельности предприятия».

Для профиля «Менеджмент высоких технологий» направления «Инноватика» деловая игра называется «Повышение эффективности наукоемкого предприятия».

Для профиля «Предпринимательство в инновационной деятельности» направления «Инноватика» деловая игра носит название «Повышение эффективности инновационной деятельности предприятия».

1. СОДЕРЖАНИЕ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ.

Деловая игра проводится в течение всего учебного семестра. Студенты очной формы обучения в часы практических занятий разрабатывают решения по повышению эффективности деятельности предприятия и в последнюю учебную неделю сдают и защищают отчёт о выполненной работе.

Студенты заочной формы обучения, выполняющие контрольную работу, в течение учебного семестра во внеаудиторном режиме самостоятельно разрабатывают решения по повышению эффективности предприятия, выбранного в качестве объекта игры, а на практических занятиях во время экзаменационной сессии представляют результаты разработок и при необходимости под контролем преподавателя вносят необходимые корректировки в разработанные решения. Также контроль выполнения заданий деловой игры осуществляется на обязательных консультациях в течение семестра (минимум три обязательных консультации).

Отчёт по деловой игре представляет собой проект повышения эффективности деятельности предприятия, детализированный до уровня конкретных организационно-технических мероприятий в разрезе сроков их выполнения и ответственных исполнителей.

Примерное содержание деловой игры включает в себя следующие необходимые задания:

1. Выбор объекта игры – юридического лица, действующего и расположенного на территории России (для студентов одной формы – на территории Воронежской области). При выборе объектов игры для конкретных профилей рекомендуется руководствоваться следующими положениями:

Для профиля «Производственный менеджмент» направления «Менеджмент» и профиля «Экономика предприятий и организаций (машиностроение)» рассматриваемое предприятие должно быть промышленной организацией, серийно вы-

пускающей товары гражданского назначения желательны в сфере машиностроения или металлообработки.

Для профиля «Логистика и управление цепями поставок» рекомендуется подбирать промышленные предприятия, вне зависимости от их отраслевой принадлежности, характеризующиеся значительным объёмом внешних и внутренних перемещений грузов, а также большим количеством поставщиков сырья, материалов и покупных комплектующих изделий, исключая организации оборонной промышленности.

Для профиля «Менеджмент высоких технологий» и профиля «Предпринимательство в инновационной деятельности» направления «Инноватика» объект игры должен соответствовать категории наукоёмких предприятий, то есть являться разработчиком и изготовителем малосерийной продукции.

2. Формирование команды (необязательное задание для студентов заочной формы обучения). При участии преподавателя участники деловой игры распределяют роли между членами команды и составляют соответствующий список членов команды.

Роли в команде распределяются следующим образом:

Руководитель команды по повышению эффективности деятельности предприятия.

Члены команды:

Консультант по технологиям и инновационному развитию;

Консультант по организации и управлению производством;

Консультант по бухгалтерскому учёту;

Консультант по финансам предприятия;

Консультант по маркетингу и сбыту;

Консультант по управлению персоналом;

Консультант по стратегическому управлению;

Консультант по менеджменту и организационному развитию;

Консультант по инвестиционному проектированию.

3. Формирование документации проекта – технического задания на деловую игру и календарного плана-графика.

Техническое задание на деловую игру оформляется как техническое задание на проектную работу и включает в себя следующие элементы:

- титульный лист
- цель проекта (разработка комплекса организационно-технических мероприятий по повышению эффективности объекта игры)
- задачи проекта – раскрывают цель проекта, соответствуют содержанию игры;
- требуемая информация об организации;
- сроки выполнения работ;
- состав команды исполнителей;
- требования к составу разрабатываемой документации (отчёт и презентация проекта).

План-график представляется в форме таблицы с указанием перечня выполняемых работ, календарных дат начала и окончания работ и ответственных исполнителей их числа команды проекта.

4. Анализ внешней и внутренней среды предприятия.

Описание микроокружения предприятия: потребители, рынки, поставщики, органы регулирования, финансовые партнёры, инвесторы. Анализ возможностей и угроз во внешней среде предприятия.

Внутренняя среда предприятия. Местоположение. Площадь. Оборудование и технология. Выпускаемая продукция. Организационное построение. Кадровый состав. Сертификаты и лицензии. Система разработки и постановки новой продукции в производство. Анализ возможностей и угроз во внутренней среде предприятия.

