

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**  
**«Пермский государственный национальный  
исследовательский университет»**

*Колледж профессионального образования*

**Менеджмент**

**Методические рекомендации по выполнению практической работы  
для студентов специальности  
38.02.07 Банковское дело**

Утверждено на заседании ПЦК  
экономики и права  
Протокол № 8 от 09.04.2020 г.

Председатель  О.В.Марченко

**Пермь 2020**

Составители: преподаватель Е.В. Копылова ...

Методические указания «Методические рекомендации по выполнению практической работы для студентов специальности 38.02.07 Банковское дело разработан на основе требований Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности

Предназначено для студентов колледжа профессионального образования ПГНИУ специальности 38.02.07 Банковское дело всех форм обучения.

Для студентов с ОВЗ и инвалидностью предусмотрена возможность продления времени сдачи контрольной точки

Печатается по решению педагогического совета Колледжа профессионального образования Пермского государственного национального исследовательского университета

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Введение .....	4
2. Вопросы для изучения дисциплины .....	6
3. Практические работы .....	7
4. Список рекомендуемой литературы .....	29

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Методические рекомендации для выполнения практической работы составлены в соответствии с рабочей программой по дисциплине «Менеджмент».

Методические рекомендации предназначены для студентов, обучающихся по специальности 38.02.07 Банковское дело

Цель выполнения практической работы - закрепление знаний студентов, полученных ими в процессе изучения дисциплины.

При выполнении практической работы формируются следующие общие компетенции, которые являются основой профессиональных компетенций:

ОК.4 Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами

Рекомендации содержат задания по соответствующей теме для выполнения практической работы.

Настоящие методические рекомендации устанавливают общие обязательные требования к содержанию и оформлению.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен уметь:

- анализировать организационные структуры управления;
- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;

знать:

- сущность и характерные черты современного менеджмента;
- историю развития менеджмента;
- методы планирования и организации работы подразделения;
- цикл менеджмента.

Выполняя задания, решая конкретные ситуации, можно научиться пользоваться методами создания и организации работы структурного подразделения, самостоятельно анализировать структуры организации проблемные ситуации. Предлагаемые ниже задания позволяют студентам легче овладеть терминологией менеджмента.

Для эффективного освоения курса студентам рекомендуется посещать лекции, практические занятия и принимать в них активное участие, что дает возможность лучше укрепить материал и удостовериться в правильном его понимании.

Изложение курса начинается с общей характеристики организации и менеджмента: рассматриваются этапы становления, анализируются внутренние переменные и внешняя среда организации, ее основные хозяйственные формы. Затем изучается система основных функций: разработка и реализация стратегических планов, организация, мотивация, контроль. Далее изучается управление группой, конфликтами, рассматриваются вопросы руководства, лидерства и власти. Завершается курс анализом тенденций развития современного менеджмента.

Выполнение практических заданий осуществляется в малых группах с последующим индивидуальным контролем. Предлагаются задания двух видов:

1. Работа с кейсом.
2. Деловая игра.

При работе над материалом курса студент должен ознакомиться с содержанием тем, составляющих программу курса. При этом следует изучить учебный материал по рекомендуемой литературе.

## Вопросы для изучения дисциплины

### Раздел 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента

Современные подходы в менеджменте: количественный, процессный, системный и ситуационный. Их сущность и основные отличия. Национальные особенности менеджмента. Проблемы менеджмента в условиях рыночной экономики России.

Основные принципы построения организационных структур. Типы структур управления, их достоинства и недостатки, эффективность применения. Внутренняя среда организации. Внешняя среда организации: среда прямого и косвенного воздействия.

### Раздел 2. Цикл менеджмента

Цикл менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль – основа управленческой деятельности. Характеристика функций цикла. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.

Понятие, сущность и роль планирования в организации. Формы планирования. Виды планов. Основные стадии планирования. Тактическое (текущее) планирование. Основные этапы текущего планирования. Стратегическое (перспективное) планирование. Выработка функциональных стратегий. Анализ стратегического потенциала развития предприятия. Оценка стратегии. Выбор стратегии. Управление реализацией стратегии. Реализация стратегии. Оценка реализации стратегии.

Мотивация и критерии мотивации труда. Индивидуальная и групповая мотивация. Ступени мотивации. Правила работы с группой. Полномочия, виды полномочий. Сущность делегирования, правила и принципы делегирования. Полномочия и ответственность.

Потребности как основа мотивации: первичные и вторичные потребности.. Современные теории мотивации. Мотивации и вознаграждения.

Контроль: понятие, сущность, этапы, выработка стандартов и критериев. Сопоставление полученных результатов с фактическими, их корректировка. Правила контроля. Виды контроля: предварительный, текущий, итоговый.

### Раздел 3. Руководство: власть и партнерство

Понятие общения и коммуникации. Информация и ее виды: функциональная, координационная, оценочная. Эффективная коммуникация. Уровни эффективного общения. Функции и назначение управленческого общения.

Правила ведения бесед, совещаний. Планирование, проведение данных мероприятий. «Абстрактные» типы собеседников. Факторы повышения эффективности делового общения. Техника телефонных переговоров. Фазы делового общения: начало беседы, передача информации, аргументирование, опровержение доводов собеседника, принятие решения.

Этапы принятия решений: установление проблемы, выявление факторов и условий, разработка решений, оценка и принятие решений

Основные методы управления: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические, правовые, их достоинства и недостатки, характер воздействий. Моделирование, экспериментирование, экономико-математические методы, социальные измерения и др. Необходимость сочетания всех методов управления.

Конфликт как органическая ситуация жизни общества и организации. Сущность и классификация конфликтов. Стадии развития конфликтов. Конфликты в коллективе и пути их преодоления. Причины и виды конфликтов. Методы управления конфликтами. Последствия конфликтов. Природа и причины стрессов. Взаимосвязь конфликта и стресса. Позитивные и негативные стрессы. Методы снятия стресса.

Власть и влияние. Виды власти: власть, основанная на принуждении, власть, основанная на вознаграждении, влияние через традиции, власть примера, экспертная власть. Методы влияния, их содержание. Лидерство и власть.

Стили руководства в управлении. Характеристика стилей. Управленческая решетка. Психологическая характеристика руководителя как основа нормальной обстановки в коллективе.

## Практическая работа №1 (Кейс 1)

### Тема: ПОНЯТИЕ "МЕНЕДЖМЕНТ". МЕНЕДЖЕР И ОРГАНИЗАЦИЯ. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ.

#### Конкретная ситуация *Реймонд Крок и McDonald's Corporation*

Городок Сан-Бернардино, что в Теплой Калифорнии, недалеко от Лос-Анджелеса - родина небольшой шашлычной, прародительницы известной сети закусочных McDonald's. Свой бизнес братья МакДоналды начали, обслуживая проезжающих по шоссе клиентов. За восемь лет существования шашлычная стала самой прибыльной в городке, что давало основание предполагать дальнейшее расширение дела, увеличение доходов, а затем -удачную продажу и безбедную старость.

Стремясь к осуществлению мечты, хозяева воплотили в жизнь идеи старшего из братьев, Ричарда, и провели, как теперь ясно, „эпохальный" ремонт и принципиальные преобразования в обслуживании. Придорожная забегаловка, открывшаяся после ремонта, встречала посетителей знаменитыми теперь Golden Arches, а через стеклянную стену наблюдалась картина, непривычная глазу американца конца 40-х: белоснежная форма, одноразовая посуда, выполнение заказов за одну минуту и в довершении всего невысокие цены. Атрибуты, характерные ныне для более 24,5 тыс. закусочных McDonald's по всему миру, поразили жителей Сан-Бернардино. Дела братьев пошли в гору, и в начале 50-х они открыли еще восемь подобных заведений на Западе страны, причем два из них на правах франчайзинга.

В то время как зарождалась крупнейшая в мире сеть закусочных, Реймонду Кроку, чикагскому торговцу миксерами для смешивания коктейлей, поступил необычно большой заказ из Сан-Бернардино. Учитывая, что г-ну Кроку удавалось продавать одному клиенту, как правило, один аппарат, и очень редко - два, заказ па восемь миксеров вызвал такое удивление торговца, что он сам поехал доставлять товар. Увиденное несказанно поразило Крока и он предложил братьям МакДоналдам, которым и предназначался заказ, открыть сеть подобных необыкновенных закусочных по всей стране. Для роли ответственного за это рискованное, как казалось братьям, предприятие Крок предложил себя. Согласно выдвинутым Кроком идеям, франшиза продавалась всем желающим, при этом от продажи каждого франчайзера ему доставалось 1,4% дохода, а братьям - 0,5%. МакДоналды приняли предложение, и в 1955 бывший продавец миксеров зарегистрировал франчайзинговую компанию McDonald's SystemInc. и открыл первый в мире ресторан McDonald's, выручка от первого дня работы которого была торжественно подсчитана и обнародована. Кстати, право работать в закусочных до конца 60-х имели только представители сильного пола.

