

**КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

Кафедра общего менеджмента

А.С. НАСИБУЛЛИНА

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие

Казань 2025

УДК 65.01
ББК 65.291.21

*Печатается по рекомендации учебно-методической комиссии
Института управления, экономики и финансов КФУ
Протокол No 4 от «22» мая 2025 г.
Заседания кафедры общего менеджмента
Протокол No 1 от «04» апреля 2025 г.*

Рецензенты:

д.э.н., профессор, заведующий кафедрой общего менеджмента
Института управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского)
федерального университета

Палей Татьяна Феликсовна

к.э.н., доцент кафедры бизнес-статистики и экономики ФГБОУ ВО
«Казанский национальный исследовательский технологический
университет»

Гарафиева Гульшат Иосифовна

Насибуллина А.С.

Менеджмент: учебно-методическое пособие / Насибуллина А.С. –
Казань. 2025. – 49 с.

Учебно-методическое пособие включает материалы по основным разделам курса «Менеджмент». В пособие уделяется внимание теоретическим и практическим основам менеджмента, исследованиям современных технологий управления, проблемами и перспективами менеджмента. Учебно-методическое пособие содержит практические задания, выполнение которых позволит студентам применять и закреплять теоретические знания, превращая их в профессиональные компетенции. Последовательность изложения материала, его структура и логика подчеркивают функциональный подход к обучению современных выпускников уровня бакалавриата.

Пособие адресовано студентам второго курса бакалавриата направлений 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика», а также всем заинтересованным лицам.

УДК 65.01
ББК 65.291.21

© Насибуллина А.С. 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Раздел I. Организационно-методический раздел	5
Тема 1. Сущность управления в рыночной экономике	5
Тема 2. Эволюция менеджмента	10
Тема 3. Методология менеджмента	14
Тема 4. Инфраструктура менеджмента	21
Тема 5. Коммуникации в системе менеджменте	26
Тема 6. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента	31
Тема 7. Организация как функция менеджмента	36
Тема 8. Мотивация и контроль в системе менеджмента	41
Список использованной литературы	49

Введение

Учебно-методическая разработка способствует системному изучению дисциплины «Менеджмент» студентами, обучающимися по направлению 38.03.02 «Менеджмент» и включает: вопросы для обсуждения, задания для семинарских занятий, задания для самостоятельной работы, список литературы.

Обучающийся, освоивший учебно-методическое пособие, должен обладать следующими компетенциями:

ОПК-4 - способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности;

В результате работы с учебно-методическим пособием обучающийся **должен знать:**

– теоретические основы принятия управленческих решений, методы экономического и финансового их обоснования.

Должен уметь:

– оценивать возможные варианты решения проблемы, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно анализируя вероятные результаты и эффективность их реализации.

Семинарские занятия по дисциплине «Менеджмент» проводятся с целью изучения и усвоения бакалаврами теоретических вопросов, связанных с использованием и совершенствованием основных методов управления. Уровень усвоения студентами теоретического материала проверяется посредством дискуссии по основным вопросам темы.

Задания для семинарских занятий и для самостоятельной работы предназначены для проверки качества усвоения лекционного материала. Решение задач и кейсов в рамках практических занятий позволяет студентам применить теоретические знания, полученные на лекционных и семинарских занятиях, к практике изучения применения методов управления. Студент, посещая все семинарские занятия, принимает участие в дискуссии по теоретическим вопросам, решает кейсы и задачи, готовит рабочую тетрадь для защиты перед аудиторией.

Для успешного усвоения курса студент должен решить все 100% заданий в учебно-методическом пособии для получения оценки отлично. Если магистрант претендует на оценку хорошо, то он должен выполнить 75% заданий в данном пособии. Для получения оценки удовлетворительно

необходимо выполнить 55% всех заданий в этом учебно-методическом комплексе.

I. ОРГАНИЗАЦИОННО - МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Тема 1. Сущность управления в рыночной экономике

Вопросы для обсуждения

1. Общая теория управления. Менеджмент как фактор экономического развития.
2. Сущность и функции менеджмента в современной экономике.
3. Взаимосвязь основных категорий менеджмента: цель, предмет, субъекты и объекты.
4. Виды и принципы менеджмента. Человек в системе менеджмента.
5. Роли менеджеров по Г. Минцбергу, структура корпуса менеджеров по П. Друккеру

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой общая теория управления и какие основные направления она охватывает?
2. Какие основные функции менеджмента способствуют экономическому развитию?
3. Какова сущность менеджмента в условиях современной экономики?
4. Какие основные категории менеджмента существуют, и каковы их взаимосвязи?
5. Чем отличаются цель, предмет, субъекты и объекты менеджмента?
6. Как взаимосвязаны цели управления и результаты деятельности организации?
7. Какие виды менеджмента существуют в современных организациях?
8. Каковы основные принципы менеджмента и как они влияют на эффективность организации?
9. Как принципы менеджмента учитывают особенности человеческого поведения в организации?
10. Какие роли менеджеров выделял Г. Минцберг и как они применимы в современных организациях?
11. Как структура корпуса менеджеров по П. Друккеру помогает в управлении организацией?
12. Чем отличаются роли менеджеров в малых и крупных организациях?

Практические задания

Задание 1

Тестовые вопросы:

1. Какую роль играет менеджмент в экономическом развитии организации?
 - а. Повышение качества продукции
 - б. Организация бизнес-процессов
 - в. Обеспечение инноваций и устойчивого роста
 - г. Все вышеперечисленное
2. Какой из следующих факторов не является важным для развития менеджмента как фактора экономического роста?
 - а. Стратегическое планирование
 - б. Развитие человеческих ресурсов
 - в. Вмешательство в рыночную конкуренцию
 - г. Внедрение инноваций
3. Какие функции менеджмента способствуют росту экономики на уровне компании?
 - а. Планирование и организация
 - б. Привлечение инвестиций
 - в. Установление стандартов качества
 - г. Все вышеперечисленное
4. Какая из функций менеджмента отвечает за обеспечение достижения целей организации?
 - а. Планирование
 - б. Организация
 - в. Мотивация
 - г. Контроль
5. Какая из перечисленных функций менеджмента становится особенно важной в условиях экономической нестабильности?
 - а. Планирование
 - б. Мотивация
 - в. Контроль
 - г. Принятие решений
6. Какова основная цель функции «контроль» в менеджменте?
 - а. Обеспечить выполнение планов
 - б. Формировать корпоративную культуру
 - в. Разрабатывать инновационные стратегии
 - г. Оценивать удовлетворенность клиентов

7. Что из перечисленного является предметом управления в менеджменте?
 - а. Цели организации
 - б. Процессы и ресурсы, которые требуют управления
 - в. Субъекты управления
 - г. Окружение компании
8. Какие субъекты управления отвечают за достижение целей в организации?
 - а. Работники компании
 - б. Менеджеры
 - в. Инвесторы
 - г. Все перечисленные
9. Какой из объектов управления на предприятии может быть изменен для улучшения процессов?
 - а. Производственные мощности
 - б. Стратегия компании
 - в. Финансовые ресурсы
 - г. Все вышеперечисленное
10. Какая из ролей менеджеров по Минцбергу связана с обменом информацией внутри организации?
 - а. Лидер
 - б. Связующее звено
 - в. Предприниматель
 - г. Контролер
11. Какова основная идея структуры корпуса менеджеров по П. Друккеру?
 - а. Делегирование полномочий и ответственности
 - б. Разделение ролей в организации по функциональным областям
 - в. Формирование структуры на основе гибкости и адаптивности
 - г. Все вышеупомянутое
12. Какую роль играет менеджер в модели Минцберга в процессе принятия решений?
 - а. Лидера
 - б. Принятие управленческих решений
 - в. Информатор
 - г. Все вышеупомянутое

Задание 2

1. Компания "EcoLife" столкнулась с резким сокращением спроса на свою продукцию на фоне экономического кризиса. Руководство решило

перераспределить ресурсы для оптимизации бизнес-процессов и сохранить финансовую стабильность.

- Какую роль будут играть функции планирования и контроля в данной ситуации?
- Какие функции менеджмента стоит усилить в условиях кризиса?

2. Компания "GreenEnergy" решила внедрить принципы устойчивого развития в свою корпоративную политику. Это требует изменения подхода к управлению персоналом и повышению мотивации сотрудников.

- Какие принципы менеджмента будут важны для успешного внедрения этих изменений?
- Какова роль лидера в этом процессе и как он может мотивировать сотрудников к принятию новых стандартов?

3. Компания "Innovative Solutions" в процессе роста столкнулась с необходимостью распределения ответственности между различными уровнями управления. Менеджеры компании должны выполнять роли, предложенные Минцбергом, для более эффективного взаимодействия.

- Какие роли менеджеров, согласно Минцбергу, будут наиболее важными для успешной работы компании?
- Как структуру корпуса менеджеров по Друккеру можно применить в данной ситуации для улучшения корпоративной эффективности?

Задание 3

1. Напишите эссе (1000-1200 слов) на тему: «Роль менеджмента в экономическом развитии страны и предприятия». В эссе необходимо:

- Описать, как менеджмент способствует экономическому росту на уровне отдельной организации.
- Рассмотреть примеры успешных компаний, где менеджмент сыграл ключевую роль в их росте.
- Привести примеры использования управленческих теорий и концепций на уровне государственной экономики.