5. Общая оценка эффективности объекта игры.

Разработка системы показателей эффективности деятельности предприятия. Поиск исходных данных для расчёта

показателей. Формирование критериев оценки. Формулировка ключевых проблем и узких мест в деятельности предприятия.

6. Анализ и развитие маркетинговой стратегии предприятия.

Проводится анализ ключевых направлений деятельности предприятия – стратегических единиц бизнеса. Определяется текущий тип маркетинговой стратегии, место на рынке (рыночная доля) по каждой стратегической единице бизнеса. На основе анализа текущей стратегии маркетинга и рыночной позиции предприятия в каждом из сегментов рынка, а также на основе возможностей и угроз внешней и внутренней среды предприятия необходимо разработать цели развития объекта игры по всем укрупнённым позициям номенклатуры выпускаемой продукции (работ, услуг).

В результате необходимо разработать перспективную товарную программу предприятия на ближайшие 5-7 лет (можно больше). Товарная программа должна представляться в форме таблицы, в которой по годам отображаются объёмы выпуска продукции по основным позициям номенклатуры предприятия в натуральном и стоимостном выражении. В тексте данного раздела необходимо обосновать темпы роста/снижения объёмов выпускаемой продукции, необходимость выпуска новых изделий, их объёмы и цены по годам. Важным критерием развития предприятия заключается в увеличении общего объёма выпуска продукции в динамике.

7. Обоснование направлений повышения эффективности предприятия.

На данном этапе игры необходимо обосновать ключевые направления повышения эффективности основной деятельности предприятия, которые могут быть связаны со следующими типами преобразований в бизнесе:

- разработка и постановка в производство новых изделий (работ, услуг) с постепенным (в течение нескольких лет) достижением проектных объёмов производства новой продукции в единицу времени;

- значимый рост объёмов производства уже выпускаемой продукции, при увеличении доли рынка, выходе на новые рынки и сегменты бизнеса;

- горизонтальная и/или вертикальная интеграция с другими предприятиями для обеспечения роста совокупного объёма выпуска продукции при повышении конкурентоспособности создаваемых организационно-производственных структур;

- усовершенствование организации ключевых бизнес-процессов предприятия: оптимизация бизнес-процессов, реинжиниринг, внедрение инструментов бережливого производства, расшивка узких мест и устранение ограничений производительности предприятия.

Данные преобразования объекта игры должны быть структурированы через ключевые бизнес-процессы предприятия:

- организация маркетинговых исследований и сбыта выпускаемой продукции, формирование спроса и стимулирование сбыта;

- организация основных производственных процессов внутри предприятия;

- организация производственной инфраструктуры на предприятии;

- организация процессов создания и освоения новой продукции;

- организация материально-технического снабжения предприятия, управление цепями поставок в организации бизнеса предприятия;

- формирование и развитие организационной структуры управления предприятием;

- организация труда и управления персоналом предприятия;

- организация финансового, управленческого учёта, контроллинга и управления затратами на предприятии;

- организация взаимодействия с финансовыми партнёрами и инвесторами предприятия;

- другие значимые для предприятия процессы.

Указанные преобразования должны обосновываться ростом технико-экономических показателей предприятия по годам проекта, увеличением бюджетной и социальной эффективности предприятия.

При этом необходимо иметь ввиду, что критериями роста эффективности предприятия должно быть следующее изменение ключевых показателей деятельности предприятия:

- долгосрочный значительный рост объёмов продаж и доли рынка;

- увеличение рентабельности основной деятельности предприятия;

- снижение трудоемкости и себестоимости единицы выпускаемой продукции;

- увеличение оборачиваемости оборотных средств;

- увеличение фондоотдачи или снижение фондоёмкости;

- сохранение либо рост числа рабочих мест;

- рост уровня заработной платы работников предприятия;

- увеличение суммы налогов и отчислений в бюджеты всех уровней.

8. Разработка перечня организационно-технических мероприятий и формирование графика реализации проекта повышения эффективности предприятия.

На данном этапе по каждому обоснованному на предыдущем этапе направлению повышения эффективности должен быть разработан комплекс организационно-технических мероприятий, определены ответственные исполнители (должностные лица предприятия), определена последовательность реализации, сроки начала и окончания работ, необходимые ресурсы и бюджет.