Закусочные McDonald's не были единственными в сфере быстрого питания - существовали A&W, Burger King и другие. Любимое детище Крока было одним из многих, появляющихся и исчезающих. И, возможно, в 114 странах мира нельзя было бы сейчас встретить знакомую вывеску, если бы не удивительный ход. Крок решил не только продавать право пользоваться брендом и рецепт, что было традиционно, но и операционную систему. Бургеры, продаваемые в McDonald's по всей стране, содержали ее более 19% жира, весили 1,6 унции, составляли в диаметре 3,875 дюйма. Очевидное сейчас однообразие меню закусочных стало революционным шагом. Кроме этого, были унифицированы требования к сервису - скорость обслуживания, униформа персонала.

Развитие сети, безусловно, имело как „звездные", так и тяжелые времена. Продажа части акций страховой компании, вложения инвесторов помогли McDonald's устоять в начале 60-х и Кроку все же удалось собрать приличную сумму и расстаться с братьями МакДоналдами. Но Реймонду было мало „оставаться на плаву". В стремлении развивать свое любимое дело в период бэби-бума (американская семья имела 3-4 детей) он выбирает стратегию, поддерживаемую компанией и сейчас, несмотря на падение рождаемости как в

США, так и в других европейских странах. В то время как один из конкурентов, Burger King, ориентируется на „белые воротнички“, McDonald's определил себя как семейный ресторан, где созданы все условия, привлекающие родителей накормить детей именно там. Детей, в свою очередь, радуют игрушки, получаемые с едой, красноволосый клоун и веселые развлекательные представления.

Сотой страной, где открылась сеть закусочных McDonald's, стала Россия. Первый ресторан появился в 1990 году, на 19 лет позже чем в Европе (Амстердам) и Азии (Япония). Заняв пустовавшую на российском рынке нишу, компания, несмотря на появление конкурентов, например, Subway или Русского бистро, постоянно расширяет свою деятельность, охватывая все новые регионы страны.

### **Контрольные вопросы:**

1. Какие управленческие функции приходилось выполнять основателям компании Mc Donald's?

2. Какие роли менеджера, в соответствии с предложенными Г. Минцбергом, выполнял Реймонд Крок на разных этапах деятельности компании?

3. Был ли, по Вашему мнению, Крок в большей степени менеджером или предпринимателем?

4. С какими проблемами, по Вашему мнению, пришлось столкнуться руководству компании при открытии ресторанов McDonald's в России?

5. Подход Ф.Тейлора или Э.Мэйо к управлению Вам кажется более верным в случае управления закусочной McDonald's? При ответе примите во внимание существование не только рядовых работников, но и менеджеров различных уровней.

## **Практическая работа №2 (Кейс 2)**

### **Тема: ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР**

#### **Конкретная ситуация *Matsushita Electric Industrial Co., Ltd.***

При упоминании об уровне экономики Японии немедленно возникают ассоциации с великолепным качеством продукции Hitachi, Mitsubishi, Toyota Motor, Toshiba, Sony и других фирм, получивших всемирное признание. В то же время трудно поверить, что еще в конце прошлого века доля Японии в мировой торговле промышленной продукцией составляла всего лишь 0,1% (для сравнения Великобритании - 37%).

Одно из подтверждений существования „Японского чуда“ - Matsushita Electric Industrial Co., Ltd., основанная в 1918 году К. Мацуситой. Сейчас компания является одним из мировых лидеров по производству широкого спектра промышленного и бытового оборудования. Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. производит видеоаппаратуру - телевизоры, проигрыватели видеодисков, видеоманитофоны, звуковую аппаратуру - радиоприемники, магнитофоны, проигрыватели компакт-дисков. Бытовые электроприборы, предлагаемые компанией, известны своей надежностью и удобством обращения. Это домашние кондиционеры, холодильники, пылесосы и многое другое. Выпускается также промышленное, коммуникационное и измерительное оборудование, источники питания и электронные компоненты.

Начавшая свою историю на 130 квадратных футах в двухкомнатной квартире супругов Мацусита, Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. сейчас - огромная империя, имеющая более 20 дочерних торговых фирм, а за рубежом - более 80 торговых компаний. Основная часть продукции фирмы распространяется под марками Panasonic, JVC, National, Quazar. Ей принадлежат более 200 заводов, причем около 70 - в других странах.



Безусловно, особый интерес представляет организационная структура успешно действующей компании. Централизация и децентрализация структуры Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. сменяют друг друга в процессе развития и становления компании, изменения факторов внешней среды.

В 30-х годах Мацусита задумал и воплотил в жизнь компании реорганизацию, основанную на продуктовом разделении отделов. Наряду с децентрализацией, свойственной продуктовой структуре, Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. имела признаки централизованной компании. Так, Мацусита создал четыре централизованные службы, существующие и по сей день: централизованная система учета; банк фирмы, в который поступают доходы подразделений и откуда должны запрашиваться фонды для развития и совершенствования производства; централизованное управление кадрами; и, наконец, подготовка кадров.

Экономическая ситуация, сложившаяся после Второй Мировой войны, разумеется, существенно повлияла на деятельность компании. Было принято решение отказаться от продуктовой структуры и централизовать управление.

В 1953-1955 конкуренция обострилась, что вызвало создание продуктовых групп, причем со „своими" отделами маркетинга, НИОКР и полномочиями решать административные вопросы. Но сформированная продуктовая структура отличалась от традиционной: так, подразделениям предписывалось отчитываться не только перед вице-президентом, возглавляющим соответствующую группу, но и перед президентом компании.

1955-60 годы характеризуются для компании стремлением проникнуть на международные рынки и повышением степени централизации.

В начале 60-х наступил период децентрализации, на каждую продуктовую группу была возложена ответственность за сбыт продукции. Этот период длился до 1973 года, когда было проведено сокращение численности штаб-квартиры фирмы.

В середине - конце 70-х годов централизация управления возросла. К сожалению, этот период развития компании характеризуется недостаточной гибкостью: так в 1974 году был разработан миниатюрный стереомагнитофон с наушниками, который можно использовать при ходьбе. Но компания Sony, разработавшая аналогичную модель двумя годами позже, все же сумела раньше предложить её на рынок.

С конца 80-х превалирует тенденция децентрализации, отделениям передана самостоятельность в решении вопросов обновления производства, сбыта, кадровых вопросов, связей с поставщиками. За штаб-квартирой были сохранены четыре функции: стратегическое планирование, финансирование, подготовка и переподготовка руководящих кадров, управление торговыми операциями и рекламой. Были созданы три продуктовые группы, получившие самостоятельность в решении оперативных вопросов производства, научной и финансовой деятельности, а также в решении вопросов управления персоналом.

Изменения, проводимые в компании, безусловно, определяют успех Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. Но, может быть, за всемирным признанием стоит что-то еще? Иначе, зачем почти 300 000 работников компании, но всему миру начинают утро с пения гимна компании?

### **Контрольные вопросы:**

1. Вспомните историю этого столетия. Какие экономические и политические события в мире оказывали влияние на изменение организационной структуры компании Matsushita Electric Industrial Co., Ltd.?
2. На определенных этапах структура компании основывалась на продуктовом принципе выделения подразделений. Чем обусловлены переходы от функциональной структуры к дивизиональной?
3. Каковы преимущества дивизиональных структур?

4. В один из периодов существования компании нарушился принцип единоначалия. Сходство со структурой какого типа, Вы находите в этом случае?
5. Почему, по Вашему мнению, руководство компании Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. не реорганизует структуру в матричную?
6. Нарисуйте организационную схему компании.

## **Тема: ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Практическая работа №3 (Кейс 3)**

Конкретная ситуация

#### **1. ЦЕЛЬ**

1.1. Приобрести умение выделять в ситуации значимые факторы и их влияние на работу организации.

#### **2. ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ ТЕМЫ**

2.1. Какие факторы определяют внутреннюю среду организации?

2.2. Какими дополнительными факторами можно оценивать внутреннюю среду - организации?

2.3. Какие факторы определяют внешнюю среду организации?

2.4. По какому признаку классифицируются факторы внешней среды на факторы прямого действия и факторы косвенного влияния?

Изменение скучной но содержанию работы

Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого Национального Банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих были неудовлетворены своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится, по крайней мере, 10 людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции и многие из тех, которые до того выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков, и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя, Первый Национальный Банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Государственное регулирование работы авиалиний

Несколько последних лет стали для авиакомпаний временем значительных потрясений, прежде всего по причине сокращения вмешательства государства в их

деятельность. Согласно Алфреду Кану, бывшему руководителю Управления гражданской авиации, который проводил в жизнь новую политику государства в данной сфере: «До сокращения вмешательства основной составляющей успеха или провала авиакомпании в очень значительной мере была ее способность выбить льготы из правительства... Правительство распределяло очень ценные права, и компании, получившие их, приобретали некий защитный амортизатор». Кан считает, что новая политика оказывает положительное воздействие: «После сокращения вмешательства государства акцент переносится на эффективность, регулирование и контроль издержек, на производственные вопросы, маркетинг и отношения с работниками компании».