2. Напишите аналитическую работу (1000-1200 слов) на тему: «Взаимосвязь целей, предмета, субъектов и объектов в процессе управления». В работе необходимо:

- Описать каждую категорию (цель, предмет, субъекты, объекты) в контексте управления.

- Привести примеры того, как эти категории взаимосвязаны на практике (например, в управлении проектами или в крупных корпорациях).

- Проанализировать, как изменения в одном из элементов могут повлиять на остальные.

3. Напишите исследовательскую работу (1500-2000 слов) на тему: «Структура корпуса менеджеров по П. Друккеру: теории и их применение в управлении».

В исследовании должно быть:

- Рассмотрение ключевых теорий и понятий, предложенных П. Друккером.

- Примеры применения этих теорий в реальных организациях.

- Оценка актуальности подхода Друккера в современных условиях.

Задания для самостоятельной работы

Ответь на вопросы:

1. В чем заключается роль мотивации и лидерства в контексте принципов менеджмента?

2. Какие изменения в подходах к менеджменту произошли с развитием теорий человеческого капитала?

3. Какие из ролей менеджеров по Минцбергу наиболее актуальны для менеджеров в современных высокотехнологичных компаниях?

4. Как структура корпуса менеджеров по Друккеру помогает эффективному управлению в крупных организациях?

5. Какую роль играют коммуникации и управление знаниями в моделях Минцберга и Друккера?

6. Как можно использовать принципы Минцберга и Друккера для повышения эффективности управления в стартапах и малых компаниях?

Рекомендуемая литература:

1. Бланк И. А. Основы теории управления / И. А. Бланк. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 256 с.

2. Шмидт Л. Г. Менеджмент в рыночной экономике / Л. Г. Шмидт. — СПб.: Питер, 2019. — 384 с.

3. Котляр А. И. Менеджмент и его роль в экономическом развитии / А. И. Котляр. — М.: Финансы и статистика, 2020. — 212 с.

4. Котлер Ф. Менеджмент: анализ, планирование, внедрение и контроль / Ф. Котлер, К. Келлер. — М.: Вильямс, 2020. — 688 с.

5. Давыдов М. В. Менеджмент: теория и практика / М. В. Давыдов. — М.: Экономика, 2019. — 320 с.

6. Грабовский П. Г. Менеджмент: основы и функции / П. Г. Грабовский. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. — 464 с.

7. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 432 с.

Тема 2. Эволюция менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Условия и предпосылки возникновения менеджмента.
2. Этапы и школы менеджмента: Концепция научного управления Ф.У.Тейлора. Административный подход к управлению А.Файоля. Бихевиоризм в менеджменте. Э.Мэйо и Хотторнские эксперименты. Количественная школа управления.
3. Развитие управления в России. Особенности современной российской экономики и российского менеджмента.
4. Необходимость совершенствования организации управления в России. Особое значение антикризисного менеджмента.

Контрольные вопросы

1. Какие социально-экономические и технологические условия послужили предпосылками для возникновения менеджмента как науки и практики?
2. В чем заключается суть концепции научного управления Ф.У. Тейлора и какие принципы она включает?
3. Каковы основные принципы административного подхода к управлению, предложенные Анри Файолем?
4. Как эксперименты Э. Мэйо на заводе «Хотторн» повлияли на развитие теории менеджмента?
5. Какие основные идеи лежат в основе количественной школы управления и как она повлияла на практику менеджмента?

6. Какие особенности российского менеджмента сформировались в советский период и как они влияли на организационную культуру?

7. Как экономические и политические трансформации в России в 1990-х годах повлияли на развитие менеджмента в стране?

8. Какие особенности современной российской экономики и её управления требуют совершенствования организации управления в России?

9. Почему антикризисное управление играет особую роль в условиях нестабильной экономики, и какие основные этапы включает антикризисное управление?

10. В чем заключается различие между западными и российскими подходами к менеджменту и какие вызовы стоят перед российскими компаниями в условиях глобализации?

Практические задания

Задание 1

Групповая дискуссия + ролевые игры: Представьте, что вы — группа консультантов, которая должна разработать стратегию для стартапа в условиях экономической нестабильности. В вашей команде разные специалисты: экономисты, социологи и инженеры. Каждый из вас должен представить, как изменения в разных сферах (экономика, технологии, общественные отношения) повлияли на развитие бизнеса в 20 веке. Ваши задачи:

- Представить, какие предпосылки были важны для стартапа в историческом контексте.
- Спроектировать бизнес-план, учитывая эти предпосылки.
- Объяснить, какие социально-экономические факторы должны быть учтены сегодня для стартапов.

Задание 2

Возьмите компанию (реальную или вымышленную), которая столкнулась с проблемой низкой производительности сотрудников. Вам нужно предложить внедрение концепции научного управления Тейлора.

- Разделите работы между участниками (например, инженеры, операционные менеджеры, работники).
- Опишите, как вы будете внедрять принципы Тейлора: стандартизация задач, оптимизация рабочих процессов, подбор работников.

- Оцените, какие плюсы и минусы могут возникнуть, а также как такие методы могут быть адаптированы для современных условий.

Задание 3

Дебаты:

Выделите две группы: одна будет защищать принципы управления по Файолю, другая — критикует их как устаревшие в условиях современных организаций.

- Группа 1 должна показать, как принципы Файоля помогают в организации бизнес-процессов и укреплении дисциплины.
- Группа 2 должна продемонстрировать, как эти принципы могут тормозить инновации и адаптацию бизнеса к быстро меняющемуся миру.
- Подготовьте аргументы и контраргументы. В конце дебатов обсудите, какие принципы Файоля могут быть полезны в современных условиях, а какие требуют изменений.

Задание 4

Кейс-игра:

Представьте, что вы — команда консультантов компании, и вам нужно разработать программу мотивации для сотрудников. В компании возникли проблемы с производительностью и моральным состоянием сотрудников. Основное внимание стоит уделить человеческому фактору.

- Используя выводы из Хотторнских экспериментов, предложите, как создать мотивационную программу.
- Как можно повысить продуктивность, улучшив условия труда и взаимодействие с коллегами?
- Включите нестандартные идеи (например, социальные мероприятия, участие сотрудников в принятии решений).

Задание 5

Кейс с анализом:

Мозговой штурм в группе: В группе придумайте 3-4 крупных изменения, которые должны быть внедрены в систему управления в России для повышения эффективности организаций.

- Обсудите, какие процессы в российских компаниях требуют изменений.

- Как улучшение управления поможет организациям быть конкурентоспособными?

- Подготовьте презентацию с предложениями для улучшения управления в российских компаниях.

Задания для самостоятельной работы

Индивидуальный проект: Представьте, что вам нужно создать руководство по менеджменту для нового бизнеса в России.

- Исследуйте историю российского менеджмента от советского периода до современности.

- Примените элементы управления, которые использовались в советской экономике, и адаптируйте их под современные условия.

- Напишите план действий для руководителей, чтобы эффективно вести бизнес в России в условиях глобализации и экономической нестабильности.

Реальный кейс: Возьмите известную компанию, которая пережила кризис (например, кризис 2008 года или пандемию COVID-19) и проанализируйте, как она справилась с ситуацией.

- Какие антикризисные меры были приняты?

- Оцените успешность этих мер и предложите, что можно было бы сделать иначе.

- Как эти решения могут быть полезны другим организациям в аналогичных ситуациях?

Симуляция кризиса: в вашей группе — команда управления крупной российской компании, которая столкнулась с экономическим кризисом.

- Вам нужно принять участие в симуляции кризиса, разрабатывая антикризисные меры для сохранения компании.

- Оцените, какие действия по улучшению финансового положения компании, сохранению ключевых клиентов и сотрудников вы предпримете.

- Презентуйте стратегию выхода из кризиса перед «советом директоров» (группой других студентов).

Рекомендуемая литература

1. Друккер, П. Менеджмент. Задачи, ответственность, практика / П. Друккер. — М.: Альпина Паблишер, 2007. — 864 с.

2. Файоль, А. Общая и промышленная администрация / А. Файоль. — М.: Статут, 2005. — 344 с.

3. Тейлор, Ф. У. Принципы научного управления / Ф. У. Тейлор. — М.: Экономика, 1992. — 223 с.
4. Гилбрет, Ф. и Лилиан. Научная организация труда / Ф. и Лилиан Гилбрет. — М.: Прогресс, 1971. — 256 с.
5. Файоль, А. Общая и промышленная администрация / А. Файоль. — М.: Статут, 2005. — 344 с.
6. Сутчик, М. Основы управления: теория и практика / М. Сутчик. — М.: Дело, 2010. — 512 с.
7. Мэйо, Э. Человеческие отношения и организация труда / Э. Мэйо. — М.: Статут, 2001. — 350 с.
8. Гриффин, Р. Основы менеджмента / Р. Гриффин. — М.: Высшая школа, 2007. — 720 с.
9. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития / Й. А. Шумпетер. — М.: Экономика, 1996. — 316 с.
10. Гриффин, Р. Теории и методы принятия решений в менеджменте / Р. Гриффин. — М.: Дело, 2011. — 589 с.
11. Зинченко, В. И. Современная российская экономика и менеджмент / В. И. Зинченко. — М.: Экономика, 2016. — 292 с.
12. Бабешко, В. М. Менеджмент в условиях переходной экономики / В. М. Бабешко. — М.: Дело, 2015. — 477 с.