План-график мероприятий рекомендуется представлять в табличной форме и в виде временной диаграммы, демонстрирующей логическую последовательность проекта повышения эффективности. Для этого целесообразно использовать программные продукты управления проектами.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Студенты, обучающиеся по заочной форме, в течение семестра выполняют контрольную работу по данной дисциплине. Контрольная работа выполняется в виде проекта повышения эффективности предприятия. Объем контрольной работы не должен превышать 40 листов машинописного текста (основной текст), оформленного в соответствии со стандартами оформления курсовых и дипломных работ в ФГБОУ ВО ВГТУ.

Содержание контрольной работы соответствует содержанию деловой игры, изложенному в предыдущем разделе настоящих методических указаний. В качестве объекта игры студенты заочники могут выбрать предприятие, на котором они трудоустроены и/или проходили различные виды практик (производственную по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности или преддипломную).

Примерный график выполнения контрольной работы представлен в таблице.

Таблица 1

График выполнения контрольной работы студентами заочной формы обучения

Этапы работы	Сроки раз- работки	Срок кон- троля пре- подавате- лем
1. Выбор объекта и постановка задачи	Во время установочной сессии	Во время установочной сессии
2. Формирование документации проекта	1-я неделя семестра	1-я консультация

Этапы работы	Сроки разработки	Срок контроля преподавателем
3. Анализ внешней и внутренней среды	Со второй недели семестра до 1-й консультации	1-я консультация
4. Общая оценка эффективности объекта игры	В течение одной недели после 1-й консультации	2-я консультация
5. Анализ и развитие маркетинговой стратегии предприятия	В течение 2-х недель после 1-й консультации	2-я консультация
6. Обоснование направлений повышения эффективности	В течение 2-х недель после 2-й консультации	3-я консультация
7. Разработка плана-графика ОТМ по проекту повышения эффективности объекта игры	В течение 2-х недель после 2-й консультации	3-я консультация

После каждой проверки преподавателем этапов разработки проекта повышения эффективности студенты обязаны устранить выявленные проблемы и несоответствия. Таким образом, к началу экзаменационной сессии контрольная работа студентов заочной формы должна быть подготовлена, оформлена и сдана преподавателю на проверку. Консультации преподавателя могут осуществляться в удалённом режиме с применением информационно-коммуникационных технологий.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Практические занятия по деловой игре проводятся в аудиториях, оснащённых компьютерами с доступом к сети Интернет и установленными офисными приложениями (Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, Microsoft Office PowerPoint, Microsoft Office Project), а также пакетом прикладных программ PRIMA.

Во время практических занятий студенты *очной формы* обучения в командах самостоятельно проводят анализ ситуации, разрабатывают и оформляют управленческие решения по повышению эффективности объекта игры. Практические занятия проходят в форме деловых совещаний участников команд проектов по повышению эффективности.

Примерный перечень практических занятий по дисциплине для студентов очной формы обучения представлен в таблице 2.

Таблица 2

Рекомендуемый перечень практических занятий для студентов очной формы обучения

№ ПЗ	Название и содержание практического занятия	Контролируемый результат
1	<i>Подготовительный этап игры.</i> Изучение методических указаний по проведению деловой игры. Формирование команд в студенческой группе. Командный выбор объекта игры. Краткое описание объекта.	Краткое описание объекта. Перечень членов команды повышения эффективности.
2	<i>Формирование документации управления проектом.</i> Разработка технического задания на деловую игру. Разработка и утверждение календарного плана-графика проведения игры.	Техническое задание. Календарный план-график работы команды повышения

№ ПЗ	Название и содержание практического занятия	Контролируемый результат
3	<p><i>Формирование отчёта о внешней среде предприятия.</i></p> <p>Применение методов анализа макроокружения предприятия, формулировка выводов. Описание микроокружения предприятия: потребители, рынки, поставщики, органы регулирования, финансовые партнёры, инвесторы. Анализ возможностей и угроз инновационной деятельности во внешней среде предприятия.</p>	<p>Отчёт о внешней среде предприятия.</p>
4	<p><i>Формирование отчёта о внутренней среде предприятия.</i></p> <p>Сбор внутренних данных о предприятии: Местоположение. Площадь. Оборудование и технология. Выпускаемая продукция. Организационное построение. Кадровый состав. Сертификаты и лицензии. Система разработки и постановки новой продукции в производство. Анализ возможностей и угроз инновационной деятельности во внутренней среде предприятия.</p>	<p>Отчёт о внутренней среде предприятия.</p>
5	<p><i>Формирование отчёта об эффективности предприятия.</i></p> <p>Разработка системы показателей эффективности предприятия. Поиск исходных данных</p>	<p>Отчёт о текущей эффективности предприятия.</p>