Некоторые наблюдатели не согласны с Каном. Они утверждают, что ценовые войны, давление на профсоюзы с целью добиться их согласия на снижение заработной платы, активные усилия по перекупке компаний дестабилизируют положение в гражданской авиации. Роберт Джеккс из компании «Ширсон Леман Бразерс» говорит: «Низкие тарифы как заразная болезнь. Они имеют тенденцию к распространению», Поскольку низкие тарифы уменьшают прибыль, управляющие стараются снизить издержки, требуя от профсоюзов согласия на снижение заработной платы. Переживающие финансовые трудности авиакомпании становятся главными объектами перекупщиков, интересующихся в первую очередь их маршрутами и самолетами.

Некоторые авиакомпании, например, «Пипл Экспресс» и «Истерн» пострадали в результате правительственных действий, в то время как другие, напротив, увеличили объем перевозок и преуспевают. Авиакомпания «Пьемонт Эрлайнз» — одна из тех, что сохранилась в благополучном состоянии. Эта компания специализируется на авиаобслуживании небольших городов типа Шарлотты, штат Сев. Каролина, Дейтона, штат Огайо, Балтимор, штат Мэриленд. Наладив бесперебойное сообщение с небольшими городами с помощью реактивных лайнеров, «Пьемонт Эрлайнз» сумела избежать лобовой конкурентной борьбы с более мощными авиакомпаниями.

В 1982г. компания «Пьемонт» начала рейсы в Дейтон. Хотя аналитики считали это действие нецелесообразным, поскольку штат Огайо тогда переживал экономический спад, авиакомпания наладила «челночные» полеты между Дейтоном и Лос-Анджелесом, а затем начала подписывать этот маршрут, связав его с городами Лансинг и Гранд-Рэпидс. Линия стала более прибыльной через несколько месяцев.

Главный управляющий операциями, Уильям Хоуард уверен в будущем компании. В 1986 г. выплата по акциям была у нее наивысшей среди авиакомпаний США. Хоуард считает, что конкурентная борьба с крупными компаниями им не грозит: «Если другие авиакомпании не считали, что на авиасообщение между Дейтоном и Лос-Анджелесом существует достаточный спрос, едва ли они изменят свое мнение сейчас, когда мы уже ведем челночные полеты». Компания «Пьемонт Эрлайнз», кроме того, отличается низкими производственными издержками. Недавно Хоуард договорился с тремя профсоюзами о снижении заработной платы и введении шкалы льгот для новых работников.

### 3. ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ СИТУАЦИИ

- 3.1. Как можно охарактеризовать задачи в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по просмотру содержания работы каждого работника?
- 3.2. Обсудите значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.
- 3.3. Изменились ли цели или технология отдела?
- 3.4. Применительно к рассмотренному случаю обсудите концепцию «выживания наиболее приспособленных»?
- 3.5. Опишите в терминах сложности, подвижности и неопределенности среду, в которой функционируют авиакомпании?

3.6. Если судить по приведенной информации, какие факторы среды прямого воздействия стали причиной бурных событий в гражданской авиации?

### Практическая работа №5 (Кейс 6)

**Тема: ЧЕЛОВЕК В ОРГАНИЗАЦИИ. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.**

#### Конкретная ситуация *Джон Брок в НИИ*

Одна из лабораторий некогда процветавшего НИИ после массового исхода сотрудников в поисках достойной оплаты труда состоит только из Ивана Ивановича, 65-ти летнего профессора, и Вольдемара, его аспиранта-заочника. Директор НИИ воспринимает самоотверженную работу оставшихся в лаборатории сотрудников как нечто само собой разумеющееся. В отношении же единственного на весь институт стеклодува дяди Коли, напротив, он выказывает глубочайшее почтение и уважение.

Нехватка средств и сворачивание экспериментальной работы вынудила руководство НИИ сдать большую часть помещений в аренду. Но заинтересовавшись опубликованной статьей Ивана Ивановича, в институт на две недели приехал американский профессор Джон Брок, которому, разумеется, тоже необходимо рабочее место. Директору удалось договориться с небольшой рекламной фирмой, арендующей помещение у НИИ, и американскому ученому был выделен стол в отделе реализации, где „на телефоне” работала словоохотливая Виолетта Сидоровна, в пятиминутных перерывах между звонками курящая свои любимые сигареты „Пегас”. Кроме Виолеттиного трещания Джона отвлекал бесконечный поток людей, снующих туда-сюда, приносящих из типографии и уносящих на реализацию материалы, кучи которых высились в разных углах комнаты. С Россией у Джона ассоциировались произведения Толстого, Достоевского и Ивана Ивановича, а также мафия и фонд Сороса, поэтому, работавший у себя на Родине совсем в других условиях, он поначалу воспринимал это как „Russian exotic”. Но затем курящая соседка, суэта, звонки и непрерывный шум стали досажать стороннику здорового образа жизни, хотя директор НИИ, рассчитывая, что возможные регулярные визиты американских коллег могут поправить дела в институте, а также надеясь на вероятную поездку в Штаты, ежедневно приходил лично поздороваться с Броком и пожать ему руку, приглашал его домой „на блины” и вообще всем своим видом подчеркивал, что Mr. Brock - дорогой гость. Перед отъездом домой Джон Брок решил прийти в институт в субботу и спокойно доделать необходимые дела. Оживление, царившее в комнатах рекламного агентства, удивило и расстроило профессора. Виолетта Сидоровна объяснила, что руководитель частенько просит сотрудников поработать в субботу „ради общего дела”. При этом всех членов коллектива „бросают” на существующую в данный момент „амбразуру”, то есть работа выполняется всеми независимо от должности, занимаемой в будни. Начальник постоянно ставит руководить подобной работой одного и того же сотрудника - Петра, которого считает способным заменить себя, а затем отчитаться о том, кто и как работал. Петр же, почувствовав себя начальником, ставит жесткие рамки срока выполнения заданий, пресекает пятиминутные перекуры и общение коллег.

Для Джона, более-менее знакомого с азами управления, рассказ о странной организации этих „субботников” стал последней каплей. Зародившаяся ещё по приезде мысль окрепла - в этом НИИ про менеджмент не знали **ничего**. Он понял, что больше сюда никогда не вернется.

#### Контрольные вопросы:

1. Теория Маслоу вызывает критику со стороны оппонентов из-за невозможности применения на практике. Выявите недостатки этой теории, представив себя на месте директора академического института, сталкивающегося с необходимостью мотивировать своих подчиненных в условиях резкой нехватки средств.
2. Какие известные Вам теории мотивации могут быть действенными в данной ситуации?
3. Директор НИИ надеется на будущие контакты с Брокером. Незнание директором каких теории мотивации остудило желание американца сотрудничать?
4. Какие групповые ценности по Саймону Петру из рекламного агентства не принимает во внимание?
5. По какому принципу в случае необходимой авральной работы формировали бы Вы группы сотрудников на выполнение заданий различной степени сложности и рутинности?

## **Практическая работа №6 (Кейс 7)**

### **Тема: КОНТРОЛЬ**

#### **Конкретная ситуация *Поддержка российских предприятий***

В 1995 году компания „International Business and Technical Consulting, Inc.“ (IBTCI) получила контракт миссии Американского Агентства международного развития (USAID) в Москве на оценку эффективности пост-приватизационной поддержки российских предприятий. USAID - независимое государственное агентство, обеспечивающее гуманитарную помощь и оказывающее содействие в экономическом развитии различным странам мира, основанное в 1961 году президентом Джоном Кеннеди.

Были оценены проекты интенсивной поддержки предприятий (PIES), содействия финансовому менеджменту (FMA) и Международного корпуса экспертов (IESC). Проекты PIES имели общие цели - обеспечение содействия реструктуризации, проведение консультаций по стратегическим вопросам. Целью проектов FMA было повышение уровня знаний российских управленцев в области финансового менеджмента. В отличие от IESC проектов, в которых на предприятиях были заняты по одному эксперту, в двух остальных проектах было задействовано в среднем по пять консультантов, работавших несколько месяцев. По результатам анкетирования и интервьюирования высшего руководящего звена компаний разработаны рекомендации, направленные на выработку коррективов при проведении подобных проектов в будущем. В основном все проекты, за редким исключением, оценены как успешные, то есть принесшие предприятиям какую-либо пользу. В случае проектов FMA реальной помощью стали компьютерные системы MIS, а для предприятий, участвующих в проекте PIES - маркетинговые стратегии, разработанные консультантами. Некоторым предприятиям удалось получить инвестиции, что, впрочем, в значительной степени зависит от активности консультантов. Руководство части предприятий полагает, что возможность поработать с западными специалистами „открыло“ им глаза на новые для них стороны управленческой деятельности, выходящие за рамки обеспечения снабжения, сбыта и поддержки работоспособности оборудования. С другой стороны, при ответе на вопрос относительно области знаний, необходимых для успешного управления, HRM оценивался далеко не как наиважнейший.

