

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Полоцкий государственный университет»



М. В. Гайдова, А. А. Тиванова

МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая тетрадь
для неэкономических специальностей

Текстовое электронное издание

Новополоцк
Полоцкий государственный университет
2021

Об издании – 1, 2

УДК 658(075.8)

Одобрено и рекомендовано к изданию методической комиссией
финансово-экономического факультета
(протокол № 9 от 26.10.2020)

Кафедра экономики

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

канд. экон. наук, доц., декан финансово-экономического факультета

И.А. ПОЗДНЯКОВА;

канд. экон. наук, доц. каф. экономики

С.В. ИЗМАЙЛОВИЧ

Содержит задания, относящиеся к основным понятиям менеджмента, которые предусмотрены для изучения в учебной программе и образовательным стандартом. Преимущественно, это задания на усвоение теоретического материала и формирование определенного практического опыта в области управления предприятием.

Предназначена для самостоятельной работы студентов неэкономических специальностей в процессе изучения учебной дисциплины. Может быть использована в комплекте с любым учебным изданием по менеджменту, включенным в перечень основной литературы.

Для создания текстового электронного издания «Менеджмент: рабочая тетрадь для неэкономических специальностей» М. В. Гайдовой, А. А. Тивановой использованы текстовый процессор Microsoft Word и программа Adobe Acrobat XI Pro для создания и просмотра электронных публикаций в формате PDF.

ГАЙДОВА Марина Владимировна
ТИВАНОВА Анна Александровна

МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая тетрадь
для неэкономических специальностей

Техническое редактирование и верстка
И. Н. Чапкевич

Подписано к использованию 07.06.2021.
Объем издания: 1,10 Мб. Заказ 397.

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Полоцкий государственный университет».

Свидетельство о государственной регистрации
издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/305 от 22.04.2014.

ЛП № 02330/278 от 08.05.2014.

211440, ул. Блохина, 29,
г. Новополоцк,
Тел. 8 (0214) 59-95-41, 59-95-44
<http://www.psu.by>

Оглавление

Введение.....	5
Тема 1. Организация и менеджмент	6
Тема 2. Внутренняя и внешняя среда организации	10
Тема 3. Технология управления: принципы и методы.....	13
Тема 4. Функции управления	16
Тема 5. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений.....	21
Тема 6. Управление конфликтами в организации.....	26
Список литературы.....	29

Введение

В рабочей тетради рассматриваются основные вопросы по одному из важных составных элементов рыночной экономики – менеджменту. В современных условиях знание теории и практики менеджмента имеет не только познавательное значение, но и является одной из предпосылок создания новой модели управления производством.

Рабочая тетрадь предназначена для выполнения практических заданий по дисциплине «Менеджмент» для студентов дневной формы получения образования по специальностям 1-36 07 01 «Машины и аппараты химических производств и предприятий строительных материалов»; 1-36 04 02 «Промышленная электроника»; 1-39 02 02 «Проектирование и производство программно-управляемых электронных средств»; 1-43 01 03 «Электроснабжение»; 1-48 01 03 «Химическая технология природных энергоносителей и углеродных материалов»; 1-70 04 02 «Теплогазоснабжение, вентиляция и охрана воздушного бассейна»; 1-70 04 03 «Водоснабжение, водоотведение и охрана водных ресурсов»; 1-70 05 01 «Проектирование, сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ».

Цель создания рабочей тетради – научить студентов дифференцировать и анализировать основные методы и функции управления, факторы среды, влияющие на управленческую деятельность на предприятии (организации), формировать знания по управлению человеческими ресурсами через определение потребностей персонала, обобщить, систематизировать и закрепить полученные теоретические знания, принимать решения в условия риска. Рабочая тетрадь включает в себя практические работы по изучаемым темам в соответствии с учебными программами по дисциплине, рассчитанные на 16 академических часов, в каждой из которой сформулирована цель, описан порядок выполнения.

Тема 1. Организация и менеджмент

Цель – приобрести знания, дающие представление об особенностях различных подходов к современному менеджменту, об организации как объекте управления и уметь разграничивать функциональные обязанности менеджеров различных уровней иерархии.

Подготовка к занятию:

1. Изучить теоретический материал по теме.

2. Быть готовым к дискуссии по вопросам:

2.1. Понятия «управление» и «менеджмент». Их единство и отличительные особенности. Цели и задачи управления. Особенности современного менеджмента.

2.2. Классификация управленческих работников. Требования, предъявляемые к менеджеру.

Задания

Прочитайте задания и обсудите в группе. Выберите вариант ответа и аргументируйте его.

1. Управление организацией

Настоящий этап исторического развития называют периодом сложных политических, социальных и экономических процессов. Происходящие нежданно-негаданно изменения затрагивают управление не только в области окружающей среды, техники и экономики, но и в области социального и политического развития. В такой обстановке исключительно важное значение приобретает умелый и своевременный учет высший эшелонном управляющих этих изменений и принятие ими соответствующих мер.

Какое из указанных ниже мероприятий целесообразно, по Вашему мнению, осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации?

А. Прежде всего, следует оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ними цели и деятельность самой организации, а также методы управления ею.

Б. В случае изменений всегда принимаются поспешные, несообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. От этого организация работает неравномерно. Поэтому нужно в срочном порядке выявить все негативные стороны ситуации, устранить, их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.

В. Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации. Поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

2. Навыки управляющему

Навыки, которые требуются от управляющих, можно в целом подразделить на 3 вида: технологические, т.е. навыки, связанные с конкретной технической профессией; коммуникативные, т.е. навыки, связанные с умением управлять людьми; концептуальные, т.е. навыки, связанные с умением принимать ответственные решения, осуществлять комплексный подход к проблемам. Какое из приведенных ниже суждений относительно 3-х видов навыков управляющих Вы считаете правильным.

А. Чем выше ранг управляющего, тем больше требуется от него коммуникативных навыков. Важность технологических навыков остается неизменной для управляющего любого ранга.

Б. Значимость технологических навыков снижается по мере того, как повышается ранг управляющего и соответственно растет значимость концептуальных навыков.

В. По мере ужесточения окружающей обстановки повышается значимость коммуникативных навыков.

3. Навыки управляющего

В таблице приводится часть результатов исследования, на основании которых навыки разбиты на 3 группы: для руководителей низшего, среднего и высшего звена. При этом соблюдается определенная иерархия этих навыков по их значимости. Укажите, какие из этих групп навыков требуются от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена.