№ ПЗ	Название и содержание практического занятия	Контролируемый результат
	для расчёта показателей. Формирование критериев оценки. Формулировка ключевых проблем и узких мест в организации инновационной деятельности предприятия.	
6	<i>Формирование отчёта по анализу маркетинговой стратегии предприятия.</i> Формирование перечня исходных данных и сбор информации о маркетинговой стратегии предприятия. Анализ ассортимента и объёмов выпуска - ретроспективный. Анализ рыночных тенденций и рисков по профилю выпускаемой продукции предприятия. Динамический (прогнозный) анализ ассортимента. Формирование перспективной товарной программы предприятия.	Отчёт о текущей маркетинговой стратегии предприятия. Перспективная товарная программа предприятия.
7	<i>Выбор и обоснование направлений повышения эффективности инновационной деятельности предприятия.</i> Разработка и внедрение новой продукции на предприятии. Внедрение новых технологий разработки и производства изделий. Организационно-управленческие преобразования. Определение потребности в ресурсах и финансировании, подбор источников	Перечень и краткая характеристика направлений повышения эффективности предприятия

№ ПЗ	Название и содержание практического занятия	Контролируемый результат
	финансирования, расчёты эффективности разработок.	
8	<i>Разработка календарного плана-графика проекта повышения эффективности предприятия.</i> Формирование перечня организационно-технических мероприятий по выбранным направлениям повышения эффективности инновационной деятельности предприятия. Календарное планирование. Закрепление ответственности за исполнителями мероприятий.	Календарный план-график мероприятий
9	<i>Формирование отчётной документации по проекту повышения эффективности объекта игры.</i> Составление итогового отчёта по дисциплине. Разработка презентационных материалов. Репетиция защиты проекта.	Итоговый отчёт по дисциплине. Последовательность выступлений членов команд.
10	<i>Защита проекта.</i> Выступление команд при демонстрации презентационных материалов. Ответы на вопросы комиссии. Оценка работы команд.	Презентация проекта Доклады участников команд.

При проведении практических занятий со студентами *заочной формы* студенты представляют результаты выполненных в контрольной работе разработок и при необходимости под контролем преподавателя вносят необходимые корректировки в разработанные решения.

Примерный перечень практических занятий по дисциплине для студентов заочной формы обучения представлен в таблице 3.

Таблица 2

Рекомендуемый перечень практических занятий для студентов заочной формы обучения

№ ПЗ	Название и содержание практического занятия	Контролируемый результат
1	<i>Анализ внешней и внутренней среды предприятия.</i> Отчёт о выполненном анализе, презентация материалов анализа, сделанные выводы о наличии проблем и ограничений, обсуждение в группе, принятие решений о целесообразности корректировки представленных материалов	Список выявленных проблем и ограничений во внешнем окружении и внутри предприятия.
2	<i>Анализ и совершенствование маркетинговой стратегии предприятия.</i> Отчёт об анализе текущей стратегии рыночного поведения, презентация текущей стратегии и обоснование необходимости её изменения, перспективная товарная программа предприятия, обсуждение в группе, принятие решений о целесообразности корректировки представленных материалов	Описание элементов маркетинговой стратегии предприятия на текущую дату и в перспективе.
3	<i>Обоснование направлений повышения эффективности предприятия.</i> Обоснование изменений в сфере организации труда и производства на предприятии, описание проектных решений, опре-	Характеристика направлений повышения эффективности Список ОТМ

	деление потребности в ресурсном обеспечении проектных решений, обсуждение в группе, принятие решений о целесообразности корректировки представленных материалов	
4	<i>Финансирование проекта повышения эффективности предприятия.</i> Обоснование потребности и источников финансирования мероприятий проекта повышения эффективности предприятия	Характеристика источников финансирования

4. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЩИТЕ ПРОЕКТА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