Очевидной оценкой эффективности проектов стало желание руководства предприятий в дальнейшем обучаться за собственные средства (у кого они есть, разумеется). Но, все же, проекты имели некоторые недостатки.

Так, отмечено, что руководство предприятий не во всех случаях готово быть открытым и оказывать содействие консультантам.

С другой стороны, продолжительность проектов, по мнению многих руководителей, была недостаточной для достижения измеримого результата. Очевидно, что составленные бизнес-планы, стратегии продвижения товаров и планы реорганизации предприятий начнут „работать“ через некоторое время, но содействие консультантов на периоде внедрения разработанных рекомендаций было признано большинством респондентов необходимым.

Иной слабой стороной проектов стало зачастую недостаточное знание местными переводчиками финансовой терминологии, а консультантами - российской действительности.

Несмотря на кризис, последствия которого привели к прекращению деятельности в России многих иностранных компаний, USAID все же продолжает вести проекты в нашей стране.

### **Контрольные вопросы:**

1. Выделите стадии контроля.
2. Выделите типы контроля.
3. Поясните обратную связь в цепочке „планирование - организация - мотивация - контроль“.
4. Предложите форму контроля подобных проектов, которую Вы считаете наиболее эффективной.

## **Практическая работа № 7(Кейс 8)**

### **Тема: ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

#### **Конкретная ситуация *Остап принимает решения***

*Конкретная ситуация представляет собой отрывок из романа „Двенадцать стульев“ И.А.Ильфа и Е.П.Петрова*

Сын турецко-подданного за свою жизнь переменял много занятий. Живость характера, мешавшая ему посвятить себя какому-нибудь делу, постоянно кидала его в разные концы страны и теперь привела в Старгород без носков, без ключей, без квартиры и без денег. Лежа в теплой до вонючести дворницкой, Остап Бендер отшлифовывал в мыслях два возможных варианта своей карьеры.

Можно было сделаться многоженцем и спокойно переезжать из города в город, таская за собой новый чемодан с захваченными у дежурной жены ценными вещами.

А можно было завтра же пойти в Стардеткомиссию и предложить им взять на себя распространение еще не написанной, но гениально задуманной картины „Большевики пишут письмо Чемберлену“, по популярной картине Репина "Запорожцы пишут письмо султану". В случае удачи этот вариант мог принести рублей четыреста.

.... Однако оба проекта имели свои недостатки. Начать карьеру многоженца без дивного, серого в яблоках, костюма было невозможно. К тому же нужно было иметь хотя бы десять рублей для представительства и обольщения. Можно, было, конечно жениться и в исходном зеленом костюме, но это было бы, как говорил Остап, „Низкий сорт, нечистая работа“. С картиной тоже не все обстояло гладко: могли встретиться чисто технические затруднения. Удобно ли будет рисовать т. Калинина в папахе и белой бурке, а т. Чичерина - голым да пояс? В случае чего можно, конечно, нарисовать всех персонажей в обычных костюмах, но это уже не то.

- Не будет того эффекта! - произнес Остап вслух.

- Тут он заметил, что дворник уже давно о чем-то горячо говорит. Оказывается,

дворник предался воспоминаниям о бывшем владельце дома: Полицмейстер ему честь отдавал...

- Куда же твой барин уехал?

- А кто его знает! Люди говорили, в Париж уехал. Эх! Барин был!... В этот момент над дверью задергался ржавый звонок. На верхней ступеньке стоял Ипполит Матвеевич, черноусый и чернобородый.

- Барин! - страстно замычал Тихон. - Из Парижа!

... Но Остап, длинный благородный нос которого почувствовал запах жареного, не дал дворнику и пикнуть.

... Ипполит Матвеевич рассказал Остапу Бендеру, первому встреченному им проходившему, все, что ему было известно о брильянтах со слов умирающей тещи.

... - За дело берусь я. Заседание продолжается. Кстати, нам с Вами надо заключить небольшой договорчик.

Тяжело дышавший Ипполит Матвеевич кивком головы выразил свое согласие. Тогда Остап Бендер начал выработать условия.

- В случае реализации клада я, как непосредственный участник концессии и технический руководитель дела, получаю шестьдесят процентов, а соцстрах можете за меня не платить. Это мне все равно.

...торг продолжался. Остап уступил еще. Он из уважения к личности Воробьянинова соглашался работать из сорока процентов.

- Ну, но рукам, уездный предводитель команчей! Лед тронулся! Лед тронулся, господа присяжные заседатели!

... Остап завел с дворником беседу о мебели, и уже через пять минут концессионеры знали все. Всю мебель в 1919 году увезли в жилотдел, за исключением одного гостиного стула, который был забран завхозом 2-го дома соцобеса.

### **Вопросы к обсуждению:**

1. К какому типу - интуитивному, основанному на суждениях или рациональному - Вы отнесете принятие Великим комбинатором решения найти бриллианты мадам Петуховой?

2. Соответствуют ли этапы рационального решения проблемы ходу мыслей Остапа? Постройте цепочку этапов принятия решения поиска сокровищ.

3. Влияет ли среда принятия решения на выбор Остапа?

4. Вспомните другой эпизод романа - визит Остапа к Эллочке Щукиной, конкурентке дочери миллионера Вандербильда (члены фамилии благодаря своему предку Корнелиусу Вандербильду действительно не нуждаются ни в чем). Как зависят принимаемые Бендером решения от его персональных качеств?

### **Задание „Управляем своей компанией“**

Предположите, что руководством Вашей организации принято решение выпускать о компании ежемесячный журнал. Журнал рассчитан на потребителей, деловых партнеров, а также сотрудников компании. Перед Вашим отделом поставлена задача: придумать название журнала, а также рубрики и пути распространения. Определите наиболее подходящую для принятия решения коммуникационную сеть. Выберите метод группового принятия решения. Обоснуйте свой выбор. Претворите задуманное в жизнь

### **Практическая работа №8(Кейс 9)**

## Тема: ВЛАСТЬ. ВЛИЯНИЕ. ЛИДЕРСТВО.

### Конкретная ситуация *Mary Kay Cosmetics*

Пятница, 13-е - счастливое сочетание для Мери Кей Эш. 13-го сентября, в пятницу, в 1963 году была основана компания, названная владелицей собственным именем - Mary Kay Cosmetics. Своим возникновением, видимо, один из мировых косметических лидеров обязан руководству World Gift Company, сократившему 45-ти летнюю Мери Кей и нанявшему на ее место мужчину. Оставшись не у дел, Эш решила написать книгу, которая помогла бы работающим женщинам выжить в мире бизнеса, управляемого представителями сильного пола. Поделив лист бумаги на две части и выписав положительные и отрицательные стороны компаний сферы прямых продаж, в которых ей довелось работать, будущая владелица огромного состояния поняла, что сама вполне может создать успешную компанию.

Не сомневаясь в том, что будущее компании за прямыми продажами, Мери Кей выбрала в качестве товара косметику, то есть то, что близко к понятно любой из ее будущих сотрудниц - женщин. Но ниша прямых продаж косметики, как казалось, уже была занята фирмой почти со столетней историей - Avon. Обдумывая пути сосуществования с конкурентом, Эш определила два слабых места действительно серьезного соперника, на которых можно было „сыграть“: во - первых, Avon не предлагал средства для ухода за кожей, а во вторых, в компании практиковались исключительно личные продажи, то есть распространитель искал покупателей среди знакомых, либо предлагал товар незнакомцам на улице. Мери Кей решила сделать ставку на продажу средств для кожи, благо, деловые „завязки“ у нее были, и использование для продажи „шоу красоты“, небольших презентаций, на которые приглашались потенциальные покупатели.

На себе знавшая, как важен для женщин гибкий график работы, Эш не стала, подобно другим компаниям, работающим методом прямых продаж, устанавливать минимальную норму реализации. В отличие от конкурентов, она решила не давать продукцию на реализацию, а установила 50%-ю предоплату. Оплатив товар, распространители, естественно, стремились реализовать его и получить большие, чем в других фирмах, комиссионные, что играло на руку владелице - число работающих постоянно увеличивалось, принося компании прибыль.

В честь годового юбилея существования фирмы Мери Кей устроила вечеринку, преподнесла наиболее успешным сотрудницам сумочки из крокодиловой кожи. Таким образом было положено начало одного из постулатов деятельности фирмы - до сих пор сотрудники награждаются не только материально, но и, в соответствии с их успехами, получают признание и знак отличия - от чисто символического до розового Кадиллака - символа Mary Kay Cosmetics.

Добавив к традиционным ценностям, „бог“ и „семья“ „карьеру“, Мери Кей Эш полагала, что всем людям, а женщинам особенно, надо давать возможность почувствовать себя значимыми. При этом, отмечает основательница фирмы, состояние которой оценивается примерно в \$ 400 млн. и которая контролирует сейчас около 10% американского рынка по уходу за кожей лица, Вы будете не только удачливы в карьере, но и счастливы в личной жизни.