Тема 3. Методология менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Концепция менеджмента. Наука и практика менеджмента: проблемы взаимодействия. Типология управления.
2. Научный подход к управлению: особенности и основные черты. Концепция системного подхода. Процессуальный подход.
3. Целевое и ситуационное управление. Количественные и вероятностные аспекты менеджмента.
4. Методологические схемы менеджмента.
5. Природа и состав функций менеджмента. Деятельность и функции. Функции в организации: разделение и объединение труда.
6. Функции и специализация деятельности. Функции менеджмента: назначение, разнообразие и состав. Анализ и проектирование функции менеджмента.

7. Организационное и социально-психологическое содержание функций управления. Взаимосвязь общих функций, в процессе управления.

8. Функции специализации аппарата управления.

Контрольные вопросы

1. Что такое концепция менеджмента, и каково её значение в теории и практике управления?

2. Каковы основные проблемы взаимодействия науки и практики менеджмента? Как они влияют на развитие управленческих теорий?

3. Что включает в себя типология управления? Приведите основные виды управления по типологии.

4. Какие особенности и основные черты характеризуют научный подход к управлению? Каковы его преимущества?

5. В чём заключается суть концепции системного подхода в менеджменте? Как она помогает в управлении организациями?

6. Что такое процессуальный подход в управлении, и как он отличается от других подходов?

7. Каковы ключевые аспекты целевого и ситуационного управления? В чем заключаются количественные и вероятностные аспекты менеджмента?

8. Что такое методологические схемы менеджмента? Как они помогают в организации управленческой деятельности?

9. Каковы основные функции менеджмента? Как осуществляется их разделение и объединение труда в организации?

10. Какие факторы влияют на специализацию функций управления и какие задачи она решает в аппарате управления?

Практические задания

Задание 1

Кейс 1: «Переход от семейного бизнеса к корпоративной структуре»

Задание: Ваша компания — небольшая семейная фирма, которая производит экопродукты. Она успешно работает на рынке, но нуждается в расширении. В связи с этим руководство решило создать более структурированную организационную модель, что требует изменения функций управления и специализации. Вам предстоит разработать стратегию преобразования семейного бизнеса в более эффективную корпоративную структуру.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие изменения в функциях управления должны произойти при переходе от семейного бизнеса к корпоративной структуре?
2. Какие типы управления будут более эффективными в новом формате бизнеса (например, авторитарное, демократическое)?
3. Как правильно разделить и объединить функции в компании, чтобы сохранить эффективное взаимодействие между отделами?
4. Как системный и процессуальный подходы могут быть применены для решения текущих проблем?
5. Какие социально-психологические аспекты следует учесть при изменении организационной структуры, чтобы сохранить мотивацию сотрудников?

Кейс 2: «Кризис в технологической компании»

Задание: Технологическая компания, занимающаяся разработкой программного обеспечения, столкнулась с серьезным кризисом: из-за резкого увеличения конкуренции и внутренних конфликтов, компания потеряла часть своей рыночной доли. Менеджмент принял решение о реформировании и улучшении процессов. Ваша задача — помочь компании выработать стратегию восстановления, улучшив управление с учетом целевого и ситуационного подходов.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие функции менеджмента необходимо пересмотреть для повышения эффективности работы компании в кризисный период?
2. Как можно использовать ситуационное управление для решения текущих проблем компании?
3. Какие количественные и вероятностные методы помогут в принятии управленческих решений?
4. Как при разработке новой стратегии можно учесть, как организационное, так и социально-психологическое содержание функций управления?
5. Как выстроить систему специализации аппарата управления, чтобы повысить адаптивность компании в условиях кризиса?

Задание 2

1. Что такое концепция менеджмента?
 - а. Теория и практика управления, ориентированная на эффективность бизнеса
 - б. Совокупность методов для анализа финансовых показателей
 - в. Система экономических решений, направленных на производство
 - г. Описание структуры бизнеса и его рыночных отношений

2. Какой подход в управлении включает в себя анализ всех элементов системы и их взаимосвязей?
 - а. Ситуационный подход
 - б. Научный подход
 - в. Системный подход
 - г. Процессуальный подход

3. Какая из характеристик описывает процессуальный подход в управлении?
 - а. Фокус на взаимодействии и анализе внутренней среды
 - б. Применение статистических методов для планирования
 - в. Оценка и улучшение бизнес-процессов на каждом этапе
 - г. Адаптация управления в зависимости от ситуации

4. Какой из этих аспектов характерен для целевого управления?
 - а. Принятие решений на основе анализа текущих обстоятельств
 - б. Установление четких целей и последовательное их достижение
 - в. Оценка возможных рисков и внедрение вероятностных методов
 - г. Учет влияния внешней среды на внутренние процессы

5. Что является основой ситуационного подхода в управлении?
 - а. Использование строгих правил и стандартов
 - б. Применение гибкости в зависимости от ситуации
 - в. Фокус на долгосрочные цели
 - г. Контроль за каждым шагом процесса

6. Какая из этих функций является основной в менеджменте?
 - а. Планирование
 - б. Маркетинг
 - в. Логистика

г. Финансовое управление

7. Какие факторы влияют на специализацию функций управления?

- а. Рынок труда
- б. Размер и структура компании
- в. Количество сотрудников
- г. Объем продаж

8. Что означает методологическая схема в контексте менеджмента?

- а. Способ исследования внутренних процессов компании
- б. Набор теоретических концепций для управления
- в. Алгоритм действий для реализации управленческих решений
- г. Комплекс мер для улучшения финансовых показателей

9. Каковы основные цели системного подхода в менеджменте?

- а. Анализ и улучшение конкретных рабочих процессов
- б. Оценка внешней среды и конкурентов
- в. Преобразование всей организации в единую взаимосвязанную систему
- г. Поддержка инновационных решений

10. Что из перечисленного является характеристикой научного подхода к управлению?

- а. Использование интуиции для принятия решений
- б. Применение научных методов для анализа и улучшения управления
- в. Минимизация затрат на управление
- г. Опора только на опыт руководителей

11. Что из перечисленного относится к количественным аспектам менеджмента?

- а. Определение структуры компании
- б. Оценка рисков на основе статистических данных
- в. Разработка социальной политики компании
- г. Формирование ценовой стратегии

12. Какую роль играют социально-психологические аспекты в функциях управления?

- а. Влияют на мотивацию сотрудников и эффективность коммуникации
 - б. Определяют юридические нормы внутри компании
 - в. Обеспечивают финансовую стабильность
 - г. Развивают маркетинговые стратегии
13. Какова основная цель целевого управления?
- а. Составление отчетности
 - б. Обеспечение стабильности в компании
 - в. Достижение конкретных, заранее поставленных целей
 - г. Изменение организационной структуры компании
14. Какова роль функций разделения и объединения труда в организации?
- а. Ускорение процесса принятия решений
 - б. Упрощение контроля за качеством работы
 - в. Повышение общей эффективности и специализации работников
 - г. Оптимизация маркетинговых расходов
15. Как специализация аппарата управления влияет на организацию?
- а. Снижает гибкость компании
 - б. Улучшает способность адаптироваться к изменениям
 - в. Ограничивает возможности для инноваций
 - г. Снижает общие издержки компании

Задание 3

1. Создайте инфографику, которая показывает ключевые этапы методологической схемы менеджмента в крупной компании. Включите практические примеры, которые могут помочь лучше понять схему.

2. Возьмите одну из методологических схем и адаптируйте её для малого бизнеса. Подготовьте презентацию, где покажете, как схема может улучшить процессы управления.

3. Разработайте интерактивную карту функций менеджмента, указав на ней, кто и как может выполнять эти функции в различных отделах. Используйте реальные примеры или вымышленную компанию.

4. Проведите интервью с руководителем среднего звена и выясните, как он или она делит и объединяет функции в своей команде. Подготовьте отчет с выводами.

Задания для самостоятельной работы

1. Проанализируйте фильм о компании или предпринимательскую историю (например, «Социальная сеть» или «Основатель»). Охарактеризуйте, как организационные и социально-психологические аспекты влияли на развитие функций управления в компании.

2. Проведите мини-исследование среди коллег или однокурсников о том, как функции управления влияют на социально-психологическую атмосферу в коллективе. Подготовьте короткий отчёт.

3. Придумайте ситуацию в вашей учебной группе, где потребуются специализация функций управления (например, организацию совместного проекта). Разработайте план действий и покажите, как разделение задач сделает работу более эффективной.

4. Составьте список топ-5 функций, которые вам, как будущему руководителю, хотелось бы специализировать в своем управленческом аппарате. Объясните, почему вы выбрали именно эти функции.

Рекомендуемая литература

1. Гарвард, П. Теория менеджмента / П. Гарвард. — 3-е изд. — М.: Наука, 2015. — 248 с.

2. Коттер, Дж. Управление изменениями / Дж. Коттер. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 356 с.

3. Минцберг, Х. Стратегия: создание и реализация / Х. Минцберг. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. — 432 с.

4. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Юрайт, 2017. — 560 с.