1. Какие особенности деятельности предприятия (объекта игры) были выявлены в процессе анализа?
2. Что показал анализ эффективности деятельности объекта игры?
3. Какими показателями оценивалась эффективность деятельности объекта игры?
4. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на эффективность деятельности предприятия?
5. Какие проблемы в сфере экономики и управления были выявлены в процессе анализа деятельности объекта?
6. Что показал анализ организационной структуры управления предприятием?
7. Что показал анализ внешней среды предприятия?
8. Есть ли ограничения производственной мощности или производительности предприятия? Какие были выявлены ограничения?
9. Какие были выявлены проблемы в сфере стратегического управления предприятием?
10. Что показал анализ финансового состояния предприятия? Существует ли угроза банкротства? Какова вероятность банкротства объекта игры?
11. Какие проблемы были выявлены в процессе анализа кадрового потенциала предприятия? Каков уровень заработной платы работников? Велика ли текучесть кадров?
12. Какие компании являются основными конкурентами изучаемого предприятия?

13. Какие тенденции были выявлены при анализе рынка сбыта продукции предприятия?
14. Каков уровень инвестиционной привлекательности объекта игры?
15. Насколько прогрессивными являются технологии, применяемые при изготовлении продукции предприятия? Есть ли резервы технологического развития?
16. Перечислите резервы повышения эффективности анализируемого предприятия?
17. Перечислите мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия, которые были разработаны командой?
18. Дайте характеристику каждому мероприятию?
19. Обоснуйте экономическую эффективность каждого мероприятия в отдельности и всей совокупности мероприятий.
20. Опишите проект/проекты, которые необходимо реализовать в целях повышения эффективности деятельности предприятия.
21. Каков срок окупаемости проекта?
22. Чему равно значение показателя чистой текущей стоимости предлагаемого к внедрению проекта?
23. Каков срок реализации разработанных мероприятий? Обоснуйте планируемые сроки и последовательность реализации мероприятий проекта.
24. Чему равно значение внутренней нормы доходности разработанного проекта? О чём говорит это значение?
25. Каким образом учитывались риски реализации проекта по повышению эффективности деятельности объекта игры?

26. Перечислите ответственных исполнителей за реализацию отдельных мероприятий/этапов проекта по повышению эффективности деятельности предприятия.
27. Обоснуйте величину требуемых инвестиций по отдельным мероприятиям проекта повышения эффективности деятельности предприятия.
28. Насколько и каким образом изменятся ключевые показатели эффективности деятельности предприятия в ближайшие три года под влиянием разработанных мероприятий?
29. Какие источники финансирования планируется использовать для реализации запланированных мероприятий?
30. Каково значение цены капитала, используемого для функционирования предприятия с учётом предлагаемых мероприятий?

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бизнес-процессы промышленного предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.Р. Кельчевская [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2016. — 340 с. — 978-5-7996-1824-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68423.html>
2. Итоговая деловая игра «Повышение эффективности деятельности предприятия»: Учебное пособие. – Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2010
3. Ключев А.В. Концепция бережливого производства [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.В. Ключев. — Электрон. текстовые данные. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2013. — 88 с. — 978-5-7996-0960-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68438.html>
4. Куценко Е.И. Исследование деятельности предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.И. Куценко. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 201 с. — 978-5-7410-1741-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71277.html>
5. Мумладзе Р.Г. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учебник / Р.Г. Мумладзе, О.В. Николаев, Э.Б. Толпаров. — Электрон. текстовые данные. — М.: Русайнс, 2015. — 148 с. — 978-5-4365-0455-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61670.html>
6. Яшин А.А. Логистика. Основы планирования и оценки эффективности логистических систем [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.А. Яшин, М.Л. Ряшко. — Электрон. текстовые данные. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2014. — 52 с. — 978-5-7996-1222-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/65940.html>

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	
1. СОДЕРЖАНИЕ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ	
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ	
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	
4. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЩИТЕ ПРОЕК- ТА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ	
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по проведению деловой игры бакалавров направлений 38.03.02
«Менеджмент», 38.03.01 «Экономика», 27.03.05 «Инноватика»
всех профилей, всех форм обучения

Составитель
Стрижанов Игорь Александрович

В авторской редакции

Подписано к изданию
Уч.-изд. л. 1,1

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
технический университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14