### Вопросы к обсуждению:

1. Каким стилем лидерства обладает Мери Кей в соответствии с моделью Херсея и Бланшарда, управленческой сеткой Блейка и Моутона?
2. Каким типом власти (классификация Френча и Рейвена) обладает г-жа Эш по



отношению к распространителям продукция фирмы?

3. Какой стиль руководства, в соответствии с теориями МакГрегора, наиболее подходит для управления данной компанией?

4. Припомните социально-экономические процессы, происходившие в Америке с 60-х по настоящее время. Изменилась ли роль женщины в Американском обществе? Как это отразилось на фирме Mary Kay Cosmetics?

## Практическая работа №9 (Кейс 10)

### Тема: КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

#### Конкретная ситуация *Трехгорная мануфактура*

Комбинат "Трехгорная мануфактура" был основан промышленником Прохоровым более двух столетий назад и снискал за свою долгую историю славу одного из крупнейших производителей тканей в Советском Союзе, а затем и в СНГ. Однако сложности, с которыми столкнулись практически все российские предприятия в последнее время, затронули и "Трехгорку". Так, если раньше государственные заказы составляли около 80% в общем объеме производства, то теперь не превышают 3-5%. Естественно, что одной из ключевых проблем, стоящих в настоящее время перед руководством предприятия, является обеспечение системы сбыта продукции.

Хлынувший поток импортных текстильных товаров занял нишу, годами заполняемую отечественной продукцией, в результате чего стало практически невозможно определить потребность внутреннего рынка в текстиле и текстильных товарах. Из-за непомерно высоких железнодорожных тарифов по транспортировке грузов предприятие оказалось отрезанным от таких регионов, как Крайний Север, Зауралье и Забайкалье, Дальний Восток. Эта ниша заполняется сравнительно дешевыми товарами Южной Азии.

Кроме того, крайне негативную роль играет сложная цепочка прохождения товара от момента отгрузки до получения реальной оплаты: от швейников до магазина, от магазина до потребителя, а потом в обратном порядке, что, с учетом инертности самой торговли, неприемлемо в условиях хронического недостатка оборотных средств.

Это подтолкнуло комбинат инициировать не только работу по дизайну тканей, (это основная работа), но и по дизайну швейных изделий, взять производство и реализацию швейных изделий в свои руки по максимуму, самим охватить сеть магазинов по реализации продукции.

В настоящее время к этой работе подключено более десяти швейных предприятий по Москве, Московской, Рязанской и Ростовской областям, занимающихся пошивом изделий. При этом комбинат выходит на непосредственного потребителя, берет на себя реализацию изделий, заранее согласовав с потребителями, как ассортимент, так и объемы поставок.

Такое направление работы позволяет размещать ткани на швейных предприятиях, быть непосредственными участниками рынка и фактически напрямую получать свои деньги.

С другой стороны, это несколько удлиняет оборачиваемость средств, так как, отгрузив ткани, предприятие вынуждено ждать, когда они вернутся в виде швейных изделий.

Реализация тканей развернута и через сеть магазинов. В настоящее время комбинат тесно работает более чем со 100 магазинами Москвы и Московской области. Во многих из них не существовало секций по торговле тканями, некоторые из них "забыли" о "Трехгорке" как о производителе тканей, а новые магазины даже не слышали о существовании комбината.

Как показала практика работы с магазинами, ткани пользуются спросом, а швейные изделия расходятся такими темпами, что практически нет остатков на складах.

Достаточно успешная деятельность комбината обусловлена также вниманием руководства к организации труда. На предприятии наблюдается сильная дифференциация оплаты труда, основанная на системе разнообразных доплат и поощрений. При определении оплаты труда учитывается разряд, стаж работы на фабрике, сумма профессиональных навыков, обладаемых работником. Одной из важнейших задач, стоящих перед руководством предприятия, является стимулирование работы в ночное и вечернее время. Введена система "бонусов" - начальник цеха ежемесячно "имеет на руках" определенную сумму для поощрения подчиненных. При выполнении работ, не связанных с непосредственной деятельностью, работник получает "бонус", величина которого определяется начальником цеха, исходя из его собственной оценки объема выполненных работ. Содержание рабочего места в чистоте, экономия электроэнергии также принимаются во внимание и вознаграждаются. Другой стимул, введенный на предприятии, - оплата за "личные планы". В случае превышения производства месячной нормы продукции первого сорта, дополнительный выпуск оплачивается по удвоенным сдельным расценкам. Руководство поощряет многолетнюю работу - продолжительность работы на комбинате премируется одноразовыми выплатами: за 30 лет, 40 и 50 лет. Кроме того, если во время остановок производства работники занимаются реализацией продукции, за это дополнительно начисляется сумма в размере заработной платы.

### **Контрольные вопросы:**

1. Система оплаты труда на комбинате требует четкой информированности начальника цеха о вкладе каждого работника. Каким образом могут оказывать влияние на оплату труда барьеры, возникающие при вертикальных межличностных коммуникациях менеджеров и работников?
2. Чем эти барьеры могут быть обусловлены ?
3. Можете ли Вы предложить способы устранения коммуникационных барьеров в данной ситуации?
4. Какую роль играют восходящие коммуникации в деятельности организации?
5. Будучи на месте директора фабрики, каким образом бы Вы организовывали организационные коммуникационные потоки?
6. Может ли система оплаты труда, существующая на „Трехгорной мануфактуре“, привести к конфликтам?
7. Конфликты, каких типов могут возникнуть?
8. Какие нута их решения Вы можете предложить?

### **Практическая работа №10**

#### **Деловая игра ЦАРСКИЕ ОРЕХИ ЦЕЛЬ ИГРЫ**

Развивать навыки ведения деловых переговоров. Изучить этические нормы делового общения.

#### **СЦЕНАРИЙ**

Сформировать три команды по пять человек. Две команды для участия в переговорах и одну команду судей (5 мин.).

Сформировать задачи каждой команды и выдать раздаточный материал (5 мин.). Команда - переговорщик выбирает руководителя, который будет непосредственно вести переговоры. Остальные члены команды участвуют в подготовке к переговорам: готовят возможный сценарий переговоров, базовые вопросы к партнеру, рекомендации к поведению для возможных ситуаций, допустимые уступки партнеру, аргументы в защиту своей позиции, контраргументы партнеру.

Команда судей выбирают главного судью, распределяет роли. Судьи оценивают качество переговоров, поведение переговорщиков и членов команд, культуру речи, одежду.

Подготовка команд к переговорам согласно задачам и ролям, перечисленным в пункте 2.2 (35 мин.).

Организационный момент перед переговорами. Уточнение преподавателем положительного результата переговоров, напоминание о необходимости корректного поведения во время переговоров (5 мин.).

Ведение переговоров, включая два тайм-аута для консультации переговорщиков с командами. (15+3+3 мин.).

Отчет судьи о качестве переговоров и сообщение оценок переговоров (5 мин.).

Отчет судьи по оценкам поведения переговорщиков и команд в целом (3 мин.).

Отчет судьи по оценке культуры речи переговорщиков (3 мин.).

Отчет судьи по оценке одежды переговорщиков (3 мин.).

Резюме преподавателя (5 мин.).

Методика проведения игры (для преподавателя)

Рекомендуется сначала распределить роли внутри команд и распределить раздаточный материал согласно ролям.

Команды рассадить в разных концах аудитории, чтобы исключить утечку эксклюзивной информации приложений 1 и 2.

Затем команды необходимо настроить на подготовительную работу с использованием, как раздаточного материала, так и учебной литературы.

Реализуя организационный момент перед переговорами, преподаватель должен обратить внимание переговорщиков на то, что идеальный результат переговоров это взаимная выгода. Переговорщики обязаны выполнить протокол начала и конца переговоров. Окончание переговоров должно быть акцентированным и оформлено решением.

Для улучшения подготовки команд целесообразно разработать планы подготовки участников игры по их ролям и включать их в раздаточный материал.

Игра может закончиться раньше запланированного времени из-за быстрого решения проблемы переговоров (быстро определяют, что одним нужны ядра, а другим скорлупа «Царских орехов»), в этом случае акцент игры перенести на концовку переговоров. Как правило, участники игры, после того как находят верное решение, позитивно возбуждаются и не уделяют должного внимания завершению переговоров и документальному оформлению их результатов.

Перечень приложений

1. Молодая частная фармацевтическая фирма
2. Лаборатория НИИ Министерства обороны
3. Таблица оценки качества переговорного процесса
4. План подготовки переговоров
5. Критерии оценки поведения переговорщиков
6. Критерии оценки одежды
7. Критерии оценки культуры речи
8. Деловые переговоры. Справочный материал
9. Костюм делового человека. Справочный материал

***Молодая частная фармацевтическая фирма***

Ваша молодая фармацевтическая фирма разработала принципиально новый препарат для лечения заболевания, поражающего новорожденных. Это совершенно неизученная недавно возникшая болезнь головного мозга под названием ДИПС неизбежно приводит новорожденного к смерти в течение двух недель.