Степень значимости	А	Б	В
1	Умение спланировать подчиненных	Технологические навыки	Умение предвидеть
2	Умение планировать	Умение спланировать подчиненных	Умение спланировать подчиненных
3	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей
5	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать решения

4. С какими качествами и свойствами личности вы не рекомендовали бы человека на управленческие должности и по каким причинам?

5. Определите, какие из черт характера наиболее предпочтительны:

- для генерального директора транспортно-коммерческой компании;
- для менеджера по продажам;
- для водителя автобуса;
- для начальника участка по ремонту контрольно-измерительных приборов.

6. Заполните сводную таблицу «Виды менеджмента и их характеристика», в таблице дан пример для производственного менеджмента.

Таблица 1. – Виды менеджмента и их характеристика.

№ п/п	Вид менеджмента	Объект управления	Субъект управления	Направления деятельности, решаемые задачи
1	Производственный (оперативный)	Процесс производства товара, оказания услуг	Зам. директора по производственным вопросам, начальник участка, начальник цеха, мастер, бригадир	-определение оптимального объема и структуры выпуска продукции. -определение размеров затрат сырья и материалов необходимых для производства данного количества товаров. -выбор технологии производства, определением рациональной загрузки оборудования, распределения трудовых ресурсов по этапу производства процесса. -организация своевременной поставки сырья и материалов своевременного ремонта оборудования. -контроль качества продуктов.

№ п/п	Вид менеджмента	Объект управления	Субъект управления	Направления деятельности, решаемые задачи
2	Материально-технический и снабженческо-сбытовой			
3	Маркетинг-менеджмент			
4	Финансовый менеджмент			
5	Стратегический менеджмент			
6	Инновационный менеджмент			
7	Антикризисное управление			
8	Управление персоналом			
9	Другой вид менеджмента, который вы знаете _____			

Тестовый контроль знаний

1. *Формальная организация - это*

- a) систематизированное, сознательное объединение людей, преследующих достижение определенных общих целей;
- b) объединение людей.

2. *В качестве объекта управления может выступать:*

- a) персонал организации;
- b) производство;
- c) маркетинг;
- d) организация в целом;
- e) все перечисленное верно.

3. *Основные функции управления*

- a) планирование, контроль;
- b) планирование, организация, мотивация, контроль;
- c) организация, мотивация;
- d) организация, мотивация, контроль.

4. *К менеджерам относят*

- a) предпринимателей;
- b) инженеров-экономистов;
- c) руководителей различного уровня, наделенных полномочиями принимать решения в сфере своей компетенции;
- d) агентов по продажам;
- e) собственников бизнеса.

5. *Что является предметом управленческого труда:*

- a) технология производства;
- b) материальные ресурсы;
- c) люди и информация;
- d) основные средства;
- e) приказы и распоряжения.

6. *Результат (продукт) управленческого труда – это:*

- a) управленческое решение;
- b) информация;
- c) люди;
- d) технические средства управления;
- e) приказы и распоряжения.

7. *Жизненный цикл организации –*

- a) точки перелома: причины и антикризисные действия;
- b) падение объемов продаж и доходов;
- c) совокупность стадий развития, которые проходит предприятие (организация) за период своего существования.

Тема 2. Внутренняя и внешняя среда организации

Цель – приобрести умение анализировать изменения, происходящие во внутренней и внешней среде организации, классифицировать изменения по видам, причинам и последствиям.

Подготовка к занятию:

1. Изучить теоретический материал по теме.
2. Подготовить сообщения по материалам СМИ, имеющие прямое или косвенное воздействие на экономическое состояние, работоспособность предприятий региона.

Задания

1. Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):

- 1) привлечение и удержание квалифицированных специалистов;
- 2) увеличение доли компании на рынке;
- 3) внедрение новых информационных технологий в управление компанией;
- 4) создание сплоченной управленческой команды;
- 5) привлечение долгосрочных стратегических инвестиций;
- 6) изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции;
- 7) повышение качества обслуживания клиентов;
- 8) контроль экономии на затратах;
- 9) развитие корпоративной культуры;
- 10) создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

2. *Прочитайте задания и обсудите в группе. Сформулируйте ответ и аргументируйте его.*

– Опишите социокультурные факторы, которые следует учитывать предпринимателям в Республике Беларусь.

– Представьте, что Вы – владелец мини-кафе. Основная переменная, влияние которой приходится учитывать – потребители. Опишите данную переменную, возможные ее изменения и вашу реакцию (действия) на эти изменения.

– В ответ на какие изменения внешней среды организация будет вынуждена сократить парк технических средств или изменить его структуру? В качестве примера можете использовать авиакомпанию.

– Представьте, что Вы директор швейного производства. Опишите переменную «поставщики материалов» и их влияние на ваше предприятие. Как можно нивелировать их влияние на состояние внутренней среды вашей организации?

3. Дайте комплексный анализ состояния дел на предприятии, укажите сильные и слабые стороны его деятельности; используя матрицу SWOT, проведите анализ внутренней и внешней среды предприятия и разработайте рекомендации для его дальнейшего развития. (Описание предприятия выдается преподавателем на практическом занятии).

Таблица 2. – Матрица SWOT-анализа

<p>Внешняя среда</p> <p>Внутренняя среда</p>	<p>Возможности</p>	<p>Угрозы</p>
<p>Сильные стороны</p>		
<p>Слабые стороны</p>		

Тестовый контроль знаний

1. Переменные, которые контролируются и регулируются со стороны руководителей организации:

- а) взаимосвязанные переменные;
- б) условные переменные;
- в) внутренние переменные;
- г) внешние переменные;
- д) ситуационные переменные.

2. Организации вынуждены изменять свою внутреннюю среду в связи с необходимостью адаптации

- а) к изменениям внешней среды;
- б) к изменениям организационной культуры;
- в) к изменениям организационной структуры управления;
- г) к изменению технологии выполнения работ;
- д) к изменению численности и структуры персонала.

3. К факторам среды косвенного воздействия относятся:
- a) потребители товаров и услуг организации;
 - b) научно-технические прогресс, состояние экономики, социокультурные, политические факторы;
 - c) поставщики ресурсов;
 - d) законы и государственные органы;
 - e) конкуренты.
4. К факторам среды прямого воздействия относятся:
- a) социокультурные факторы;
 - b) состояние экономики;
 - c) международное окружение;
 - d) политическое окружение;
 - e) поставщики, законы и государственные органы, потребители, конкуренты
5. Что в менеджменте подразумевается под термином «задачи»:
- a) проблема, подлежащая решению;
 - b) желаемое состояние системы;
 - c) определенная работа, подлежащая выполнению установленным способом в заранее оговоренные сроки;
 - d) философия и смысл существования организации;
 - e) способ разрешения проблемы.
6. Что не является внутренней переменной организации?
- a) структура;
 - b) цель;
 - c) люди;
 - d) технология;
 - e) законодательство.
7. SWOT-анализ НЕ предусматривает выявление и подробное рассмотрение
- a) сильных сторон организации;
 - b) слабых сторон организации;
 - c) благоприятных возможностей для организации;
 - d) угроз для организации;
 - e) конкурентных преимуществ организации.
8. Что не относится к факторам внешней среды косвенного воздействия?
- a) состояние экономики;
 - b) социокультурные факторы;
 - c) поставщики ресурсов;
 - d) политические факторы;
 - e) технологические факторы.
9. Что является одновременно внутренней переменной организации и внешним фактором, имеющим большое значение для организации?
- a) состояние экономики;
 - b) политические факторы;
 - c) конкуренты;
 - d) потребители продукции и услуг организации;
 - e) технология.

Тема 3. Технология управления: принципы и методы

Цель – изучить достоинства и недостатки основных методов управления. Усвоить различия приемов и способов воздействия на управляемый объект (персонал) организации для достижения цели организации.

Подготовка к занятию:

1. Изучить теоретический материал по теме.

Задания

1. Найдите парные выражения:

1. Методы управления	1. Регулирует межличностные отношения работников и администрации, взаимоотношения между рядовыми работниками.
2. Ответственность за конкретные результаты работы	2. Устное решение руководителя по ходу выполнения работы.
3. Краткосрочное планирование	3. Определение целей развития предприятий до одного года.
4. Указание	4. Способы воздействия субъекта управления на объект.
5. Социальное стимулирование	5. Позволяет выразить социальную значимость работника или коллектива в целом.
6. Психологические методы управления	6. Способ ведения хозяйства, основанный на соотношении производственных затрат и полученных доходов.
7. Предпринимательская самостоятельность	7. Способы воздействия субъекта управления на объект, основанные на дисциплине, власти и ответственности.
8. Организационно-распорядительные методы управления	8. Возможность самостоятельно решать любые вопросы деятельности предприятия.
9. Коммерческий расчёт	9. Способность отвечать за свои действия

2. Решите конкретные ситуации, обсудив варианты в группе.

«Субординация»

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

1. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора.
2. В интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника.
3. Напишите служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке распорядительных воздействий на предприятии.
4. Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим подчиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания.

«Авария»

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил произ-

водственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали водку, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток участка от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 тыс. руб. за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим. Как Вы поступите в данной ситуации?

1. Без объяснения причин напишете докладную записку директору по персоналу предприятия об увольнении Петра, объявлении выговора Сергею, наложении штрафа на Николая.

2. Потребуете объяснительную записку от мастера Николая и будете требовать его наказания, т.к. он отвечал за дисциплину и технику безопасности в цехе.

3. Пригласите всех троих (Сергея, Петра и Николая) и проведете профилактическую беседу, т.к. это уже не первый случай в Вашем цехе, и Вы ждете наказания со стороны директора.

4. Потребуете объяснительных записок от Петра, Сергея и Николая по поводу аварии и травмы в цехе и после консультации с юрисконсультom подготовите докладную записку в службу персонала завода.

«Непокорный»

Ваша подчиненная сотрудница – бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т.к. зарплата – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя. Как Вы поступите с Раисой?

а) Примените меры дисциплинарного воздействия для ее последующего увольнения.

б) В интересах дела попытаетесь вызвать сотрудницу на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и разработать условия по устранению конфликтности.

с) Напишете докладную записку на Раису о лишении квартальной премии и понижении должностного оклада.

д) Обратитесь к активу коллектива с просьбой принять меры общественного морального воздействия.

«Выбор заместителя»

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик и сангвиник, больше 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 достижения поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. 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 подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

Кого бы Вы рекомендовали назначить заместителями Александра?

Тестовый контроль знаний

1. Метод управления – это:

- a) существенные, повторяющиеся, объективные взаимосвязи и процессы в хозяйственной деятельности;
- b) совокупность элементов, находящихся в отношениях взаимосвязи друг с другом, которая образует определенную систему;
- c) вид управленческой деятельности;
- d) то же, что и функции управления;
- e) совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей.

2. К какой группе методов менеджмента относится стиль управления?

- a) Административным;
- b) социально-психологическим;
- c) экономическим;
- d) организационно-распорядительским;
- e) экспертным.

3. Экономические методы воздействуют на личные интересы работников через:

- a) понимание работником своей значимости и роли в организации;
- b) приказы, распоряжения;
- c) дисциплину;
- d) заработную плату, премии, штрафы;
- e) формирование здорового психологического климата в коллективе.

4. Что представляют собой современные принципы менеджмента?

- a) основные закономерности управления;
- b) основные связи, складывающиеся в системе управления;
- c) основные виды управленческих работ;
- d) способы воздействия на персонал;
- e) основополагающие идеи, правила, которых необходимо придерживаться в менеджменте.

5. Отметьте правильное утверждение:

- a) принципы управления – это категория субъективная;
- b) менеджер вовсе не обязан следовать принципам управления организацией;
- c) принципы управления – это раз и навсегда сформулированные положения, которые не изменяются с течением времени;
- d) принципы менеджмента носят универсальный характер;
- e) принцип управления – это способ достижения поставленной цели.

Тема 4. Функции управления

Цель – усвоить алгоритм осуществления управленческих функций; научиться формулировать цели организации; выработать практические навыки управления человеческими ресурсами через определение неудовлетворенных потребностей персонала; изучить этапы проведения контрольной функции.

Подготовка к занятиям:

1. Изучить теоретический материал по теме.
2. По данным интернет-ресурсов, рассмотреть примеры миссий ведущих компаний.
3. Сформулировать, исходя из приоритетов собственных потребностей, личные критерии мотивации.

Задания

1. Построение «Дерева целей» организации (целеполагание).

На основании задания, выданного преподавателем, необходимо построить дерево целей организации (используйте рисунок 1). Ключевые (главные) цели организации формулируются по функциональным областям организации – маркетинг, персонал, производство, финансы, инновации.

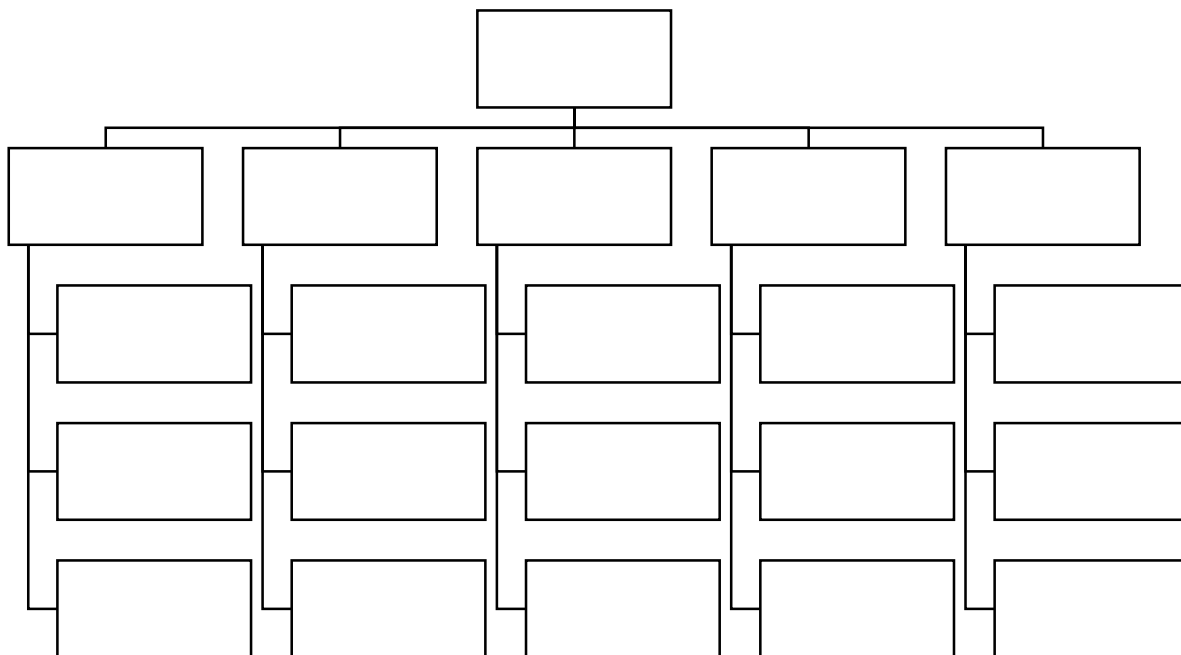


Рисунок 1. – Макет «Дерева целей»

2. Ежегодные повышения зарплаты

Прочитайте предлагаемую служебную документацию и решите, на сколько процентов следует увеличить зарплату каждому из восьми работников.

Составьте рекомендации о повышении зарплаты для каждого из восьми менеджеров, находящихся в вашем подчинении. В компании не существует официальных ограничений на

размер прибавки, но в общей сложности для всех работников она не должна превысить 10900 у.е. (4%-ное увеличение фонда заработной платы), которые были заложены в бюджет для этих целей. Вы располагаете самой разнообразной информацией, на основании которой можете принимать решение, в том числе и коэффициентом производительности (PI – productivity index) – он рассчитывается отделом организации производства и является количественным показателем эффективности деятельности рабочего подразделения каждого менеджера. Этот коэффициент варьирует от 10 (самый высокий показатель) до 1. Укажите процент прибавки, который вы хотели бы назначить каждому из работников, напротив его фамилии. Будьте готовы объяснить, чем вы руководствовались, принимая решение.

А. Альварец. А. Альварец работает первый год; он отвечает за работу группы разно-рабочих, выполняющих сложную и грязную работу. На это место трудно найти человека, но вы понимаете, что Альварец не слишком хорошо справляется со своей работой. Остальные менеджеры согласны с вами. PI = 3. Зарплата = 33 тыс.у.е.

Б. Куклин. Куклин – холост и гуляка; все свое свободное время посвящает погоне за удовольствиями. Все смеются над теми проблемами, которые он создает себе в личной жизни, и вы считаете это недостатком. Куклин работает уже два года. PI = 3. Зарплата = 34,5 тыс.у.е.

Ж. Давыдова. Выполняя свою работу уже в течение 3 лет, Давыдова является одним из лучших сотрудников, хотя и не все менеджеры согласны с таким мнением. У Ж. Давыдовой есть состоятельный муж, она не нуждается в деньгах, но ей нравится работать. PI = 7. Зарплата = 36,6 тыс.у.е.

М. Фурцев. У М. Фурцева есть личные проблемы; у него тяжелое финансовое положение. Люди сплетничают о том, как М. Фурцев справляется со своей работой, но вы вполне удовлетворены этим сотрудником, занимающим свою должность уже второй год. PI = 7. Зарплата = 34,7 тыс.у.е.

К. Лиушин. Лиушин заканчивает свой первый год на трудной работе с великолепными результатами. Окружающие оценивают его очень высоко, и он только что получил приглашение на работу в другую компанию, где его зарплата будет на 15% выше. На вас это произвело большое впечатление, а голос денег очень убедителен. PI = 9. Зарплата = 34 тыс.у.е.

Б. Ратинский. Ратинский первый год работает менеджером; и вы, и окружающие считают, что он хорошо справляется со своей работой. Это довольно удивительно, поскольку Ратинский кажется «вольным ветром», которого мало заботят такие вещи, как деньги или статус. PI = 9. Зарплата = 33,8 тыс.у.е.

Г. Соколова. Она работает менеджером первый год, недавно развелась и вынуждена одна воспитывать двоих детей. Окружающие очень любят Соколову, но вы не слишком высоко оцениваете ее работу. Г. Соколовой определенно пригодились бы лишние деньги. PI = 5. Зарплата = 33 тыс.у.е.

С. Пройс. С. Пройс – транжира, у него всегда самая модная одежда и автомобиль новейшей модели. С. Пройс первый год работает менеджером, он выполнял довольно легкую работу, но нельзя сказать, чтобы он справился с ней великолепно. Однако в силу каких-то причин остальные называют Пройса «новой звездой». PI = 5. Зарплата = 33 тыс.у.е.

3. Тест Мюнстерберга

Найдите в приведенном ниже тесте Мюнстерберга не менее 50 терминов, прямо или косвенно связанных с реализацией функций менеджмента.

вракцептизация акционером
 метакция
 фанализма
 аудит
 тубовиде
 выживание
 иела
 гармония
 виде
 композиция
 лиоми
 диагностика
 кардинамика
 доза
 задачи
 иерархия
 л-информация
 коды
 композиция
 ма
 компьютер
 ралко
 за
 контроллинг
 аф
 контроль-х
 координация
 та
 коррекция
 ма
 метод
 дина
 мотивация
 мен
 модель
 тапы
 пец
 объект
 ус
 организация
 чето
 ферта
 би
 планирование
 иете
 под
 ход
 доки
 принцип
 по
 про-блема
 жу
 процесс
 офор
 развитие
 или
 пра
 ционализация
 рав
 и
 ревизия
 сор
 еин
 жини-ринг
 тш
 ор
 решение
 с
 ма
 руководитель
 ня
 ви
 пер
 са
 мо
 со
 х
 ра
 ни
 е
 ной
 синергия-лю
 синтез
 ы
 ка
 систем
 а
 тиста
 гнация
 ва
 статика
 тор
 ю
 сти
 муляция
 х
 она
 та
 струк-тура
 ки
 ал
 су
 бъектив
 и
 техно
 логия
 па
 ритипе
 же
 ку
 управ
 ление
 м
 ру
 став
 и
 ха
 риз
 ма
 ра
 з
 я
 в
 ление
 т

4. Заполните таблицу 3, указав напротив каждого примера соответствующую ему функцию менеджмента, и приведите свои примеры функций менеджмента.

Таблица 3. – Функции менеджмента

Пример	Функция менеджмента
Определение ценовой политики с целью получения прибыли при наименьших издержках производства	
Разработка перспективных планов организации при планировании закупок новой продукции и освоении новых рынков сбыта	
Премия по итогам финансово-хозяйственной деятельности предприятия	
Распределение работ между сотрудниками отдела	
Дополнительное пенсионное обеспечение работников предприятия	
Составление отчета по отделам	
Оказание методической помощи работникам подразделений предприятия по вопросам учета, контроля, отчетности и анализа	
Проведение инвентаризации имущества предприятия	
	Планирование
	Организационная деятельность
	Мотивация

Тестовый контроль знаний

1. Содержание планирования как функции менеджмента сводится к:

- обоснованию затрат организации в плановом периоде;
- определению целей и путей их достижения, включая обоснование потребности в ресурсах и установление сроков;
- определению задач на предстоящий период;
- обоснованию потребности организации в различных видах ресурсов;
- определению основных направлений развития организации.

2. Функции менеджмента – это:

- основополагающие идеи, закономерности и правила менеджмента;
- совокупность приемов и способов воздействия на объект управления;

- с) конкретные виды управленческого воздействия, отличающиеся друг от друга по объекту управления, содержанию управленческих работ, форме и способу их реализации;
- д) воздействие субъекта управления на объект управления с использованием принципов и методов менеджмента;
- е) приемы управления.

3. *Какая из перечисленных функций менеджмента базируется на потребностях и интересах работников?*

- а) планирование;
- б) организация;
- с) мотивация;
- д) контроль;
- е) координация.

4. *Какая из перечисленных функций менеджмента позволяет выявить отклонения от установленных стандартов в ходе функционирования организации?*

- а) планирование;
- б) организация;
- с) мотивация;
- д) контроль;
- е) регулирование.

5. *Результатом реализации какой из перечисленных функции менеджмента является установление формальных связей в организации путем делегирования полномочий?*

- а) планирование;
- б) организация;
- с) мотивация;
- д) контроль;
- е) регулирование.

6. *Выберите правильное утверждение:*

- а) общие функции управления присущи только организациям производственной сферы;
- б) общие функции управления присущи только организациям непромышленной сферы;
- с) функции менеджмента не являются необходимой составляющей управления;
- д) общие функции управления реализуются во всех организациях независимо от их масштабов, сферы и вида деятельности;
- е) существуют формальные организации, в которых не реализуется ни одна из общих функций менеджмента.

7. *Корреспонденция в вашем подразделении обрабатывается вами неточно и недостаточно надежно. Вы:*

- а) проверяете всю входящую и исходящую корреспонденцию для того, чтобы выявить важные проблемы и гарантировать их правильное решение;
- б) поручаете обработку корреспонденции ответственному исполнителю, который информирует Вас о важных проблемах и предлагает в экстренных случаях их решение;
- с) поручаете сортировать корреспонденцию секретарю, и просите передавать Вам письма, которое кажутся ему существенными, прежде чем они будут направлены ответственному исполнителю.

8. К основным характеристикам функций управления в менеджменте относится

- a) однородность содержания работ в рамках одной функции;
- b) обособленность функций друг от друга;
- c) значительный объем работ в рамках каждой функции;
- d) возможность реализации одной и той же функции разными способами;
- e) непредсказуемость результата при реализации функции.

9. Организация как функция управления – это

- a) составление планов с учетом стратегии организации, особенностей внешней и внутренней среды организации;
- b) разработка и использование стимулов к эффективному взаимодействию между субъектами совместной деятельности;
- c) наблюдение за ходом производственного процесса, сравнение параметров объекта с заданными и выявление отклонений;
- d) формирование оптимальной структуры управления организацией и установление формальных связей в ней путем делегирования полномочий;
- e) распределение ресурсов между структурными подразделениями организации, позволяющее эффективно достигать поставленных целей.

10. Что из перечисленного относится к специальным функциям управления

- a) управление материально-техническим снабжением;
- b) управление производством;
- c) управление качеством и конкурентоспособностью продукции;
- d) управление сбытом продукции;
- e) все перечисленное верно.

Тема 5. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений

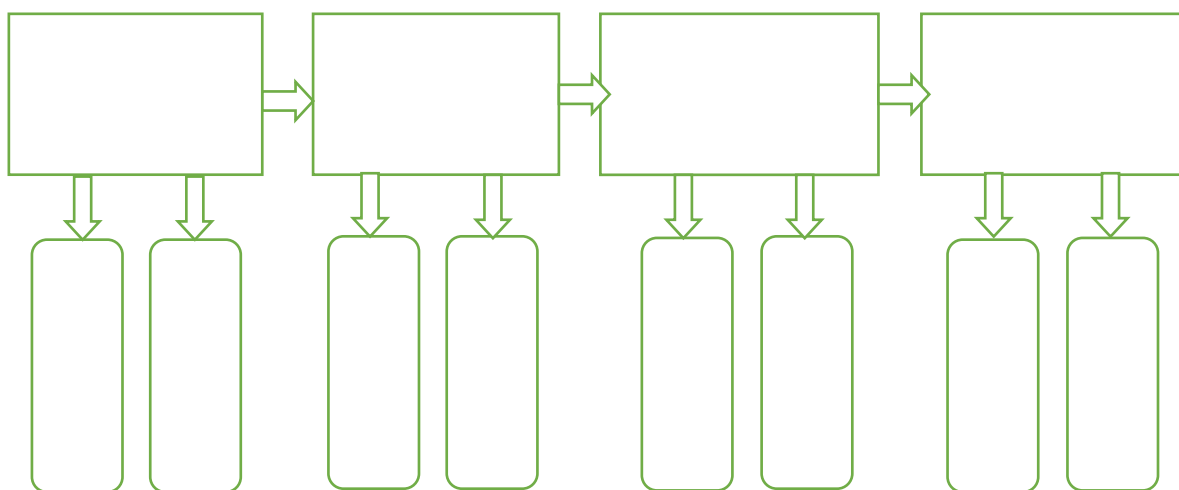
Цель – научиться организовывать эффективный обмен информацией между участниками коммуникационного процесса; определять эффективный стиль руководства и овладеть навыками принятия решений в ситуациях риска и неопределенности.

Подготовка к занятиям:

1. Изучить теоретический материал по теме.

Задания

1. Впишите названия этапов коммуникационного процесса в схему. Укажите коммуникационные барьеры (по 2 барьера), которые могут возникнуть на каждом из этапов.



2. Обсудите ситуацию, предложенную ниже, в группах. Сформулируйте ответ.

«Люди в этой организации больше не разговаривают друг с другом. Они только посылают друг другу сообщения по электронной почте. Если вас кто-то разозлил, вы прямо говорите ему об этом, а потом прячетесь за свой компьютер». Этими словами Уэсли выразил свое недовольство *DeltaGeneral*. Сяо Мэй присоединился к коллеге: «Я согласен, но исполнительный директор, конечно, должен улучшить организационные коммуникации, не отказываясь при этом от тех преимуществ, которые дает электронная почта».

Если вы, будучи консультантом, услышали эту беседу, какие рекомендации могли бы дать исполнительному директору?

3. Укажите, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее:

- в условиях дефицита времени;
- при низкой квалификации сотрудников;
- при наличии конфликтной ситуации между сотрудниками;
- для снижения сопротивления несогласных.

4. Решите конкретную ситуацию:

Директор магазина поручил продавцу организовать погрузку тары на автомашину. Проверяя через некоторое время выполнение задания, он обнаружил, что продавец разговарива-

ет по телефону, автомашина не загружена, а рабочие отдыхают. В данной ситуации директор может принять одно из следующих решений:

- 1) прервать разговор продавца и в повышенном тоне потребовать от него выполнения распоряжения;
- 2) организовать погрузку тары в автомашину лично;
- 3) поручить эту работу другому;
- 4) выяснить у продавца /когда он закончит по телефону/ причину невыполнения задания и принять соответствующее решение;
- 5) ничего не предпринимать.

Какое из предложенных решений наиболее правильное? Какие отрицательные последствия могут вызвать неприемлемые решения?

5. Заполните таблицу 4 сравнительного анализа стилей руководства.

Таблица 4. – Сравнительный анализ стилей руководства

Критерий сравнения	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Разделение полномочий			
Ответственность			
Принятие решения			
Методы руководства			
Контроль			
Отношение к самостоятельности подчиненных			
Отношение к критике			
Мотивация			

6. Какой стиль управления целесообразно использовать в следующих ситуациях:

- 1) Персонал отдела обладает квалификацией, соответствующей уровню решаемой задачи, не нуждается в дополнительном инструктировании. _____
- 2) Подчиненные имеют низкий уровень самоменеджмента, нуждаются в детальном инструктировании по поводу выполняемой работы. _____
- 3) Квалификация и уровень ответственности подчиненных достаточно высок, они имеют сильную мотивацию. _____
- 4) Руководитель способен в силу своей квалификации единолично находить оптимальное решение без поддержки подчиненных. _____
- 5) Подчиненные готовы безоговорочно подчиняться указаниям руководителя, играя роль простых исполнителей. _____
- 6) Вы недавно создали предприятие, ваши сотрудники еще недостаточно освоили цели, которые стоят перед предприятием, не все приняли предлагаемые правила трудового распорядка. _____
- 7) Ваше предприятие стабильно развивается, вы создали сильную команду, члены которой возглавляют структурные подразделения предприятия и которые способны принимать самостоятельно взвешенные решения. _____

Тестовый контроль знаний

1. *Коммуникация означает*
 - a) отношение между объектами;
 - b) делая общим, связываюсь, общаюсь.
2. *Коммуникационная сеть – это система*
 - a) связи (соединения) субъектов коммуникации с помощью информационных потоков, в которой концентрируется внимание на потоках информации, а не на ее содержании;
 - b) взаимодействия субъектов коммуникации.
3. *Понятие коммуникации включает в себя*
 - a) «что» передается – информацию;
 - b) «что» передается – информацию и «как» информация передается – средство передачи.
4. *Невербальная коммуникация – это*
 - a) межличностная коммуникация с использованием слов как системы кодирования;
 - b) межличностная коммуникация без использования слов как системы кодирования.
5. *Какой канал больше подходит для передачи сложного и неоднозначного сообщения*
 - a) личный контакт;
 - b) письменный меморандум;
 - c) электронная почта;
 - d) телефонный звонок?
6. *Горизонтальные коммуникации – это коммуникации:*
 - a) между различными подразделениями на одном иерархическом уровне для координации их деятельности;
 - b) установленная система личных отношений между работниками организации.
7. *Элементы коммуникационного процесса:*
 - a) упаковщик;
 - b) отправитель;
 - c) сообщение;
 - d) кодировщик;
 - e) канал;
 - f) передатчик;
 - g) получатель.
8. *Хотя новые коммуникационные технологии обладают преимуществами при обработке больших объемов информации, они могут сделать организационные коммуникации*
 - a) менее доступными;
 - b) менее непосредственными;
 - c) более безличными;
 - d) более личными.
9. *Когда кого-либо критикуют, высказывания должны*
 - a) быть общими и неконкретными;
 - b) даваться тогда, когда отправитель почувствует необходимость в этом;
 - c) иметь отношение к тому, что получатель может изменить.
10. *Обратная связь в коммуникационном процессе помогает понять:*
 - a) с какой целью было послано сообщение;
 - b) в какой мере было понято изначальное сообщение;
 - c) кто отправил сообщение;

- d) каковы истинные мотивы отправителя;
- e) как следует реагировать на полученное сообщение.

11. *Что из перечисленного может выступать в качестве причин неэффективных межличностных коммуникаций?*

- a) нарушение паритетности общения, которое проявляется в доминировании одного из участников коммуникационного процесса;
- b) семантические барьеры;
- c) невербальные барьеры;
- d) недоброжелательные или конфликтные отношения участников коммуникационного процесса;
- e) все ответы правильные.

12. *К мерам по снижению проблем, возникающих в межличностных коммуникациях, относятся:*

- a) обучение правильно формулировать свою мысль;
- b) обучение правильно задавать вопроса;
- c) обучение умению слушать;
- d) уважительное отношение участников коммуникационного процесса друг к другу;
- e) увольнение некоммуникабельных работников.

13. *Лидерство – это*

- a) особый тип отношений управления между лидером и последователями, состоящий в том, что последователи сами наделяют лидера властью над собой и подчиняются этой власти, а лидер, используя ее, побуждает последователей к достижению общих целей;
- b) власть, происходящая из должности, когда люди починяются этой власти.

14. *Стиль руководства (управления) – это*

- a) форма выражения власти руководителя, которая проявляется в устойчивых формах и методах используемых руководителем в процессе управления;
- b) методы используемые руководителем в процессе управления.

15. *Классические стили управления:*

- a) авторитарный, демократический, либеральный (нейтральный, пассивный);
- b) авторитарный, партисипативный, ситуационный.

16. *Доверие – это*

- a) внутреннее согласие с носителем авторитета и готовность действовать в соответствии с его установками;
- b) власть, возникающая на основе того, что принимается людьми, с чем они согласны и считают правильным.

17. *Какой тип отношений управления использует менеджер, не являющийся неформальным лидером?*

- a) лидер – последователи;
- b) начальник – подчиненный.

18. *Авторитарный стиль руководства характеризуется:*

- a) мотивацией, основанной на беспрекословном подчинении;
- b) требовательностью в сочетании с доверием;
- c) отсутствием мотивации;
- d) низкой требовательностью;
- e) мотивацией, основанной на использовании материальных и социально-психологических потребностей;
- f) подчиненные не привлекаются к управлению;

- g) ориентацией на результат;
- h) привлечением подчиненных к управлению;
- i) жесткой требовательностью;
- j) создается вид, что подчиненные участвуют в управлении;
- k) важны результаты и способы их достижения.

19. *Демократический стиль руководства применяется:*

- a) в группе с неразвитыми материальными и высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях;
- b) при условии заинтересованности работников в получении результатов, инициативности, ответственности;
- c) в группах творческих работников.

20. *Внушение – это:*

- a) воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что говорится; бездоказательно и неаргументировано; его эффект достигается за счет личных качеств руководителя;
- b) эффективная передача своей точки зрения, которая опирается на рассуждение и логику, характеризуется медленным воздействием.

21. *Демократический стиль управления характеризуется*

- a) мотивацией, основанной на беспрекословном подчинении;
- b) требовательностью в сочетании с доверием;
- c) отсутствием мотивации;
- d) низкой требовательностью;
- e) мотивацией, основанной на использовании материальных и социально-психологических потребностей;
- f) подчиненные не привлекаются к управлению;
- g) ориентацией на результат;
- h) привлечением подчиненных к управлению;
- i) жесткой требовательностью;
- j) создается вид, что подчиненные участвуют в управлении;
- k) важны результаты и способы их достижения.

Тема 6. Управление конфликтами в организации

Цель –закрепить и углубить знания о сущности и содержании конфликтов в трудовых коллективах, их природе; уяснить основные стратегии поведения в конфликтах и методику их профилактики и разрешения.

Подготовка к занятию:

1. Изучить лекционный материал по теме о сущности, содержании конфликтов в трудовых коллективах, их природе.
2. Уточнить цели, задачи и содержание работы по управлению конфликтами.

Задания

1. Проанализируйте конкретные ситуации и определите: тип конфликта, участников конфликта, причину конфликта.
2. Предложите методы управления конфликтной ситуацией.
3. К какому результату приведут предложенные вами методы управления конфликтной ситуацией?

Компания «Логика»

В отделе по разработке компьютерных программ крупной компании «Логика» работает 30 сотрудников. Коллектив сложился достаточно сплоченный и дружный. Начальник отдела Иванчук В.Л. пользуется заслуженным уважением большинства сотрудников. В начале года правление компании принимает решение о переводе Иванчука В.Л., на другую, более высокую должность в «Логике».

В коллективе есть неформальный лидер Петрович И.И., которого многие сотрудники, в том числе и бывший руководитель, прочат на должность нового начальника отдела. Кроме того, в том отделе есть еще несколько высококвалифицированных специалистов, которым опыт и профессионализм давали возможность занять руководящее место. Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для них решение: на место нового начальника отдела назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в данной компании.

В начале коллектив находится в состоянии удивления, поскольку никто не ожидал такого поворота событий, и на эту должность уже видели одного «из своих». Постепенно состояние удивления меняется на состояние возмущения, особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог бы занять это место. Новый начальник Сеницын И. Е. – специалист высокого класса. Но в связи с тем, что в данной организации ранее не работал, то некоторым тонкостям в специфике работы отдела просто не владеет. С его появлением в коллективе возникает конфликтная ситуация. Многие сотрудники не довольны его назначением, а некоторые не хотят видеть «варяга» своим руководителем. На одном из совещаний в отделе между Сеницыным И.Е. и Петровичем И.И. возникает спор по вопросу качества выполняемой работы. Петрович требует, чтобы прислушались к его мнению, поскольку он давно работает и считает себя компетентным в данном вопросе. На что Сеницын отвечает, что этот вопрос затрагивает многих сотрудников и его не может решить один человек, даже если он давно работает на этой должности. После совещания Петрович И.И. счел себя оскорбленным, пошел к руководителю компании с просьбой о переводе его в другой отдел. За ним еще 7 человек пишут подобные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа коллектива становится невозможной.

Конфликт в информационном секторе

В информационном секторе организации на должностях старших инженеров работали две женщины – Б и Т. По стилю работы они сильно различались между собой. Т была на редкость добросовестна и пунктуальна и требовала того же от подчиненных, никогда не отказывалась от внезапной работы. Б работала неровно, периоды повышенной активности и деловитости чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась то на сердце, то на головные боли. Начальник отдела вынужден был идти на уступки, так как знал, что Б всегда может получить больничный лист. Причиной первых столкновений послужили ошибки, допущенные Б, когда она замещала Т во время ее болезни. Т, хотя и была человеком мягким и уступчивым, но в работе проявляла жесткость. Она в вежливой форме указала Б на сделанные ошибки. И хотя этот разговор происходил без свидетелей, Б настолько возмутилась, что сделала инцидент предметом обсуждения в отделе. И вскоре стала вести себя вызывающе: отпускала в адрес Т насмешливые, а иногда даже оскорбительные замечания, распускала различного рода слухи. При обсуждении производственных вопросов с Т Б вела себя высокомерно, и вызывающе. Т всеми силами старалась держать себя в руках. Некоторое время ей это удавалось. Но когда сектору выделили отдельное помещение и оба старших инженера оказались рядом в небольшой комнате, конфликт перешел в новую стадию. Т уже не могла сдержать возмущения бесцеремонным поведением Б. Сотрудники сектора разделились на две группы: одна поддерживала Б, другая Т. Начальник сектора не раз пытался беседовать с Б и Т, одновременно с обеими и поодиночке. Особенно он пытался воздействовать на Б, зная ее тяжелый характер, но все было безрезультатно. После очередной беседы страсти на некоторое время утихали, а потом разгорались вновь. Помогите разрешить конфликт.

2. Найдите парные выражения:

1. Межличностный конфликт	1) противоречие, возникающее в процессе трудовой деятельности людей, из-за непонимания или противоположности интересов;
2. Сглаживание	2) конфронтация, прекращение сотрудничества, деградация коллектива и организации;
3. Конфликт	3) совместная выработка решения, удовлетворяющая интересы обеих сторон;
4. Дисфункциональные последствия	4) обращение к потребности в солидарности, «забывание» проблемы, лежащей в основе конфликта;
5. Компромисс	5) столкновение личностей с различными чертами характера, взглядами и ценностями;
6. Решение проблемы	6) принятие точки зрения другой стороны, но до некоторой степени.

3. Найдите парные выражения:

1. Конфликт	1) к одному человеку предъявляются противоречивые действия;
2. Инцидент	2) устранении конфликта, но без учёта позиций другой стороны;
3. Уклонение	3) отсутствие согласия между двумя или более сторонами;
4. Внутриличностный конфликт	4) стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая её;
5. Функциональные воздействия	5) повод, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны;
6. Принуждение	6) развитие организации, предотвращение застоя, устранение разногласий, приобретение опыта сотрудничества при решении спорных вопросов.

Тестовый контроль знаний

1. *"Петр не хотел бы идти на новогодний корпоративный вечер, но, кажется, он единственный, кто не хочет... Поэтому Петр все же идет."* В описанной ситуации Петр занимает позицию
 - a) рефлексии;
 - b) эмпатии;
 - c) конформизма;
 - d) нонконформизма.
2. *Конфликт – это ситуация, когда*
 - a) интересы одной из сторон не соответствуют интересам другой стороны;
 - b) сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.
3. *Какой из стилей в наибольшей степени способствует устранению причины конфликта?*
 - a) уклонение;
 - b) сглаживание;
 - c) принуждение;
 - d) компромисс.
 - e) сотрудничество
4. *Какой тип конфликта описан? Несколько специалистов, занятых выполнением одного задания, могут обладать разным уровнем профессиональной квалификации. В этом случае специалисты более высокой квалификации могут быть недовольны тем, что более слабые сотрудники тормозят выполнение работы, а последним не нравится то, что от них требуют невозможного.*
 - a) между личностью и группой;
 - b) межгрупповой;
 - c) межличностный;
 - d) внутриличностный.
5. *Несколько инженеров, занятых разработкой одного изделия, могут обладать разным уровнем профессиональной квалификации. В этом случае специалисты более высокой квалификации могут быть недовольны тем, что слабые инженеры тормозят выполнение работы, а последние недовольны тем, что от них требуют невозможного. Причиной конфликта является:*
 - a) распределение ресурсов;
 - b) взаимозависимость задач;
 - c) различия в целях;
 - d) неудовлетворительные коммуникации.

Список литературы

1. Менеджмент организации [Электронный ресурс]: учеб. пособие / О.В. Баландина [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 565 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119>.
2. Гайдова, М.В. Основы менеджмента : учеб.-метод. комплекс для студентов специальностей 1-25 01 07«Экономика и управление на предприятии», 1-25 01 08 «Бухгалтерский учет и аудит» / М.В. Гайдова. – Новополюцк : ПГУ, 2007. – 315 с.
3. Менеджмент : учеб. для академического бакалавриата / Ю.В. Кузнецов [и др.] ; под ред. Ю.В. Кузнецова. – М. : Юрайт, 2018. – 448 с.
4. Тележников, В.И. Менеджмент : учеб. для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / В.И. Тележников. – Минск : БГЭУ, 2016. – 507 с.
5. Петрович, М.В. Экономика управления : учеб. пособие / М.В. Петрович. – Минск : БГЭУ, 2018. – 350 с.
6. Беяцкий, Н.П. Интеллектуальные техники менеджмента: учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / Н.П. Беяцкий, А.И. Максимчук. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2017. – 255 с.
7. Маслова, Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. / Е.Л. Маслова. – М. : Дашков и К°, 2020. – 333 с. (Учебные издания для бакалавров). – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337>.
8. Акмаева, Р.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунев. – М.; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 442 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959>.