5. Фауол, А. Общая и промышленная экономика / А. Файоль. — М.: Эксмо, 2014. — 352 с.

6. Грэм, Дж. А. Современное управление: теории и практики / Дж. А. Грэм. — М.: Дело, 2016. — 301 с.

7. Шаталин, В. И. Менеджмент: теория и практика / В. И. Шаталин. — М.: Высшая школа, 2014. — 572 с.

8. Радионова, В. В. Современные методы и подходы в управлении / В. В. Радионова. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 215 с.

9. Скотт, В. Современные подходы в менеджменте / В. Скотт. — М.: ЭКСМО, 2017. — 320 с.

10. Руткевич, О. М. Организационное поведение: теория и практика / О. М. Руткевич. — М.: ОПОРА, 2020. — 432 с.

Тема 4. Инфраструктура менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Внешняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия. Потребности, интересы, ценности, ограничения.
2. Внутренняя среда организации: цели, задачи, персонал, технологии.
3. Управление экономическими отношениями предприятия. Особенности управления внешнеэкономическими связями.
4. Глобализация экономики и управления. Закономерность управления различными системами.
5. Кибернетические и экономические системы: сходство и различия. Система и свойства системы.
6. Характеристика производственной системы. Основные элементы системы управления: цель управления, процесс управления, механизм управления.
7. Дифференциация и интеграция управления. Авторитарное, коллегиальное, коллективное и либеральное управление.

Контрольные вопросы

1. Что такое внешняя среда организации и какие факторы прямого и косвенного воздействия могут на неё влиять?
2. Какие элементы составляют внутреннюю среду организации, и как они влияют на её эффективность?
3. В чем заключаются особенности управления экономическими отношениями предприятия в условиях внешней конкуренции?
4. Каким образом глобализация экономики и управления влияет на стратегии и организационные структуры компаний?
5. В чем заключается сходство и различие между кибернетическими и экономическими системами управления?
6. Каковы основные элементы производственной системы и их роль в процессе управления?
7. Как дифференциация и интеграция управления влияют на структуру и взаимодействие в организации?

8. В чем особенности автократического и коллегиального стилей управления, и как они применяются в различных организационных условиях?

9. Какие ключевые аспекты управления внешнеэкономическими связями должны быть учтены для успешной международной деятельности компании?

10. Какие закономерности управления можно выделить при сравнении разных систем управления в условиях глобализации?

Практические задания

Задание 1

Внешняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия.

Потребности, интересы, ценности, ограничения.

Задание: Проведите анализ внешней среды для выбранной вами компании, используя метод PEST (Political, Economic, Social, Technological factors). Определите факторы прямого и косвенного воздействия на организацию, а также выделите потребности, интересы и ценности основных заинтересованных сторон.

Цель: Развить навыки анализа внешней среды компании и выявления влияния различных факторов на её деятельность.

Задание 2

Внутренняя среда организации: цели, задачи, персонал, технологии.

Задание: Разработайте внутренний анализ компании, выделив основные цели и задачи, а также характеристики её персонала и используемых технологий. Составьте SWOT-анализ внутренней среды организации, выявив её сильные и слабые стороны.

Цель: Научиться выявлять ключевые аспекты внутренней среды организации и оценивать их влияние на её эффективность.

Задание 3

Управление экономическими отношениями предприятия. Особенности управления внешнеэкономическими связями.

Задание: Исследуйте внешний рынок для компании, работающей в международной среде. Оцените текущие внешнеэкономические связи этой

компании и предложите меры по улучшению их управления. Опишите риски и возможности для предприятия в контексте международной торговли.

Цель: Понять важность управления внешнеэкономическими связями и научиться разрабатывать стратегии для успешного взаимодействия с зарубежными партнерами.

Задание 4

Глобализация экономики и управления. Закономерности управления различными системами.

Задание: Выберите компанию, которая успешно адаптировалась к условиям глобализации, и проанализируйте, какие изменения были внесены в её стратегию управления. Как компания управляет различными системами в условиях глобальной конкуренции?

Цель: Развить понимание глобальных тенденций в экономике и управлении и научиться применять теории для анализа успешных кейсов.

Задание 5

Кибернетические и экономические системы: сходство и различия. Система и свойства системы.

Задание: Исследуйте и сравните кибернетическую и экономическую систему управления на примере крупной корпорации. Определите, как принципы кибернетики и экономики используются в управлении и какие общие свойства и различия существуют между этими системами.

Цель: Развить способность к анализу систем в контексте управления и выявлению их свойств и особенностей.

Задание 6

«Глобальная компания будущего» — создание концепции компании в условиях глобализации

Задание: Представьте, что вы основали компанию, которая должна успешно конкурировать на мировом рынке через 10 лет. Учитывая глобализацию, как она будет выглядеть? Какую стратегию управления вы выберете для такой компании? Разработайте концепцию бизнеса, включая описание продуктов или услуг, целевые рынки, ключевые внешнеэкономические связи и подходы к управлению. Не забудьте учесть

глобальные вызовы (например, климатические изменения, цифровизация, культурные различия). Подготовьте краткую презентацию, в которой вы объясните, почему ваша компания будет успешной в будущем и какие особенности управления помогут вам конкурировать на международной арене.

Цель: Студенты научатся думать стратегически, учитывая глобальные тенденции и изменения, и разрабатывать бизнес-модели для будущих условий рынка.

«Реальная ситуация» — создание кризисной ситуации для организации

Задание: в этой задаче ваша группа должна стать "кризисным центром". Создайте для выбранной вами реальной или вымышленной компании гипотетическую кризисную ситуацию (например, резкое падение продаж из-за нового технологического тренда, корпоративный скандал, политическая нестабильность в стране и т. д.). Затем разработайте план действий по управлению этой ситуацией с учётом как внутренней, так и внешней среды (используя PEST и SWOT-анализ). Подготовьте «кризисный штаб» — представьте, что вы находитесь в реальной компании, и ваше задание — восстановить её устойчивость. Подготовьте презентацию с вашим планом действий и обсудите, какие риски нужно учесть при принятии решений в таких условиях.

Цель: Студенты научатся быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды, а также разрабатывать оперативные решения в условиях кризиса.

Задания для самостоятельной работы

1. Создание «квеста» по анализу внешней и внутренней среды организации

Задание: Представьте, что ваша группа — это команда консультантов, работающих с крупной корпорацией. Задача — подготовить презентацию для руководства, в которой будет проведен анализ внешней и внутренней среды компании с использованием PEST- и SWOT-методов. Однако в процессе подготовки вас ждут «непредсказуемые события» — например, кризис на рынке, политическая нестабильность или технологические изменения. Каждую неделю вам будут даваться новые «квесты» (события), которые нужно учитывать при переработке вашей презентации. Обсудите, как эти

события могут повлиять на вашу компанию, и предложите нестандартные решения.

Цель: Развить навыки быстрого реагирования на изменения внешней и внутренней среды и адаптации стратегий управления.

2. «Эксперимент с управлением» – ролевые игры с различными стилями управления

Задание: Разделитесь на группы, каждая из которых будет управлять вымышленной компанией, столкнувшейся с определенной ситуацией (например, запуск нового продукта или выход на международный рынок). В каждой группе должен быть назначен один из четырёх стилей управления (автократическое, коллегиальное, коллективное и либеральное). Ваша задача — организовать рабочий процесс в стиле вашего менеджера. Пример: в группе с автократическим управлением все решения принимает лидер, а в коллективном — решения принимаются совместно. По итогам игры проведите обсуждение, какие сильные и слабые стороны были у каждого стиля управления.

Цель: Познакомиться с разными стилями управления и на практике испытать их в различных условиях.

Эти задания помогут студентам погрузиться в практическую деятельность, развить командные навыки и творческое мышление при решении задач управления.

Рекомендуемая литература

1. Котлер, Ф. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. — 15-е изд. — М.: Вильямс, 2018. — 608 с.
2. Федотова, Л. Н. Менеджмент: Теория и практика / Л. Н. Федотова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 2019. — 456 с.
3. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 544 с.
4. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. А. Альберт, Ф. К. Хедоури. — М.: Вершина, 2017. — 720 с.
5. Глобализация и управление: теории и практика / под ред. А. В. Ярмакова. — М.: КНОРУС, 2020. — 320 с.
6. Шинкарук, Л. И. Теория и практика менеджмента: учебник для вузов / Л. И. Шинкарук, А. В. Ярмаков. — М.: КНОРУС, 2021. — 415 с.
7. Чистяков, В. П. Экономика и управление: основы научного подхода / В. П. Чистяков. — М.: Экономика, 2018. — 342 с.

8. Агеев, В. И. Управление организацией / В. И. Агеев, Ю. В. Никифоров. — СПб.: Питер, 2019. — 624 с.
9. Романова, Е. А. Внешнеэкономическая деятельность: теория и практика / Е. А. Романова. — М.: Юрайт, 2020. — 420 с.
10. Барбашина, О. В. Глобализация и ее влияние на бизнес: учебное пособие / О. В. Барбашина. — М.: Высшая школа экономики, 2019. — 298 с.
11. Портер, М. Э. Конкуренция / М. Э. Портер. — М.: Оникс, 2018. — 576 с.
12. Тименко, И. П. Кибернетика и управление: основы теории и практики / И. П. Тименко. — М.: Наука, 2020. — 355 с.
13. Лейфен, Н. Системный подход в менеджменте: теория и практика / Н. Лейфен. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 452 с.
14. Фельдман, Д. И. Теория систем и их применение в управлении / Д. И. Фельдман. — М.: ФИНАНСЫ, 2020. — 310 с.
15. Макконнелл, К. Р. Экономика / К. Р. Макконнелл, Стэнли Брю. — М.: Вильямс, 2021. — 864 с.

Тема 5. Коммуникации в системе менеджменте

Вопросы для обсуждения

1. Роль коммуникаций в успешном управлении организацией
2. Влияние цифровых технологий на коммуникационные процессы в менеджменте
3. Межкультурные коммуникации в глобальном менеджменте
4. Управление внутренними и внешними коммуникациями в условиях кризиса
5. Корпоративная культура и её влияние на эффективность коммуникаций в менеджменте

Контрольные вопросы

1. Какие ключевые роли играют коммуникации в эффективном управлении организацией?
2. Как цифровизация и новые технологии изменяют коммуникационные процессы в менеджменте?
3. Какова роль межкультурных коммуникаций в глобальном менеджменте?
4. Какие стратегии и инструменты используются для управления внутренними и внешними коммуникациями в кризисных ситуациях?

5. Как корпоративная культура влияет на коммуникационные потоки и управление внутри компании?

Практические задания

Задание 1

Напишите эссе, в котором объясните, почему эффективные коммуникации являются основой успешного управления в организации. Приведите примеры из реальной жизни или известных компаний.

Задание 2

Составьте таблицу, в которой сравните различные типы коммуникаций в менеджменте (вербальные и невербальные, горизонтальные и вертикальные, формальные и неформальные). Приведите примеры для каждого типа.

Задание 3

Подготовьте доклад о том, как коммуникации влияют на процесс принятия решений в организации. Какие каналы коммуникации наиболее эффективны в различных ситуациях?

Задание 4

Кейс-анализ: «Кризисная коммуникация в компании»

Студентам предлагается проанализировать реальный или вымышленный кейс, где в компании возникла кризисная ситуация (например, утечка информации, скандал или проблемы с продуктом). Задание — предложить эффективные способы коммуникации с различными заинтересованными сторонами (сотрудниками, клиентами, СМИ и т.д.). Студенты должны представить свой план действий и объяснить выбор каналов и методов коммуникации.

Задание 5

Разработайте проект эффективной коммуникационной стратегии для компании, которая сталкивается с проблемой недостаточного взаимодействия между различными уровнями менеджмента (руководство, средний менеджмент и исполнители).

Шаги для выполнения задания:

1. Анализ текущей ситуации:

– Оцените текущие коммуникационные процессы в организации. Используйте методы опросов или интервью с ключевыми сотрудниками для выявления слабых мест.

– Определите проблемы, которые возникают из-за недостаточной коммуникации (например, низкая мотивация, ошибки в выполнении задач, конфликтные ситуации).

2. Определение целей коммуникационной стратегии:

– Установите основные цели коммуникации (например, улучшение взаимопонимания, повышение вовлеченности сотрудников, ускорение принятия решений).

– Сформулируйте конкретные задачи для улучшения коммуникаций на всех уровнях.

3. Разработка подходов к решению проблем:

– Предложите конкретные инструменты и методы улучшения коммуникаций: регулярные встречи, электронные информационные системы, внедрение системы обратной связи и т.д.

– Определите каналы коммуникации, которые должны быть использованы для разных типов сообщений (например, для срочных сообщений — мессенджеры, для стратегических решений — собрания руководства).

4. Реализация стратегии:

– Описание этапов внедрения стратегии: обучение сотрудников, внедрение новых инструментов и технологий, создание четких регламентов для общения.

– Укажите, кто будет отвечать за мониторинг и оценку эффективности изменений.

5. Оценка эффективности:

– Определите критерии успешности внедрения стратегии (например, улучшение производительности, снижение количества конфликтов, повышение уровня удовлетворенности сотрудников).

– Разработайте систему регулярной оценки и корректировки коммуникационной стратегии в зависимости от результатов.

Ожидаемый результат: Презентация или отчет, в котором будет подробно изложена разработанная коммуникационная стратегия, а также предложение по внедрению в компанию с конкретными шагами, методами и инструментами.

Дополнительное задание (по желанию): Создайте схему или диаграмму, иллюстрирующую взаимодействие между различными уровнями менеджмента и их коммуникационные потоки.

Задание 6

Интерактивная симуляция: Построение коммуникации в команде менеджеров

Цель: На практике разобраться, как эффективные коммуникации могут улучшить рабочие процессы и снизить риски в менеджменте.

Описание задания:

1. Ролевая игра:

– Разделите группу на несколько команд, каждая из которых будет представлять собой отдел в компании (например, отдел продаж, отдел маркетинга, производственный отдел и HR).

– Каждая команда должна выбрать своего лидера и решить, какой подход к коммуникации они используют для взаимодействия с другими отделами. Важно, чтобы команда выбрала разные способы: может быть использована электронная почта, собрания, видеоконференции, стикеры на доске, чаты и т.д.

– В процессе игры разные команды получают "кейс-ситуации", которые требуют от них взаимодействия с другими отделами для решения проблемы (например, срочное изменение маркетинговой стратегии, кризис на производстве, изменение кадровой политики).

2. Усложнение игры:

– Каждому отделу дается ограничение во времени на реагирование. Однако, чтобы увеличить напряжение, они не могут общаться напрямую с другими командами, а только через специально назначенных посредников (например, менеджера по коммуникациям). Таким образом, они должны использовать свои каналы связи и пытаться донести информацию через "посредников".

– Например, если команда маркетинга должна передать информацию отделу продаж, она должна сделать это через посредника, который передаст ее в ограниченном формате (например, текст на одном слайде или голосовое сообщение).

3. Тема кейсов:

– Каждому отделу будет предоставлен уникальный сценарий, который требует эффективной коммуникации с другими отделами. Пример: отдел маркетинга сталкивается с неожиданным срывом рекламной кампании, и им нужно срочно координировать с отделом продаж, чтобы избежать потерь. Или: отдел HR должен сообщить о кадровых изменениях в условиях внутренней нестабильности, не создавая панику.

4. Рефлексия и выводы:

– После окончания игры каждая команда должна представить свои результаты и проанализировать, какие коммуникационные каналы были наиболее эффективными, а какие — неработоспособными.

– Как можно улучшить коммуникацию между отделами? Какие коммуникационные ошибки были допущены и как их избежать в реальной работе?

Ожидаемый результат:

– Команды научатся на практике управлять коммуникациями в условиях ограниченных ресурсов и времени.

– Понимание, какие каналы и способы общения наиболее эффективны для разных ситуаций.

– Навыки группового взаимодействия и анализа проблемных ситуаций в менеджменте.

Задания для самостоятельной работы

Создание видеоролика: «Идеальная коммуникация менеджера»
Студенты должны создать короткий видеоролик (3-5 минут), демонстрирующий пример успешной или неудачной коммуникации менеджера с командой. В ролике необходимо показать, как невербальная и вербальная коммуникация влияет на восприятие и решение задач. После этого студенты представляют свои ролики, а группа обсуждает, какие методы общения были использованы правильно, а какие требуют улучшения.

Рекомендуемая литература

1. Беляев, С. А. Менеджмент: теория и практика / С. А. Беляев. — М.: Юрайт, 2021. — 350 с.
2. Гребенников, В. И. Основы менеджмента / В. И. Гребенников. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2020. — 400 с.
3. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Амстронг. — М.: Вильямс, 2018. — 640 с.
4. Минцберг, Х. Менеджмент: теория, практика, методология / Х. Минцберг. — М.: Дело, 2019. — 560 с.
5. Молина, И. А. Коммуникации в системе менеджмента / И. А. Молина. — М.: Проспект, 2020. — 280 с.
6. Питерс, Т. Дж. В поисках совершенства / Т. Дж. Питерс, Р. Х. Уоткинс. — М.: Альпина Паблицер, 2021. — 320 с.

7. Робинс, С. П. Менеджмент / С. П. Робинс, М. Култер. — М.: Вильямс, 2018. — 528 с.
8. Шейнов, В. А. Психология и психология общения в менеджменте / В. А. Шейнов. — М.: Экономика, 2022. — 312 с.
9. Хендрикс, Т. Эффективные коммуникации в организациях / Т. Хендрикс. — СПб.: Питер, 2021. — 220 с.
10. Яковлева, О. Н. Коммуникационные стратегии в управлении / О. Н. Яковлева. — М.: Наука, 2021. — 150 с.

Тема 6. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Роль планирования в системе менеджмента: цели, задачи и методы
2. Типы планов в менеджменте: стратегическое, тактическое и операционное планирование
3. Методы прогнозирования в управлении: количественные и качественные подходы
4. Инструменты и методы анализа для эффективного планирования и прогнозирования в организациях
5. Планирование и прогнозирование в условиях неопределенности: риски и возможности

Контрольные вопросы

1. Какие основные функции планирования в менеджменте? Почему планирование является важным элементом управления?
2. Чем отличаются стратегическое, тактическое и операционное планирование? Приведите примеры для каждой категории.
3. Какие методы прогнозирования наиболее эффективны в условиях стабильности, а какие — в условиях неопределенности?
4. Какое значение имеет SWOT-анализ в процессе планирования и прогнозирования?
5. В чем заключается разница между качественными и количественными методами прогнозирования? Приведите примеры их использования.
6. Как прогнозирование влияет на принятие управленческих решений на разных уровнях организации?

7. Какие инструменты помогают в планировании ресурсов и бюджетировании? Как они способствуют достижению организационных целей?

8. Как планирование и прогнозирование помогают минимизировать риски в управлении и повышают эффективность компании?

Практические задания

Задание 1

Тестовые вопросы:

1. Что из перечисленного является основным элементом стратегического планирования?

- а. Определение долгосрочных целей компании
- б. Разработка ежедневных задач
- в. Прогнозирование краткосрочных изменений
- г. Оценка текущего состояния рынка

2. Какой метод прогнозирования используется для анализа данных, полученных в прошлом?

- а. Экспертные оценки
- б. Прогнозирование на основе трендов
- в. Метод экстраполяции
- г. Метод «Дельфи»

3. Что является отличием тактического планирования от стратегического?

- а. Тактическое планирование охватывает более долгосрочные перспективы.
- б. Тактическое планирование фокусируется на конкретных операциях и краткосрочных целях.
- в. Тактическое планирование не включает финансовое планирование.
- г. Тактическое планирование используется только для анализа рисков.

4. Какой из методов прогнозирования является качественным?

- а. Метод экстраполяции
- б. Метод экспертных оценок
- в. Моделирование на основе данных
- г. Регрессионный анализ

5. Что из следующего является преимуществом использования количественных методов прогнозирования?

- а. Предсказание будущих событий на основе интуиции

- б. Использование прошлого опыта для оценки будущего
 - в. Высокая точность в условиях неопределенности
 - г. Учет человеческого фактора в прогнозах
6. Что такое SWOT-анализ в контексте стратегического планирования?
- а. Метод определения бюджетных затрат
 - б. Метод анализа рисков
 - в. Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз организации
 - г. Метод прогнозирования изменений на рынке
7. Какая из характеристик является ключевой для операционного планирования?
- а. Разработка долгосрочной стратегии компании
 - б. Определение краткосрочных задач и ресурсов для их выполнения
 - в. Прогнозирование изменений в отрасли
 - г. Анализ возможностей на международных рынках
8. Какая ошибка чаще всего встречается при прогнозировании в условиях неопределенности?
- а. Избыточное использование исторических данных
 - б. Недооценка неопределенности и рисков
 - в. Применение сложных математических моделей
 - г. Недооценка факторов внешней среды
9. Какой тип планирования фокусируется на ежедневной деятельности и операциях организации?
- а. Стратегическое планирование
 - б. Тактическое планирование
 - в. Операционное планирование
 - г. Финансовое планирование
10. Какую задачу решает сценарный анализ в прогнозировании?
- а. Оценку прошлых данных для определения трендов
 - б. Создание нескольких возможных сценариев развития ситуации
 - в. Прогнозирование одного точного значения для будущего
 - г. Разработка единого финансового плана

Задание 2

Представьте, что вы создаете стартап в области технологий. Разработайте стратегический план на 3 года, указав основные цели, задачи и этапы реализации. Используйте методы SWOT-анализа для оценки сильных и слабых сторон бизнеса и возможностей на рынке.

Задание 3

Сравнение методов планирования и прогнозирования

Заполните таблицу, сравнив различные методы планирования и прогнозирования. Для каждого метода укажите его особенности, преимущества, недостатки и области применения.

Метод	Описание	Преимущества	Недостатки	Области применения
SWOT-анализ	Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз организации.	Позволяет увидеть все важные аспекты компании.	Не всегда дает конкретные действия, часто субъективен.	Стратегическое планирование, анализ рисков.
Метод экстраполяции	Использование исторических данных для прогнозирования будущих тенденций.	Простота и ясность.	Не учитывает изменения внешней среды.	Прогнозирование в стабильных условиях, краткосрочные прогнозы.
Метод экспертных оценок	Прогнозирование на основе мнений экспертов в определенной области.	Подходит для неопределенных ситуаций, когда нет данных.	Субъективность мнений, зависимость от опыта экспертов.	Прогнозирование в условиях неопределенности и отсутствия данных.
Метод регрессионного анализа	Использование статистических данных для	Высокая точность, позволяет делать	Требует большого объема данных, не	Прогнозирование экономических

	выявления зависимости между переменными	количественные прогнозы.	всегда применим в нестабильных условиях.	и финансовых показателей.
Сценарный анализ	Создание нескольких сценариев развития событий для оценки рисков.	Позволяет подготовиться к различным ситуациям.	Сложность в разработке нескольких сценариев.	Стратегическое планирование в условиях неопределенности.

Инструкции:

1. Изучите описание каждого метода.
2. Для каждого метода заполните таблицу, указывая его особенности, преимущества, недостатки и области применения.
3. На основе таблицы подготовьте краткое заключение о том, какой метод, по вашему мнению, является наиболее эффективным для различных типов планирования и прогнозирования.

Задания для самостоятельной работы

Кейс: Оценка рисков в прогнозировании

Выберите организацию, работающую в условиях неопределенности (например, стартап в области искусственного интеллекта), и провести анализ рисков для различных вариантов прогнозирования (прогнозирование спроса, финансовое планирование). Необходимо предложить меры по минимизации этих рисков.

Кейс: Прогнозирование спроса на продукт

В рамках данного задания рассчитайте прогноз спроса на новый продукт (например, смартфон или приложение). Для этого они могут использовать исторические данные о продажах или методы экспертных оценок. Результаты нужно представить в виде отчета с объяснением выбранного метода прогнозирования.

Рекомендуемая литература

1. Гребенников, В. И. Основы менеджмента / В. И. Гребенников. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2020. — 400 с.
2. Минцберг, Х. Стратегический менеджмент / Х. Минцберг. — М.: Дело, 2019. — 560 с.
3. Робинс, С. П. Менеджмент / С. П. Робинс, М. Култер. — М.: Вильямс, 2018. — 528 с.
4. Шейнов, В. А. Психология и психология общения в менеджменте / В. А. Шейнов. — М.: Экономика, 2022. — 312 с.
5. Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 500 с.

Тема 7. Организация как функция менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Роль организации в системе менеджмента: цели и задачи
2. Структура и типы организационных структур: традиционная и современная
3. Механизмы координации и распределения полномочий в организации
4. Управление человеческими ресурсами как важная часть организации
5. Влияние организационной культуры на эффективность управления

Контрольные вопросы

1. Что такое организация как функция менеджмента?
2. Какие основные типы организационных структур существуют в современных компаниях?
3. В чем заключаются преимущества и недостатки горизонтальной и вертикальной организационной структуры?
4. Какие принципы делегирования полномочий существуют в менеджменте?
5. Какова роль координации в организации и какие методы координации применяются?
6. Как организационная культура влияет на эффективность работы сотрудников?
7. Какова роль управления человеческими ресурсами в организации?
8. Как структура организации влияет на процесс принятия управленческих решений?

Практические задания

Задание 1

Анализ организационной структуры компании

Изучите организационную структуру выбранной вами компании (это может быть реальная или вымышленная организация). Проанализируйте тип структуры (функциональная, дивизиональная, матричная и др.) и оцените, насколько она соответствует целям и задачам компании.

Инструкции:

1. Выберите компанию (например, крупную корпорацию, стартап или общественную организацию).
2. Охарактеризуйте тип организационной структуры, используемой в компании.
3. Проанализируйте сильные и слабые стороны выбранной структуры.
4. Оцените, как структура влияет на работу сотрудников и эффективность компании.
5. Подготовьте рекомендации по улучшению организационной структуры с учетом текущих тенденций в управлении.

Требования:

- Объем: 2-3 страницы текста.
- Использование минимум 3 источников информации для анализа.
- Презентация результатов в классе (10-15 минут).

Задание 2

Разработка организационной структуры для вымышленной компании

Представьте, что вам нужно разработать организационную структуру для нового бизнеса (например, небольшой компании по производству экологичных товаров). Определите, какой тип структуры будет наиболее подходящим для эффективной работы компании, учитывая её цели, рынок и количество сотрудников.

Инструкции:

1. Охарактеризуйте тип компании (ее цели, стратегия, количество сотрудников, рынок и т.д.).
2. Разработайте организационную структуру компании (функциональную, дивизиональную, матричную или другую).
3. Объясните выбор каждой компоненты структуры (отделы, уровни иерархии, распределение полномочий).

4. Оцените, какие преимущества и недостатки имеет предложенная вами структура для данной компании.

5. Презентуйте предложенную структуру в виде схемы.

Требования:

- Объем: 3-4 страницы текста, включая схемы.
- Презентация в классе (10 минут).

Задание 3

Исследование роли координации и делегирования полномочий в эффективной организации

Исследуйте, как в разных организациях осуществляется координация действий сотрудников и делегирование полномочий. Изучите примеры успешных компаний и предложите способы улучшения координации и делегирования полномочий для повышения эффективности работы в организации.

Инструкции:

1. Описание координации и делегирования полномочий как функций менеджмента.

2. Приведите примеры компаний, в которых координация и делегирование полномочий являются важными элементами успеха.

3. Исследуйте, какие методы координации и делегирования используются в этих компаниях.

4. Проанализируйте сильные и слабые стороны используемых методов.

5. Предложите рекомендации по улучшению координации и делегирования полномочий в вашей организации или вымышленной компании.

Требования:

- Объем: 3-4 страницы текста.
- Использование примеров из реальных компаний.
- Презентация в классе (10-15 минут).

Задания для самостоятельной работы

Задание: "Создание эффективной организационной структуры для нового бизнеса"

Цель задания: Исследовать, как правильно организовать структуру компании и распределить функции в управлении для достижения максимальной эффективности.

Описание задания:

1. Предпосылка: Вы — группа молодых предпринимателей, решивших открыть новый бизнес в выбранной вами области (например, ресторанный бизнес, стартап в сфере технологий, консалтинговая компания). Вам необходимо разработать организационную структуру вашей компании и определить, какие ключевые функции менеджмента будут выполняться на разных уровнях.

2. Шаги для выполнения задания:

Выбор типа бизнеса:

– Для начала определите, в какой сфере будет работать ваш бизнес. Опишите его деятельность, продукты или услуги, рыночную нишу, целевую аудиторию.

1. Разработка организационной структуры:

– На основе выбранной сферы создайте схему организационной структуры компании. Выберите одну из следующих форм:

– Функциональная структура — когда сотрудники разделены по отделам (маркетинг, продажи, финансы, HR и т.д.).

– Дивизиональная структура — для бизнесов с несколькими продуктами или регионами.

– Матричная структура — для организаций, где важно взаимодействие между разными функциями.

– Гибридная структура — комбинация различных типов.

2. Распределение функций менеджмента:

– Определите, какие функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль) будут выполняться на каждом уровне (стратегический, тактический, оперативный).

– Укажите, кто и как будет выполнять каждую из этих функций в рамках вашего бизнеса.

3. Описание ролей и обязанностей:

– Пропишите роли ключевых позиций, таких как генеральный директор, финансовый директор, менеджер по маркетингу, менеджер по персоналу.

– Укажите, какие задачи они будут решать, как будут взаимодействовать друг с другом и какие функции управления за ними закреплены.

4. Риски и оптимизация:

- Определите потенциальные риски, которые могут возникнуть в вашей организационной структуре, и предложите способы их минимизации.
- Например, как обеспечить эффективное взаимодействие между отделами или избежать дублирования функций?

3. Представление результатов:

Представьте результаты в виде презентации или документа, который будет содержать:

- Описание бизнеса и его целей.
- Организационную структуру (схема или диаграмма).
- Описание ключевых позиций и функций менеджмента на разных уровнях.
- Потенциальные риски и пути их решения.

Ожидаемый результат:

- Понимание того, как правильно построить организационную структуру компании, чтобы эффективно управлять функциями бизнеса.
- Умение применять функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль) в реальной практике.
- Развитие навыков стратегического и тактического мышления при организации работы компании.

Рекомендуемая литература

1. Котляр, И. А. Организация как функция менеджмента: учебник / И. А. Котляр, С. М. Нечаева. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 272 с.
2. Друкер, П. Менеджмент: задачи, ответственность, практика / П. Друкер. — СПб.: Питер, 2016. — 448 с.
3. Кузьмин, В. А. Теория организации и управление: учебник / В. А. Кузьмин, А. В. Проценко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2019. — 560 с.
4. Уильямс, К. С. Основы менеджмента: учебник / К. С. Уильямс, Р. Дж. Стрэттон. — М.: Вильямс, 2018. — 340 с.
5. Портнер, В. Стратегическое управление: теория и практика / В. Портнер, К. Штраус. — М.: Академия, 2020. — 312 с.
6. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: учебник / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 10-е изд. — СПб.: Питер, 2018. — 632 с.

7. Гребенников, А. С. Менеджмент: основы организации и управления / А. С. Гребенников, Ю. В. Сальников. — М.: Юрайт, 2020. — 500 с.
8. Джордж, Дж. М. Управление людьми / Дж. М. Джордж, Г. К. Циммерман. — М.: Олимп-Бизнес, 2021. — 430 с.
9. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: теория и практика / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М.: Дело, 2018. — 560 с.

Тема 8. Мотивация и контроль в системе менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Теории мотивации в менеджменте: основные подходы и их применение
2. Роль контроля в системе менеджмента: принципы и методы
3. Мотивация сотрудников и её влияние на производительность труда
4. Методы и инструменты контроля в управлении персоналом
5. Связь между мотивацией и контролем: как создать эффективную систему управления

Контрольные вопросы

1. Что такое мотивация и как она влияет на производительность труда в организации?
2. Какие основные теории мотивации существуют и какие из них наиболее применимы в менеджменте?
3. В чем заключается разница между внешней и внутренней мотивацией?
4. Какие методы контроля используются в системе менеджмента для оценки эффективности работы сотрудников?
5. Как мотивация сотрудников влияет на их вовлеченность и результаты работы?
6. Какие преимущества и недостатки существуют у системы обратной связи как метода контроля?
7. Как мотивационные программы помогают улучшить работу команды и снизить текучесть кадров?
8. Как можно сбалансировать мотивацию и контроль для достижения целей организации?

Практические задания

Задание 1

Исследование мотивационных теорий и их применение в реальной организации

Изучите различные теории мотивации, такие как теория потребностей Маслоу, теория двух факторов Герцберга, теория ожиданий Врума и теория справедливости Адамса. На основе выбранной теории мотивации проведите анализ применения этой теории в реальной организации (это может быть компания, с которой вы знакомы, или вымышленная организация).

Инструкции:

1. Выберите одну из теорий мотивации.
2. Охарактеризуйте основные положения теории.
3. Изучите, как эта теория применяется в выбранной вами организации.
4. Оцените эффективность применяемой теории мотивации в контексте работы компании.
5. Подготовьте рекомендации по улучшению мотивации сотрудников на основе теории.

Требования:

- Объем: 3-4 страницы текста.
- Использование примеров из реальной организации.
- Презентация результатов в классе (10-15 минут).

Задание 2

Разработка системы мотивации и контроля для новой компании

Представьте, что вы — менеджер по HR в стартапе, который занимается разработкой новых технологий. Ваша задача — разработать систему мотивации и контроля для сотрудников компании, чтобы повысить их производительность и удовлетворенность. Учтите особенности вашей компании и типичный состав сотрудников.

Инструкции:

1. Определите цели и задачи компании, которые должны быть достигнуты с помощью системы мотивации.
2. Разработайте программу мотивации для сотрудников, включая материальные и нематериальные стимулы.
3. Охарактеризуйте методы контроля, которые будут использоваться для оценки результатов работы сотрудников.

4. Определите, как мотивация и контроль будут взаимодействовать в системе управления.

5. Оцените возможные риски и недостатки предложенной системы и предложите способы их минимизации.

Требования:

- Объем: 3-5 страниц текста, включая схему или таблицу.
- Презентация в классе (10-15 минут).

Задание 3

Анализ методов контроля и мотивации в организации

Выберите компанию или организацию (реальную или вымышленную) и проанализируйте существующие методы мотивации и контроля, которые применяются в данной организации. Оцените, насколько эти методы эффективны и соответствуют целям компании. Также предложите улучшения, которые могут повысить эффективность системы мотивации и контроля.

Инструкции:

1. Изучите методы мотивации и контроля, применяемые в выбранной компании.

2. Проанализируйте, как эти методы влияют на работу сотрудников и достижение целей организации.

3. Оцените сильные и слабые стороны текущей системы мотивации и контроля.

4. Предложите изменения или новые методы, которые могут улучшить мотивацию сотрудников и повысить их производительность.

5. Обоснуйте свой выбор предложенных методов и опишите, как они будут внедряться в организацию.

Требования:

- Объем: 3-4 страницы текста.
- Презентация в классе (10-15 минут).
- Использование теоретических знаний и практических примеров.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

Разработка системы мотивации и контроля для эффективного управления командой

Цель задания: Научиться разрабатывать систему мотивации и контроля, которая способствует повышению эффективности работы сотрудников и достижению целей компании.

Описание задания:

Предпосылка: Вы — менеджеры среднего звена крупной компании (выберите сферу деятельности: торговля, IT-компания, производство и т.д.), и перед вами стоит задача разработать эффективную систему мотивации и контроля для вашей команды сотрудников. Ваша задача — создать систему, которая будет одновременно способствовать росту продуктивности и поддержанию высокого уровня удовлетворенности сотрудников.

Шаги для выполнения задания:

1. Анализ потребностей и мотивации:
 - Оцените, какие факторы могут быть ключевыми для мотивации ваших сотрудников. Какие факторы, по вашему мнению, влияют на их производительность и удовлетворенность работой (например, материальные стимулы, карьерный рост, признание, рабочая атмосфера)?
 - Разделите сотрудников на несколько групп по критериям (например, по должности, стажу работы, уровню мотивации) и определите, какие виды мотивации для каждой группы будут наиболее эффективны.
2. Разработка системы мотивации:
 - Сформулируйте, какие мотивационные инструменты будут использованы для разных категорий сотрудников. Это могут быть как материальные стимулы (бонусы, премии, материальная помощь), так и нематериальные (признание, карьерный рост, гибкость графика, обучение и развитие).
 - Оформите систему мотивации в виде плана или схемы с указанием основных инструментов и подходов.
3. Разработка системы контроля:
 - Определите, какие методы контроля будут использоваться для оценки работы сотрудников. Это могут быть регулярные отчеты, собрания, оценка достижения целей (KPIs), мониторинг производительности.
 - Разработайте систему обратной связи для сотрудников, чтобы они могли получать своевременную информацию о своих успехах и недостатках.
 - Определите, кто и как будет проводить контроль, а также как будет обеспечена честность и прозрачность этих процедур.
4. Связь между мотивацией и контролем:
 - Опишите, как система мотивации и контроля будет работать вместе. Как ваши методы мотивации помогут снизить потребность в жестком контроле и

наоборот — как контроль поможет своевременно корректировать мотивационные процессы.

– Пример: Как через систему бонусов вы стимулируете выполнение целей, и как контроль поможет измерить успехи в достижении этих целей?

Представление результатов:

- Создайте презентацию или отчет, в котором будет представлен:
- Анализ мотивационных потребностей сотрудников.
- Разработанная система мотивации и контроля.
- Рекомендации по внедрению и реализации данной системы.
- Примеры инструментов мотивации и контроля, которые могут быть использованы в вашей компании.

Ожидаемый результат:

- Умение анализировать мотивационные потребности различных групп сотрудников.
- Навыки разработки эффективных инструментов мотивации и контроля.
- Понимание того, как сбалансировать мотивацию и контроль, чтобы добиться высокой производительности и удовлетворенности сотрудников.

Задание 2

Заполните таблицу, сравнив различные теории мотивации и методы контроля, используемые в управлении. Для каждой теории и метода укажите основные идеи, преимущества, недостатки и области применения.

Теория / Метод	Описание	Преимущества	Недостатки	Области применения
Теория Маслоу (пирамида потребностей)	Иерархия потребностей: от базовых (физиологически х) до высших (самоактуализация).	Простой и понятный подход, учитывает различные уровни мотивации.	Сложность применения в организации с учетом индивидуальных потребностей.	Стратегическое управление персоналом, управление мотивацией.
Теория X и Y (Макгрегор)	Теория X предполагает, что люди ленивы и требуют жесткого контроля, а теория Y — что люди мотивированы и хотят развиваться.	Гибкость в подходе к мотивации, ориентирована на личностный рост.	Могут возникать конфликты при смешении обеих теорий в одной организации.	Управление людьми, развитие лидерских качеств.

Теория двух факторов Герцберга	Разделяет факторы, которые мотивируют (мотиваторы), и те, которые приводят к неудовлетворенности (гигиенические факторы).	Позволяет улучшить удовлетворенность работников.	Не всегда легко применимо в различных культурных контекстах.	Оценка удовлетворенности сотрудников, управление качеством труда.
Метод денежного вознаграждения	Применение денежных бонусов и премий как основного способа мотивации.	Быстрое и очевидное вознаграждение, стимулирует краткосрочные результаты.	Может привести к «исключению» нематериальной мотивации, к зависимости от вознаграждений.	Программы стимулирования, управление производительностью.
Метод социального контроля	Использование социальных норм и моральных факторов для контроля над поведением сотрудников.	Эффективен в командах с сильной корпоративной культурой.	Может быть недостаточно строгим для контроля в крупных организациях.	Управление культурой компании, улучшение командной работы.
Метод обратной связи	Регулярное предоставление сотрудникам информации о результатах их работы.	Способствует улучшению выполнения задач, способствует саморазвитию.	Зависимость от качества и частоты обратной связи.	Оценка работы, повышение эффективности, обучение сотрудников.

Инструкции:

1. Изучите описание каждой теории мотивации и метода контроля.
2. Для каждой теории и метода заполните таблицу, указав основные идеи, преимущества, недостатки и области применения.
3. После заполнения таблицы подготовьте краткий отчет о том, какие методы мотивации и контроля, по вашему мнению, являются наиболее эффективными в разных ситуациях и для различных типов работников.

Мотивация и контроль в экстремальных условиях

Цель: Научиться находить баланс между мотивацией сотрудников и необходимостью контроля в условиях кризиса.

Описание задания:

Представьте, что вы — менеджер команды, работающей над срочным проектом в условиях крайнего времени (например, запуск нового продукта

или решение важной проблемы для клиента). У вас есть ограниченные ресурсы и времени до крайнего срока всего 2 дня.

1. Разработайте две мотивационные стратегии для вашей команды:
 - Одна стратегия должна быть материальной (например, бонусы, премии, подарки).
 - Другая — нематериальной (например, признание, публичные благодарности, гибкость в графике).
2. Определите методы контроля за выполнением задач в условиях стресса и ограничений:
 - Как вы будете следить за выполнением задач, чтобы успеть в срок, но не перегрузить команду?
 - Какие КРІ (ключевые показатели) используете для оценки работы?
3. Презентуйте вашу стратегию в виде короткой презентации или плана (до 5 минут).

Ожидаемый результат:

- Навыки быстрого принятия решений в условиях стресса.
- Умение эффективно сочетать мотивацию и контроль для достижения высоких результатов.

Рекомендуемая литература

1. Маслоу, А. Психология развития личности / А. Маслоу. — М.: Эксмо, 2019. — 256 с.
 2. Макгрегор, Д. Человеческая сторона предприятий / Д. Макгрегор. — М.: Прогресс, 2018. — 320 с.
 3. Герцберг, Ф. Двойная модель мотивации / Ф. Герцберг. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 288 с.
 4. Робинс, С. П. Менеджмент / С. П. Робинс, М. Култер. — М.: Вильямс, 2018. — 528 с.
 5. Шейнов, В. А. Психология и психология общения в менеджменте / В. А. Шейнов. — М.: Экономика, 2022. — 312 с.
1. Адамс, Дж. С. Теория справедливости и мотивация / Дж. С. Адамс. — М.: Юрайт, 2017. — 288 с.
 2. Блэншар, К. Лидерство и мотивация: как мотивировать сотрудников / К. Блэншар. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 320 с.
 3. Джастис, Т. С. Методы контроля в менеджменте / Т. С. Джастис. — М.: Инфра-М, 2019. — 240 с.

4. Иккел, Д. Стратегии мотивации сотрудников / Д. Иккел. — СПб.: Питер, 2021. — 290 с.
5. Ковальчук, В. Н. Мотивация и эффективное управление персоналом / В. Н. Ковальчук. — М.: Экономика, 2018. — 312 с.
6. Робинс, С. П. Организационное поведение: мотивация и контроль / С. П. Робинс. — М.: Вильямс, 2019. — 544 с.
7. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: теория и практика / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Х. Хедоури. — М.: Юрайт, 2020. — 450 с.
8. Фрайдман, Д. Теории мотивации в управлении персоналом / Д. Фрайдман. — М.: Гуманитарный университет, 2021. — 270 с.
9. Шахиди, М. Современные методы контроля в менеджменте / М. Шахиди. — М.: Дело, 2019. — 260 с.
10. Шейнов, В. А. Психология мотивации и менеджмент / В. А. Шейнов. — М.: Экономика, 2022. — 368 с.

Список используемой литературы

1. Портер М. Конкурентное преимущество / М. Портер. — М.: ИД "Дело", 2019. — 552 с.
2. Трофимова Л. М. Менеджмент и его категории / Л. М. Трофимова. — М.: Экономист, 2021. — 272 с.
3. Друккер П. Практика менеджмента / П. Друккер. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 416 с.
4. Гемпель Л. Принципы менеджмента: теория и практика / Л. Гемпель. — М.: Юрайт, 2020. — 380 с.
5. Бернс Т., Сталкер Л. Менеджмент и организационные структуры / Т. Бернс, Л. Сталкер. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 296 с.
6. Минцберг Г. Роли менеджеров / Г. Минцберг. — М.: Вильямс, 2020. — 320 с.
7. Друккер П. Менеджер как лидер / П. Друккер. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 360 с.
8. Мартин Р. Что делает менеджер? / Р. Мартин. — М.: Юрайт, 2019. — 240 с.
9. Стивенс, М. Антикризисный менеджмент / М. Стивенс. — М.: Издательство "Бизнес-Информ", 2010. — 420 с.
10. Котлер, Ф. Стратегический маркетинг и антикризисное управление / Ф. Котлер. — М.: Бизнес-Школа "Институт экономики", 2011. — 312 с.
11. Кэмпбелл, Дж. Антикризисный менеджмент: Практика и теория / Дж. Кэмпбелл. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 336 с.
12. Москаленко, А. И. Антикризисное управление в России / А. И. Москаленко. — М.: Финансы и статистика, 2009. — 254 с.
13. Ковальчук, С. В. Антикризисный менеджмент в российских компаниях: Теория и практика / С. В. Ковальчук. — М.: Юрайт, 2015. — 388 с.
14. Гольдберг, А. И. Антикризисное управление. Теория и практика / А. И. Гольдберг. — М.: Статут, 2010. — 310 с.

15. Кириллова, Н. В. Теории мотивации в менеджменте / Н. В. Кириллова. — СПб.: Питер, 2019. — 312 с.

16. Стивенс, Д. Р. Управление поведением сотрудников: мотивация и контроль / Д. Р. Стивенс. — М.: Альпина Паблицер, 2020. — 360 с.