Новый препарат, запатентованный Вами на родине и за рубежом, обеспечивает 100 % излечение новорожденных от ДИПС, а в малых дозах может быть использован для вакцинации будущих матерей. Никаких побочных явлений Ваш препарат не вызывает. Он сертифицирован Министерством здравоохранения и рекомендован к незамедлительному производству.

Информация о Вашем успехе стала широко известна через средства массовой информации. Телевидение и газеты замучили Вас интервью. Это первый большой успех Вашей маленькой фирмы, костяк которой составили молодые ученые, еще три года назад работавшие в большом НИИ, принадлежавшем Министерству обороны. Помимо научного признания, Вы рассчитываете не только вернуть кредит, полученный три года назад через Министерство здравоохранения (срок возврата истек месяц назад), но и получить солидарную прибыль.

Два дня назад Министерство здравоохранения уведомило Вас о том, что в стране внезапно началась эпидемия ДИПС. Первые двести восемнадцать новорожденных госпитализированы, ожидается, что болезнь поразит две тысячи новорожденных.

Зная о Вашем препарате, родители ночуют у Ваших дверей... Эти события застали Вашу фирму врасплох.

Препарат производится из ядер «царского ореха», который собирают в единственной реликтовой роще на горном юге страны. Ваши запасы ореха полностью ушли на исследования. На улице декабрь, следующий урожай орехов будет собран только в сентябре. Заменить «царский орех» чем-либо другим невозможно.

Уже два дня Вы «висите на телефоне» и выяснили, что один из южных предпринимателей осенью закупил и до сих пор имеет 120 кг «царского ореха». Этого количества вполне хватит на лечение всех заболевших и на широкую вакцинацию будущих матерей. Вам также стало известно, что «царские орехи» лихорадочно ищут бывшие коллеги из оборонного НИИ.

У Вас с ними весьма натянутые отношения. Мало того, что Вы были вынуждены уволиться из НИИ, Вы еще судитесь с НИИ по поводу одного патента, в основе которого лежали Ваши идеи.

Ситуация Вас не радует еще и потому, что Ваша молодая фирма не может заплатить за орехи более 1,2 млн. рублей, которые Ваши сотрудники собрали «с миру по нитке». Вам понятно, что орехи будут проданы тому, кто больше заплатит. Утром Вам позвонили из Министерства обороны и вызвали на переговоры того самого НИИ. Переговоры назначены на полдень...

Ваша цель: достичь соглашения с представителями НИИ.

***Лаборатория НИИ Министерства обороны***

Ваша лаборатория биологических исследований является одной из ведущих в крупном НИИ, принадлежащем Министерству обороны. В последние годы бюджет НИИ существенно уменьшался и Ваша лаборатория

была вынуждена сократить часть персонала. Молодые сотрудники уволились по собственному желанию и зарегистрировали частную фармацевтическую фирму. В Вашей лаборатории остались заслуженные ученые, проработавшие здесь всю жизнь.

Два дня назад Министерство обороны сообщило НИИ о надвигающейся экологической катастрофе. Запасы химического оружия, захороненные на полигоне Сиреневый Бор, дали утечку. Удалось временно прекратить выброс токсинов в атмосферу, однако через две недели прорыв газов неизбежен. Пострадает население крупного промышленного региона, вся территория которого станет непригодной для проживания на 15-20 лет.

Ваши сотрудники, разработавшие это оружие еще во время войны, знают способ эффективной нейтрализации токсинов с помощью специального абсорбента. Его важнейший компонент изготавливается из скорлупы «царского ореха». Этот орех собирают в единственной реликтовой роще на горном юге страны. На улице декабрь, следующий урожай орехов будет собран только в сентябре. Заменить «царский орех» чем-либо другим невозможно.

Коллеги с юга сообщают, что один из тамошних предпринимателей закупил осенью и до сих пор имеет 120 кг «царского ореха». Этого количества вполне достаточно, для изготовления нужного объема абсорбента и полной нейтрализации абсорбента в Сиреневом Бору. Коллеги дополнительно сообщили, что Ваши уволившиеся сотрудники также начинают переговоры с предпринимателем о покупке всей партии орехов.

Ваши отношения с этими молодыми учеными весьма натянуты. Они судятся с Вашей лабораторией по поводу одного патента, заявку на который Вы подали после их увольнения. Для Вас успех с абсорбентом крайне важен, т.к. позволит не только сохранить лабораторию, но и существенно увеличить ее бюджетное финансирование.

Ситуация осложняется еще и тем, что денег на приобретение орехов у НИИ нет, а Министерство обороны не может выделить из своего урезанного бюджета на эти цели более 1,2 млн. рублей. Вам понятно, что орехи будут проданы тем, кто больше заплатит.

Министерство обороны предложило Вам для переговоров с Вашими бывшими сотрудниками из частной фирмы. Переговоры назначены на полдень...

Ваша цель: достичь соглашения с представителями фирмы.

Приложение 3

### *ПРАВИЛА И МЕТОДЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ*

Правила, принципы, и методы делового общения распространяются на деловые беседы, деловые переговоры двух партнеров или целых делегаций. Кроме того, специальные требования предлагаются к телефонным переговорам, совещаниям.

#### *Деловые переговоры*

Для деловых разговоров, бесед, переговоров можно предложить универсальную структуру. Эта структура может быть укрупнена или наоборот дополнительно детализирована различными авторами, однако, она не противоречит последним рекомендациям менеджмента и психологии.

### **СТРУКТУРА ДЕЛОВЫХ (ФОРМАЛЬНЫХ, ОФИЦИАЛЬНЫХ) БЕСЕД, ПЕРЕГОВОРОВ**

- Подготовка к беседе, переговорам.
- Начало беседы, переговоров.
- Передача информации.
- Аргументирование.
- Опровержение доводов собеседников.
- Принятие решений.
- Анализ результатов беседы, переговоров.

### ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА

В мире бизнеса или политики деловые беседы представляют собой устный контакт между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Деловые беседы направлены на реализацию следующих целей:

- поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;
- обмен информацией;
- взаимное общение работников из одной деловой среды;
- поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран.

### ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Разумное соглашение должно максимально отвечать законам и интересам обеих сторон, справедливо регулировать сталкивающиеся интересы, являться долговременным. Достигнуть разумного решения сложно. Для достижения необходимо осуществлять сотрудничество сторон, сближение интересов и поиск обоюдной выгоды на основе взаимоприемлемого и взаимовыгодного варианта решения спорного вопроса.

ПОДГОТОВКА К БЕСЕДЕ, ПЕРЕГОВОРАМ, особенно по решению спорных и деликатных вопросов (решение конфликта, торговые переговоры, экономические или политические соглашения, сделки и т.п.), является трудным и ответственным делом. Она включает составление плана беседы; поиска подходящих путей для решения задач; анализа внешних и внутренних возможностей осуществления плана переговоров; прогноза **возможного** исхода переговоров; сбора необходимой информации о будущем собеседнике; отбора наиболее веских аргументов для защиты своей позиции- выбора наиболее подходящей стратегии и тактики общения; а также установления места и времени встречи.

Качество плана подготовка можно оценить с помощью следующих вопросов:

- какую главную цель мы (я) ставим перед собой в беседе, переговорах?
- можем ли мы обойтись без этого разговора?
- готов ли к обсуждению предполагаемой темы наш собеседник?
- уверены ли мы в благополучном исходе разговора?
- какие объективные и субъективные препятствия могут возникнуть в ходе разговора?
- какой исход устраивает или не устраивает нас, партнера, обоих?
- если беседа зайдет в тупик, стоит ли пойти на компромисс?
  - какие приемы воздействия мы будем использовать: ссылки на авторитетные мнения, на опыт других организаций, на крайнюю важность вопроса и др.?
  - какие вопросы будем задавать мы? Какие вопросы будет задавать партнер?
  - каким будет наше поведение, если партнер будет:
    - во всем с нами соглашаться;
    - решительно возражать, перейдя на повышенный тон; не отреагирует на наши доводы;
    - выскажет недоверие к нашей информации, мыслям;
    - пытается скрыть свое недоверие?
- соблюдены ли правила этикета при определении места и времени встречи?

НАЧАЛО БЕСЕДЫ, ПЕРЕГОВОРОВ включает встречу и вступление в контакт. Непосредственно встреча требует решения о том, кто будет встречать, какова процедура встречи.

Тип контакта "сверху", "снизу", "наравне", дружелюбно, нейтрально, агрессивно устанавливается еще до первых слов, в зависимости от того, как вошел человек, какова его поза, взгляд, интонация первых фраз, взаимное расположение в пространстве. Соответственно, "встреча гостя" может осуществляться по-разному: от встречи человека у двери, до легкого подъема подбородка, кивка или полного игнорирования вошедшего, углубившись в свои бумаги. И приветствие может быть как улыбка, кивок, рукопожатие, либо подчеркнута недовольный вид. Все эти невербальные нюансы вступления в контакт во многом прогнозируют дальнейшее взаимодействие партнеров.

Для начала беседы чаще всего пользуются четырьмя основными приемами:

- метод снятия напряжения. Его цель: установить тесный контакт. Включает несколько приятных фраз личного характера, может быть легкая шутка;
- метод зацепки: это может быть необычный вопрос, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай, краткое изложение проблемы;
- метод стимулирования воображения: постановка ряда вопросов, которые должны обсуждаться в беседе, цель - пробудить интерес к разговору;
  - метод прямого подхода (непосредственный переход к делу, без вступления), но он подходит для кратковременных, не очень важных деловых контактов.

Ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы, обращения к собеседникам по имени - отчеству, проявление уважения к личности партнеров в сочетании с собственным достойным внешним видом (имеет значение одежда, поза, выражение лица, интонация голоса) способствуют созданию благоприятной атмосферы для беседы.

Люди, владеющие развитыми коммуникативными умениями, с первой минуты встречи начинают "присоединение к собеседнику".

**ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ** - важный этап разговора, включающий постановку проблемы и передачу информации. Постановка цели разговора может быть различной:

- цель может быть поставлена как проблема. В этом случае ответственность за решение проблемы распределяется на обоих партнеров;
- цель может быть поставлена как задача. В этом случае дается готовое решение, например, начальник цеха приходит к директору и говорит: - "Для наведения порядка в цехе вы должны издать приказ о наказании нерадивых". Такая беседа заканчивается выполнением задачи, но не решает проблемы;
- цель поставлена как проблема, но сама проблемная ситуация описывается так, что подталкивает другую сторону к определенному единственному решению;
- "истерическая демонстрация проблемы", например, начальник цеха старшему мастеру:
  - "Делай, что хочешь, но чтобы я больше жалоб от рабочих не слышал» Таким образом, проблема перекалывается на другого человека.

По вопросам передачи информации партнеру в ходе разговора рекомендуется следующие правила:

- использовать "язык" собеседника;
- инициатор беседы должен поставить себя на место партнера, чтобы лучше его понять, учесть его интересы и цели;
- привести способ передачи информации в соответствии с мотивами и уровнем информированности партнера его компетентности;
- стремиться перейти от монолога к диалогу, дать возможность собеседнику показать, что он знает. Задавать вопросы так, чтобы исключить возможность односложных ответов;
  - наблюдать за реакциями собеседника, особенно, за невербальными реакциями и, соответственно, гибко менять свое поведение (скорость, сложность информации и т.д.) Например, собеседник начинает потирать подбородок, то это произвольный сигнал, что он готов принять какое-то решение. Если у вас есть опасение, что это решение может не соответствовать вашим планам, то лучше невербально отсрочить принятие его решения (например,

подайте ему в руки какой-то документ, бумагу чтобы прервать его «потирание подбородка»).

Для успешной передачи информации и формирования мнения собеседника важно обладать профессиональными знаниями по проблеме, ясно излагать мысли, использовать наглядные пособия, повторять основные положения и идеи, установить разумный объем информации, использовать юмор и иронию и т.д.

АРГУМЕНТИРОВАНИЕ естественно переплетается с передачей информации, здесь формируется предварительное мнение, занимает определенная позиция по данной проблеме, как со стороны инициаторов, так и со стороны партнеров, но еще можно попытаться изменить складывающееся мнение (позицию).

При аргументации важно:

- оперировать ясными, точными и убедительными понятиями, т.к. убедительность можно легко "потопить" в море слов и аргументов, особенно если они неясны и неточны. Аргументы должны быть достоверными для собеседника;
- способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента партнера: лишь холерики и сангвиники способны воспринять высокий темп и объем аргументов, но и для них доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем, если их преподнести все вместе сразу (для флегматиков и меланхоликов этот постепенный подход вовсе необходим). Не следует забывать, что излишняя убедительность вызывает отпор со стороны собеседника, особенно, если у него "агрессивная натура" (эффект бумеранга).

бегать простого перечисления фактов, а вместо этого излагать преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, интересующих ваших партнеров.

ОПРОВЕРЖЕНИЕ ДОВОДОВ СОБЕСЕДНИКА порой играет решающую роль в разговоре.

Если на ваши доводы последовали возражения оппонентов, то:

- выслушайте сразу все возражения (или несколько), собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном;
- не спешите с ответом, пока не поймете суть возражений;
- уясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения или, может быть, вы неточно сформулировали суть вопроса;
- задавайте вопросы так, чтобы партнер оказался перед выбором между двумя вариантами ответов. Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то, что нужно сказать, независимо от его собственного мнения. Например. - "Иван Иванович, вы даете добро на внедрение нашего предложения или нет"?; если последует "нет", нужно уточнить/почему?

Встречаются следующие виды возражений, замечаний:

- невысказанные замечания (позы, жесты, мимика);
- предрассудки (идеологические, религиозные);
- иронические замечания, стремление показать себя;
- субъективные замечания (придирки);
- объективные возражения по сути проблемы;
- общее сопротивление (цель переговоров).

Важно оперативно осуществлять анализ замечаний и их настоящую причину, выбрать подходящий прием "нейтрализации" замечаний (ссылки на авторитеты, цитаты, переформулировки, условное согласие, одобрение + уничтожение, сравнения, сократовский метод) через поиск частичного согласия по отдельным вопросам к достижению общего согласия. Доказательство бессмысленности возражений или эмоциональные реакции партнеров, как правило, приводят к росту конфронтации.



Наиболее велики шансы на благоприятный исход беседы в том случае, если партнеры владеют навыками слушания и стремятся осуществить анализ различных точек зрения, альтернатив с позиции "Взрослый - Взрослый", без "родительских амбиций" и "детских обид". Полезно учитывать не только предметные позиции (мнения собеседника), но и его межличностную позицию и соответственно выбирать приемы нейтрализации замечаний. Так. "Родитель" и "Ребенок" глухи к доводам рассудка, логики. "Ребенок" подвержен внушающим воздействиям и обращению к чувствам ("Интересно! Перспективно!"), а для "Родителя" более убедительным является мнение признанных авторитетов.

"Взрослые" мало подвержены влиянию эмоциональной аргументации, зато принимают доводы логики, фактов, ответственности. Позиция "Взрослого" активизируется невербальной демонстрацией позиции "на равных", подчеркнутой серьезностью, вербальным анализом содержания ситуации. Если партнеры становятся на путь жесткой конфронтации, то решение проблемы становится весьма проблематичным.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ может осуществляться в стиле сотрудничества, равноправия и взаимной ответственности, либо в форме авторитарного принятия решения одним из партнеров и добровольным либо вынужденным согласием, подчинением другого партнера.

В момент принятия решения нельзя проявлять неуверенность. Если колебнетесь вы, то начнет колебаться и партнер. Необходимо сохранять спокойствие, умение анализировать, исходя из своих позиций. Важно иметь в запасе один сильный аргумент в пользу вашего тезиса на тот случай если партнер в момент принятия решения начнет колебаться.

В процессе обсуждения можно с помощью полуправды или хитрости добиться нужного решения, однако, в этом случае нельзя надеяться на будущее сотрудничество с партнером.

Итоги беседы переговоров должны быть резюмированы, запротоколированы. Необходимо установить конкретные сроки выполнения решений, способы информирования друг друга о результатах выполнения.

Окончание разговора характеризуется изменением позы, человек отводит глаза, встает и прощается. При переговорах на высоком уровне процедуры прощания должна соответствовать правилам делового этикета.

#### Приложение 4

##### *КОСТЮМ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА*

Деловому мужчине нужно иметь три костюма: рабочий, деловой и вечерний. Причем во всех случаях галстук является важным предметом туалета.

- *рабочий костюм* - обычный костюм брюки и пиджак, но вполне допустимо с джемпером, пуловером, хорошо сшитой курткой и кожаным пиджаком. Во всех перечисленных случаях неперемное условие- рубашка и галстук.
- *деловой костюм* мужчины - костюм любого цвета и подобранные по цвету к нему рубашка, галстук, носки, туфли.
- *вечерний туалет*. Он определяется модой, но пиджак и брюки обязательно одного цвета, а рубашка белая.

Например; Костюм темно-синий, рубашка белая, галстук бело-красный, ботинки черные, носки темно-голубые или темно-бордовые, общепризнанно, что центральное место в гардеробе деловой женщины должен занимать костюм с юбкой. Однако наиболее многофункционально платье. Оно годится для строгого официального и спортивного мероприятия.

- служебное платье, как правило, с длинным рукавом, причем самое авторитетное платье - серое в мелкую полоску.

деловое платье предпочтительнее иметь темно-синего, рыжевато-бежевого, темно-коричневого, серого, умеренно-синего, него цвета. При этом бежевый, темно-коричневый цвет, а также цвет ржавчины оказываются приемлемыми как для деловых встреч, так для платья, вызывающего интерес у мужчин.

Однако, платье наиболее подвержено влияниям моды, что отрицательно влияет на стабильность и определенность впечатления производимого женщиной. Именно поэтому большинство экспертов рекомендуют женщинам для работы как основную одежду-костюм.

#### НЕКОТОРЫЕ ОБЩИЕ ЗАМЕЧАНИЯ К ОДЕЖДЕ ДЛЯ

##### *Мужчин:*

- длина галстука должна быть такой, чтобы в завязанном виде он доставал пряжку пояса;
- недопустимо сочетание: цветная рубашка и галстук;
- манжеты рубашки должны выглядывать на сантиметр из рукавов пиджака;
- пиджаки красного цвета - униформа младшего обслуживающего персонала в сфере услуг, но не делового человека;
- обувь, если Вас не попросили об этом, не нужно снимать;
- в качестве украшения можно носить перстень, но на разных руках с обручальным кольцом. Цепочка, особенно с нательным крестом, носите под рубашкой.

##### *женщин:*

- не появляйтесь первой на работе в модной вещи;
- не надевайте на работу ничего, подчеркивающего вашу женскую привлекательность, иначе вы предлагаете окружающим в первую очередь не свой ум;
- не одевайтесь в мужском стиле;
- лучшая косметика та, которую никто не видит
- самое необходимое украшение обручальное кольцо, даже если вы не замужем. Вы заняты только делом и ничем другим;
- если, украшение деловая женщина надевает оно должно быть недешевым и обязательно функциональным и целенаправленным. Большой дорогой кулон, например, придает солидность невысокой женщине;

- не покупайте ничего из одежды сгоряча;

#### ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ВЕЧЕРНЕЙ ФОРМЕ ОДЕЖДЫ:

- на торжественные приемы рекомендуется надевать нарядное платье обычной длины;
- к вечернему платью можно надеть нарядные туфли или любую открытую обувь;
- на официальные приемы нельзя являться без чулок (колготок) телесного цвета;
- к вечернему платью надевают перчатки. Чем короче рукав, тем длиннее перчатки;
  - высшим шармом считается, если в вашей одежде - только два цвета
  - \* духи должны быть тонкими и дорогими, а их запах едва заметным; руки и прическа должны быть ухожены и красивы;
  - \* нельзя в обществе поправлять ничего в своем костюме, это надо делать только в туалете;
  - не пейте на приемах слишком много.

#### Приложение

#### *КУЛЬТУРА РЕЧИ*

Многие, очевидно, замечали, что легко отличать культурного, интеллигентного человека по тому, как он говорит. Культурная речь - один из существенных показателей образованности, воспитанности и общей культуры человека. Успешности

функционирования организации, ее имидж в определенной мере зависят от того, насколько травильным языком разговаривают ее руководители и служащие, насколько грамотно ведут переписку.

Имеются общие признаки речевой культуры человека. Это правильность речи, богатство (оригинальность) языка, краткость, ясность и точность, эмоциональность.

- Правильность речи определяется ее соответствием общепринятым языковым нормам. В речи важно соблюдение языковой нормы в трех областях: грамматике; словоупотреблении; произношении.

- Важнейшее грамматическое требование - это учет особенностей устной речи, т.к. человеческое ухо воспринимает именно устную речь, а письменную. Для устной речи характерны короткие предложения. Однако для плавности речи, логической взаимосвязи, наращивания и спада эмоциональной напряженности часто необходимо применять длинные фразы.

Не рекомендуется использовать причастные и деепричастные обороты, т.к. они характерны для письменной речи и др.

Правильное словоупотребление - один из важнейших элементов культуры речи. Слово только тогда воздействует на слушателей, когда оно употреблено в полном соответствии с его значением и возможностями сочетания с другими словами. Характерные ошибки "вовнутрь" (вместо «внутри»), «ложить» (вместо «класть»). Тавтологические сочетания "своя автобиография", "целиком и полностью", "лично я". Незаконное разрушение фразеологических единиц: "он играет главную скрипку" (правильно первую скрипку), "не нужно тратить нервы" (правильно "портить нервы").

Известная сложность системы ударений в русском языке не оправдывает тех искажений, которые нет - нет, да и проскальзывают в нашей речи. И речь человека, владеющего богатствами родного языка, отличается оригинальностью и разнообразием слов и фраз. В то же время о любых, даже самых сложных вещах он говорит общепонятным языком. Например, рассуждения Л. Н. Толстого о тепле: "Отчего, когда ветрено без мороза, то зябнешь больше, чем в мороз без ветра? Оттого, что тепло из тела переходит в воздух и если тихо, то воздух вокруг тела нагревается и стоит теплый. Но когда дует ветер, он относит нагретый воздух и приносит холодный. Опять из тела выходит тепло и нагревает воздух вокруг него, и опять ветер относит теплый воздух. Когда выйдет много тепла из тела, тогда и зябнешь. Отчего, когда горяч чай в чашке, на него дуют?"

Следует избегать надоевших штампов "дать зеленую улицу", но рационально использовать стандарты "принять решение", "отчетный период".

- Речь должна обладать краткостью. Краткость заключается в умении говорить так, чтобы "словам было тесно, а мыслям просторно", в способности излагать мысли точно, сжато и в то же время энергично и эмоционально.

Преодолеть многословие означает освободить речь от вводных слов - паразитов типа "вот", "так", "понимаете", "можно сказать", "значит", когда они не несут смысловой нагрузки.

Злейший враг эффективной речи - пространные рассуждения, "разжевывание" всем известных истин. Доказано, что современная аудитория, вообще не приемлет речь, не содержащую для нее ничего нового. Однако речь не должна превращаться в телеграфное сообщение.

- Речь должна обладать ясностью и точностью. Критерием ясности речи служит ее понимание слушателями, доступность для конкретной аудитории. Ясность речи достигается четкой композицией, убедительностью аргументов, простотой и эмоциональностью языка.

С ростом международных связей русский язык воспринимает массу иностранных слов. Как здесь поступать? Каждое новое слово требует пояснения с учетом уровня

образования слушателей. С проблемой иностранных слов сталкивался уже Аристотель. Он считал правильным, чтобы иностранное слово "проскользнуло в речи незаметно" и "имело ясный смысл". Включая заимствованное слово, выступающий сам должен быть абсолютно уверен в его значении.

• Речь выступающего должна сочетать в себе воздействие, как на разум, так и на эмоциональную, чувственную сторону сознания. Как правило, эмоциональность речи повышается за счет интонационно – языкового оформления. Ораторами используются "фигуры", например, повторы, особенно начальных слов.

Прием диалогизации речи, вопросы, восклицания, обращения и побуждения помогают возбудить интерес слушателей к речи, относятся к средствам "персонификации". По данным Р. Флэша, речь становится чрезвычайно интересной для слушателей, если в ней содержатся более 11% "персонифицированных" слов и более 32% "персонифицированных" предложений.

Культура речи предполагает также соблюдение правил вежливости, исключение употребления нецензурных слов и выражений, брани, оскорблений и т.д. Следует также избегать заносчивого, самонадеянного, категоричного тона в разговоре, выступлении - в нем сквозит переоценка собственной персоны и пренебрежение к окружающим.

Каждый работник, учитывая приведенные рекомендации должен; тем не менее, вырабатывать свой индивидуальный метод, выступлений, включая, сюда движение, выход к слушателям и другие элементы поведения.

### **Рекомендации к рефлексии**

#### 1. Мнение команды 1 и 2

- \* Достигнуты ли цели урока?
- \* Ваше отношение к деловой игре с точки зрения практической ценности? Что узнали нового?
- \* Чем понравилась или не понравилась игра? '
- \* Какие отрицательные стороны имеет игра?
- \* Если б можно снова начать, как изменили свое поведение?
- \* Что не учли в плане подготовки?
- \* Для чего нужно, по Вашему мнению, соблюдение на переговорах делового этикета, что он дает переговорщикам?
- \* Почему деловой этикет должен выполняться обеими сторонами?
- \* Какие качества менеджера необходимы для переговоров по вашему мнению?
- \* Справились со своей задачей переговорщики?

#### 2. Мнение судей

- \* Как полагаете, реальные переговоры происходят по правилам, описанным в литературе или нет?
- \* Что бы, по вашему мнению, можно демократизировать при переговорах и почему?

#### 3. На что обратить внимание при подведении итогов урока

- \* Подведение итогов переговоров;
- \* Протокол переговоров с указанием мероприятий по выполнению решений, достигнутых на встрече;
- \* Договор об обязательствах сторон;
- \* Договоренность о связи.

### Список рекомендованной литературы

#### Основная:

1. Гапоненко, А. Л. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко ; ответственный редактор А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 396 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02049-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
2. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
3. Трофимова, Л. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 335 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01144-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
4. Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5662-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт].

#### Дополнительная:

1. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / В. И. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Л. С. Леонтьевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 287 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-8972-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
2. Афоничкин, А. И. Основы менеджмента : учебник для среднего профессионального образования / А. И. Афоничкин, Н. Д. Гуськова, Д. Г. Михаленко ; под редакцией А. И. Афоничкина. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 338 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-05768-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
3. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 212 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-04815-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт].