

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 04.11.2024 19:02:35

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabfb73e943df4a4851fdb56d089

**МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ**

**Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)**

**Кафедра региональной экономики и менеджмента**

**УТВЕРЖДАЮ**

**Проректор по учебной работе**

**О.И. Локтионова**  
« 26 » 0 9 2024 г.



**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методические рекомендации для практической работы  
для студентов направления 23.04.03 Эксплуатация транспортно-  
технологических машин и комплексов**

**Курск 2024**

УДК 65.0

Составитель: Е.С. Симоненко

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *И.В. Андросова*

**Менеджмент:** методические рекомендации для практической работы / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Е.С. Симоненко. - Курск, 2024. - 45с.. – Библиогр.: с. 43

Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины «Менеджмент»: содержание практических занятий, список рекомендуемой литературы и информационное обеспечение дисциплины. Обеспечивают необходимые задания для аудиторной работы обучающихся. Методические указания помогают сформировать студентам знания и навыки в области менеджмента, развить у студентов перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения учебной дисциплины.

Предназначены для студентов направления 23.04.03 Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов всех форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *26.09.24*. Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. 2,6. Уч.-изд. л. 2,4. Тираж 100 экз. Заказ *942* Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

# 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

*Цель дисциплины «Менеджмент»* - формирование у студентов знаний, навыков и умений в области менеджмента и воспитание у них соответствующих профессиональных и личностных качеств, необходимых в профессиональной деятельности.

*Основные задачи дисциплины:*

- получение теоретических знаний о менеджменте как особом виде деятельности;
- обеспечение прикладными знаниями в области развития форм и методов управления субъектами рыночной деятельности;
- получение представления о том, как формировались основные теоретические подходы и предпосылки возникновения менеджмента;
- формирование теоретических знаний, касающихся особенностей управления организацией;
- изучение основных принципов и функций науки управления (менеджмента);
- получение знаний о внешней и внутренней среде организации, о факторах прямого и косвенного воздействия;
- обеспечение теоретическими знаниями будущих специалистов об основных средствах и методах управления;
- овладение навыками в проведении организационных мероприятий, направленных на разработку и реализацию научных исследований.

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины являются лекции и практические занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

В рамках изучения дисциплины работа студентов организуется в следующих формах:

1. Работа с конспектом лекций и дополнительной литературой по темам курса.

2. Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий (дискуссионные вопросы для дополнительного изучения).

3. Подготовка к семинарскому занятию.

4. Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий, в том числе:

- проведение собеседования по теме лекции;
- выполнение практических заданий;
- подготовка к тестированию;

5. Самоконтроль.

Рекомендуемый ниже режим самостоятельной работы позволит студентам глубоко разобраться во всех изучаемых вопросах, активно участвовать в дискуссиях на семинарских занятиях и в конечном итоге успешно сдать экзамен по дисциплине.

1. Лекция является фундаментальным источником знаний и должна способствовать глубокому усвоению материала, активизировать интерес студента к изучаемой дисциплине.

Работу с конспектом лекций целесообразно проводить непосредственно после её прослушивания. Она предполагает перечитывание конспекта, внесение в него, по необходимости, уточнений, дополнений, разъяснений и изменений. Ознакомление с дополнительной литературой по теме, проведение обзора мнений других ученых по изучаемой теме. Необходимым является глубокое освоение содержания лекции и свободное владение им, в том числе использованной в ней терминологии (понятий), категорий и законов. Студенту рекомендуется не ограничиваться при изучении темы только конспектом лекций или одним учебником; необходимо не только конспектировать лекции, но и

читать дополнительную литературу, изучать методические рекомендации, издаваемые кафедрой.

2. В связи с большим объемом изучаемого материала, интересом который он представляет для современного образованного человека, некоторые вопросы выносятся за рамки лекций. Это предусмотрено учебным планом подготовки бакалавров. Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий, предполагает самостоятельное изучение студентами дополнительной литературы и её конспектирование по этим вопросам.

3. В ходе практических занятий проводится разъяснение теоретических положений курса, уточнения междисциплинарных связей.

Подготовка к практическому (семинарскому) занятию предполагает большую самостоятельную работу и включает в себя:

- Знакомство с планом семинарского занятия и подбор материала к нему по указанным источникам (конспект лекции, основная, справочная и дополнительная литература, электронные и Интернет-ресурсы).

- Запоминание подобранного по плану материала.
- Освоение терминов, перечисленных в глоссарии.
- Ответы на вопросы, приведенные к каждой теме.
- Обдумывание вопросов для обсуждения. Выдвижение собственных вариантов ответа.

- Выполнение заданий преподавателя.

- Подготовка (выборочно) индивидуальных заданий.

Задания, приведенные в планах занятий, выполняются всеми студентами в обязательном порядке.

4. Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий является обязательной формой самостоятельной работы студентов. По дисциплине она предполагает подготовку индивидуальных или групповых (на усмотрение преподавателя) докладов (сообщений) на семинарских занятиях и разработку мультимедийной презентации к нему.

Преподаватель сам формирует задание или студенты имеют возможность самостоятельно выбрать одну из предполагаемых преподавателем тем и выступить на семинарском занятии. Доклад (сообщение) как форма самостоятельной учебной деятельности студентов представляет собой рассуждение на определенную тему

на основе обзора нескольких источников в целях доказательства или опровержения какого-либо тезиса. Информация источников используется для аргументации, иллюстрации и т.д. своих мыслей. Цель написания такого рассуждения не дублирование имеющейся литературы на эту тему, а подготовка студентов к проведению собственного научного исследования, к правильному оформлению его описания в соответствии с требованиями.

Работа студентов по подготовке доклада (сообщения) заключается в следующем:

- подбор научной литературы по выбранной теме;
- работа с литературой, отбор информации, которая соответствует теме и помогает доказать тезисы;
- анализ проблемы, фактов, явлений;
- систематизация и обобщение данных, формулировка выводов;
- оценка теоретического и практического значения рассматриваемой проблемы;
- аргументация своего мнения, оценок, выводов, предложений;
- выстраивание логики изложения;
- указание источников информации, авторов излагаемых точек зрения;
- правильное оформление работы (ссылки, список использованной литературы, рисунки, таблицы) по стандарту.

Самостоятельность студента при подготовке доклада (сообщения) проявляется в выборе темы, ракурса её рассмотрения, источников для раскрытия темы, тезисов, аргументов для их доказательства, конкретной информации из источников, способа структурирования и обобщения информации, структуры изложения, а также в обосновании выбора темы, в оценке её актуальности, практического и теоретического значения, в выводах.

Выступление с докладом (сообщением) на семинаре не должно превышать 7-10 минут. После устного выступления автор отвечает на вопросы аудитории (студентов, преподавателя) по теме и содержанию своего выступления.

Цель и задачи данного вида самостоятельной работы студентов определяют требования, предъявляемые к докладу (сообщению), и критерии его оценки:

- 1) логическая последовательность изложения;

- 2) аргументированность оценок и выводов, доказанность тезиса;
- 3) ясность и простота изложения мыслей (отсутствие многословия и излишнего наукообразия);
- 4) самостоятельность изложения материала источников;
- 5) корректное указание в тексте доклада источников информации, авторов проводимых точек зрения;
- 6) стилистическая правильность и выразительность (выбор языковых средств, соответствующих научному стилю речи);
- 7) уместное использование иллюстративных средств (цитат, сносок, рисунков, таблиц, слайдов).

Изложение материалов доклада может сопровождаться мультимедийной презентацией. Разработка мультимедийной презентации выполняется по требованию преподавателя или по желанию студента.

Презентация должна быть выполнена в программе Power Point и включать такое количество слайдов, какое необходимо для иллюстрирования материала доклада в полном объеме.

Основные методические требования, предъявляемые к презентации:

- логичность представления с согласованность текстового и визуального материала;
- соответствие содержания презентации выбранной теме и выбранного принципа изложения / рубрикации информации (хронологический, классификационный, функционально-целевой и др.);
- соразмерность (необходимая и достаточная пропорциональность) текста и визуального ряда на каждом слайде (не менее 50% - 50%, или на 10-20% более в сторону визуального ряда);
- комфортность восприятия с экрана (цвет фона; размер и четкость шрифта);
- эстетичность оформления (внутреннее единство используемых шаблонов предъявления информации; упорядоченность и выразительность графических и изобразительных элементов);
- допускается наличие анимационных и звуковых эффектов.

Оценка доклада (сообщения) производится в рамках 12-балльного творческого рейтинга действующей в ЮЗГУ балльно-

рейтинговой оценки успеваемости и качества знаний студентов. Итоговая оценка является суммой баллов, выставляемых преподавателем с учетом мнения других студентов по каждому из перечисленных выше методических требований к докладу и презентации.

По дисциплине также формой самостоятельной работы студентов является выполнение практических заданий. Часть практических заданий может быть выполнена студентами на аудиторных практических занятиях под руководством преподавателя. После того, как преподавателем объявлено, что рассмотрение данной темы на аудиторных занятиях завершено, студент переходит к самостоятельному выполнению практических заданий, пользуясь конспектом лекций по соответствующей теме, записями, сделанными на практических занятиях, дополнительной литературой по теме.

Подготовка к тестированию предусматривает повторение лекционного материала и основных терминов.

5. Самоконтроль является обязательным элементом самостоятельной работы студента по дисциплине. Он позволяет формировать умения самостоятельно контролировать и адекватно оценивать результаты своей учебной деятельности и на этой основе управлять процессом овладения знаниями. Овладение умениями самоконтроля формирует навыки планирования учебного труда, способствует углублению внимания, памяти и выступает как важный фактор развития познавательных способностей.

Самоконтроль включает:

1. Ответ на вопросы для самоконтроля для самоанализа глубины и прочности знаний и умений по дисциплине.

2. Критическую оценку результатов своей познавательной деятельности.

Самоконтроль учит ценить свое время, позволяет вовремя заменить и исправлять свои ошибки.

Формы самоконтроля могут быть следующими:

- устный пересказ текста лекции и сравнение его с содержанием конспекта лекции;

- ответ на вопросы, приведенные к каждой теме;

- составление плана, тезисов, формулировок ключевых положений текста по памяти;

- ответы на вопросы и выполнение заданий для самопроверки;

- самостоятельное тестирование.

Самоконтроль учебной деятельности позволяет студенту оценивать эффективность и рациональность применяемых методов и форм умственного труда, находить допускаемые недочеты и на этой основе проводить необходимую коррекцию своей познавательной деятельности.

При возникновении сложностей по усвоению программного материала необходимо посещать консультации по дисциплине, задавать уточняющие вопросы на лекциях и практических занятиях, уделять время самостоятельной подготовке (часы на самостоятельное изучение), осуществлять все формы самоконтроля.

### 3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

#### Тема 1. Природа управления и исторические тенденции развития. Условия и факторы возникновения и развития науки управления

##### *Вопросы для собеседования*

1. Что такое «управление» и «менеджмент»? В чём сходство и различия понятий?
2. Обоснуйте правильность утверждения об идентичности (взаимозаменяемости) понятий «менеджмент» и «управление».
3. Поясните, что и почему относят к основным ключевым понятиям менеджмента, раскрывающим его сущность.
4. Поясните, для чего нужно управление? Выскажите свое мнение о том, можно ли считать работу преподавателя управленческой деятельностью.
5. Какие подходы к понятию менеджмент Вам известны?
6. В чем состоит сущность современных подходов (концепций) к управлению?
7. Поясните, что Вы подразумеваете под понятиями «Менеджмент как наука», «Менеджмент как искусство управления», «Менеджмент как процесс», «Менеджмент как орган управления (аппарат управления)»?
8. Менеджмент – это наука или искусство? Обоснуйте Ваш ответ.
9. Назовите фамилию ученого, определившего десять ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени.
10. Какие три крупные категории ролей руководителей выделил известный ученый? Какие десять ролей руководителя Вам известны?
11. Назовите уровни управления.
12. Охарактеризуйте уровни управления, приводя примеры.
13. Кто такой «менеджер»? Назовите его отличительные характеристики, качества и профессиональные навыки. Какие требования предъявляют к менеджеру как к руководителю?
14. Каковы требования к личным качествам современного руководителя? Перечислите набор требований к профессиональной компетенции менеджера.

15. Охарактеризуйте три типа профессионалов: бизнесмен, предприниматель и менеджер. Дайте сравнительную характеристику. В чем их различия?

16. Назовите методические идеи школы научного управления

17. Каковы принципы управления, сформулированные представителями административной школы менеджмента?

18. В чем особенности идей представителей школы человеческих отношений в менеджменте?

19. Каковы области применения количественных методов школы научного управления?

20. В чем состоит особенность транспорта как отрасли материального производства?

21. Какова роль транспорта в народном хозяйстве?

22. В чем проявляется материальный характер продукции транспорта?

23. В силу, каких причин транспорт увеличивает стоимость товара?

### **Задание 1. Прочитайте ситуации и ответьте на вопросы.**

#### **Ситуация 1. «Хоторнские эксперименты»**

Элтон Мэйо («Школа человеческих отношений») провел ряд испытаний, получивших название «Хоторнские эксперименты».

Опыты проводились на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» в г. Чикаго (США).

Эксперименты проводились в 4 этапа с 1924 года по 1939 год (15 лет в общей сложности).

На *первом этапе* изучалась роль влияния интенсивности освещения на производительность труда.

На *втором этапе* исследовались неконтролируемые факторы, определяющие увеличение производительности труда. Было выяснено, что на производительность труда влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений.

Задачей *третьего этапа* экспериментов было совершенствование непосредственного руководства людьми, улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к работе. На этом этапе была разработана программа, состоящая из бесед 20 тыс. сотрудников с психологами об их отношении к выполняемой ими работе.

Во время *четвертого этапа* эксперимент проводился на участке по производству банковской сигнализации. На данном этапе анализировали воздействие материального стимулирования на рост групповой производительности труда. Параллельно с этим изучались стиль руководства и структура межличностных отношений.

Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством формирования небольшой неформальной группы.

Немаловажным следствием экспериментов было возникновение понятия «хоторнский эффект» - положительные результаты эксперимента (повышение производительности труда) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), действие которых и выступает предметом исследования в экспериментальной ситуации, а вмешательством ученых.

## **Ситуация 2. Эксперимент на предприятии «ВОЛЬВО»**

«Вольво» - самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них - завод в Кальмаре - известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50-60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружилось трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в ] 974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе,, которая позволила бы

рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре - сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15-20 человек в каждом\* Общая численность персонала - 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами, Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели - точно так же на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м<sup>2</sup>. Менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер - достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин, то при новом рабочий цикл увеличился до 2030 мин, однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до  $\frac{2}{3}$  всей продукции производились поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась  $\frac{1}{3}$  всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные - с другой. Согласно обследованию 1975 г. большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усилие солидарности и автономности.

Внутри бригады рабочие охотно менялись выполняемыми операциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Эффективность нового конвейера осталась такой же, как и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в

индустриальном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

### **Вопросы для обсуждения ситуаций:**

1 К какой школе - классической или школе человеческих отношений – следует отнести эксперимент в «Вольво»?

2 Попытайтесь провести параллели между хоторнскими экспериментами и шведским нововведением. Есть ли между ними что-нибудь общее, и если есть, то в чем оно заключается?

3 Чем различались цели нововведений в Хоторне и Кальмаре?

4 Какие факторы доминировали в шведском эксперименте - технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?

5 Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

6 Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы так же как Элтон Мэйо, т.е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

### **Задание 2. Деловая игра «Менеджер как субъект управления»**

Продолжительность игры: 4:00 ч.

#### **I. Цель игры:**

Основная цель игровой деятельности - анализ использования рабочего времени менеджера, выявление важнейших "поглотителей" и путей их устранения. Дополнительно участникам необходимо произвести расчеты времени, которые эффективно используется менеджером, дневных затрат времени и обобщить результаты, проанализировав структуру рабочего времени руководителя.

#### **II. Техническая подготовка**

Предварительно для проведения игры необходимо подготовить:

- рабочее место менеджера: письменный набор, телефон, калькулятор, индивидуальное задание, деловые бумаги и т.д.;
- рабочее место секретаря: папка с деловыми бумагами, телефон, чайный сервиз и т.д.;
- папку с деловыми бумагами для подчиненного менеджера: квартальный отчет, данные о поставщиках и т.д.;
- информацию для представителя поставщика с указанием предмета и условий договора (выбор произвольный);
- часы для наблюдателей;
- идентификаторы участников игры;
- таблицы наблюдений (2-3шт.), аналитические таблицы (15шт.).

### III. Участники игры и их функции

1. Менеджер (начальник отдела фирмы). Выполняет определенный объем работы в процессе игры, по возможности, не отвлекаясь на посторонние разговоры, посетителей, телефонные звонки и т.д. В течение рабочего дня он принимает оперативные управленческие решения, выполняет возложенные на него обязанности в соответствии с занимаемой должностью. В качестве индивидуального задания менеджеру предложено ответить на вопросы тестов, решить задачи, оставленные преподавателем. В течение рабочего дня у менеджера заранее запланирована встреча с представителем фирмы-поставщика. Целью переговоров является заключение договора поставки некоторого товара на взаимовыгодных условиях. В переговорах участвует подчиненный - работник отдела, возглавляемого менеджером. Во время игры менеджер может делегировать выполнение отдельных задач подчиненному и секретарю.

2. Начальник (генеральный директор фирмы). В процессе игры требует по телефону от менеджера представить в кратчайшие сроки отчетные документы. Например, квартальный отчет для подготовки доклада на встречу с акционерами, информацию о конкретном поставщике, интересуется решением кадрового вопроса в отделе.

3. Подчиненный менеджера (сотрудник отдела). Сообщает менеджеру о состоянии текущей работы, интересуется ходом решения кадрового вопроса. К своим обязанностям относится

безответственно, к докладу не готов, рабочие документы ведутся беспорядочно.

4. Секретарь менеджера. Сообщает ему обо всех телефонных звонках, посетителях, выполняет поручения менеджера, предлагает посетителям кофе. В конце рабочего дня отпрашивается у менеджера по "личному делу" и дальше не участвует в игре. Немного навязчивая, иногда отвлекает менеджера от работы.

5. Коллега менеджера (сотрудник другого отдела). В рабочее время отвлекает менеджера разговорами на посторонние темы (о спорте, о политике, отдых и т.д.), делится с ним личными проблемами, мешает выполнению работы менеджера.

6. Представитель фирмы-поставщика. Опаздывает на заранее запланированную с менеджером встречу, долго извиняется и оправдывается, ведет переговоры с менеджером, детально обсуждая условия поставки. Во время игры может отвлекать менеджера разговорами на посторонние темы.

7. Клиент (представитель фирмы-потребителя). Приходит на прием к менеджеру без предварительной договоренности с целью предъявить претензии к качеству товара, приобретенного его фирмой несколько дней назад. Пытается получить денежную компенсацию, вернуть товар. Настойчивый, безапелляционный.

8. Жена менеджера. Отвлекает менеджера от работы телефонными разговорами на бытовые темы (покупки, здоровье детей, и т.д.). Причудливая, импульсивная, впечатлительная, навязчивая.

9. Наблюдатели. Осуществляют хронометраж рабочего дня менеджера, заполняют таблицы учета временных затрат.

#### IV. Порядок проведения деловой игры

1. Ведущий (преподаватель) распределяет роли между обучающимися группы. Обучающегося, который играет роль менеджера, удаляют из аудитории, преподаватель-ассистент объясняет его задачи.

2. Ведущий (преподаватель) конкретизирует смысл ролей участникам игры и знакомит их со сценарием.

3. Второй преподаватель-ассистент объясняет наблюдателям их функции и знакомит с правилами ведения хронометража и заполнения таблиц наблюдения.

4. Ассистенты заранее готовят рабочие места действующих лиц.

5. Участники игры прикрепляют таблички-идентификаторы, и обучающийся - "менеджер" приглашается в аудиторию.

6. По команде ведущего игра начинается. Фиксируются моменты начала и окончания игры.

#### V. Подведение итогов деловой игры

В завершении деловой игры проводится анализ использования рабочего времени менеджера. Обобщив результаты хронометража, проведенного наблюдателями, обучающиеся классифицируют затраты времени менеджера и заполняют таблицы 1. и 2.

Таблица 1.

#### Эффективное время работы менеджера

Вид деятельности менеджера	Интервал времени	Продолжительность
Работа с документами	9.00 – 9.30	30 мин
Разговор с начальником	9.30 – 10.00	30 мин
...	...	...

Таблица 2.

#### Потери рабочего времени в течение дня

Вид деятельности	Интервал времени	продолжительность	Источник помех	Причина помех
Телефонный разговор	10.00 – 10.15	15 мин	Член семьи	Решение семейных проблем
...	...	...	...	...

Обучающиеся анализируют итоги таблиц 1 и 2, на основе чего рассчитывают и представляют графическую структуру использования рабочего времени менеджера.

Используя данные таблицы 2, обучающиеся проводят анализ дневных потерь, их классификацию в соответствии с приведенным ниже перечнем, выявляют важнейшие "поглотители" времени и определяют меры по их устранению.

Важнейшие поглотители времени: нечеткая постановка цели; отсутствие приоритетов по делам, стремление слишком много сделать за один раз, отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения, плохое планирование трудового дня, личная неорганизованность, "заваленный" письменный стол, нерациональное чтение документов, недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе), поиски нужных записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров, недостатки кооперации или разделения труда, телефонные звонки,

которые отрывают от дел, незапланированные посетители, неспособность сказать «нет», неполная, запоздалая информация, отсутствие самодисциплины, неумение довести дело до конца, затяжные совещания, недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям, отсутствие связи или неэффективная обратную связь, разговоры на частные темы, нерациональная система ведения деловых записей, синдром "откладывания", желание знать все факты, длительные ожидания (например, условленной встречи), слишком редкое делегирование (передоверие дел), недостаточный контроль за перепорученными делами.

По завершении деловой игры обучающимся может быть предложен тест "Самоменеджмент: насколько хорошо вы справляетесь со своей работой?". Обучающиеся отвечают на 10 вопросов, заполняя таблицу 3, используя оценочную шкалу.

Таблица 3.

Шкала оценивания к тесту «Самоменеджмент»

Вариант ответа	Баллы за ответ			
	почти никогда	иногда	часто	почти всегда
	0	1	2	3

Вопросы теста "Самоменеджмент":

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.
2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам.
6. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.
7. Свой рабочий день я стараюсь, по возможности, освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и совещаний, неожиданно собираются.
8. Свою дневную нагрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности. В моем плане времени есть "окна", позволяющие реагировать на актуальные проблемы.

9. Я стараюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь сконцентрироваться на некоторых "жизненно важных" проблемах.

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

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

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

21-25 баллов: У Вас хороший самоменеджмент.

26-30 баллов: Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально тратить свое время.

### **Задание 3. Методы управления**

Определите характеристики методов управления. Для этого в последней графе таблицы укажите, к какому методу управления (экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические) относится соответствующая характеристика.

Разница между организационно-распорядительными (административными), экономическими и социально-психологическими методами управления

Характеристики методов управления		Метод управления
Способ воздействия	Принуждение	
	Побуждение	
Основа применения	Достижение психологического комфорта	
	Угроза наказания	
	Возможность увеличить доход	
Подходы к реализации	Адаптивные к ситуации	
	Адаптивные к личности	
	Жесткие	
Требования к объекту	Исполнительность	
	Организованность	
	Профессионализм	
	Умение работать в команде	
	Инициативность	

## Тема 2. Природа и состав функций управленческой деятельности

### *Вопросы для собеседования*

1. Что означает понятие «функция управления»?
2. Какие основные функции менеджмента Вам известны?
3. Какие связующие процесса управления Вам известны?
4. На Ваш взгляд, являются ли функции управления взаимосвязанными? Поясните свой ответ.
5. На какие вопросы даёт нам ответ функция «планирование»?
6. Что включает в себя функция «организация»?
7. Какая функция предполагает побуждение себя и других к действию для достижения общей цели?
8. В чем состоит суть функции «координация» и функции «мотивация»?
9. Что такое «контроль»? Какие этапы контроля Вам известны?
10. Что такое «решение» и «коммуникация»?
11. Что такое разделение труда и какова его роль в проектировании организации?
12. Что представляет собой департаментализация?
13. Перечислите основные виды и типы организаций.
14. Что представляет собой партисипативная организация?
15. В чем отличия линейных и аппаратных полномочий в организации?
16. Что такое «мотивация»? В чем отличие от нее термина «стимулирование»?
17. В чем суть содержательных теорий мотивации?
18. Назовите известные Вам содержательные теории мотивации.
19. Что изучают процессуальные теории мотивации? Как применить их на практике?
20. Какие выводы позволяет сделать изучение мотивационной модели В.И.Герчикова «Стимул-реакция»?
21. Каковы задачи управленческого контроля?
22. Назовите виды контроля.
23. Каковы принципы эффективного контроля?
24. Что представляет собой самоконтроль? Почему нельзя рассчитывать только на самоконтроль?
25. В чем суть системы управления по отклонениям? В чем ее преимущества и недостатки?

### **Задание 1. Прочитайте ситуацию и выполните задание.**

## Кейс-задача

Фирма «Электро», расположенная в г. Москве, производит и поставляет в торговые организации стабилизаторы напряжения для электронной техники (телевизоры, компьютеры и т. п.). Доставка продукции производится фирмой по заявкам клиентов. Часть клиентов работает по предварительным заказам, и поставка осуществляется по заранее согласованному графику. Остальным клиентам отгрузка осуществляется в оперативном режиме. При этом критичным показателем является срок выполнения оперативной заявки.

«Электро» существует с 1997 г., но значительное увеличение объема продаж произошло только в 2002 г., после прихода в компанию нового начальника отдела продаж. Существуют значительные сезонные колебания в объемах продаж и, соответственно, поставок. Летом наблюдается спад на 30-40% от среднемесячного уровня продаж, в октябре-ноябре - пик поставок, превышающий среднемесячный уровень на 25-30%. Таким образом, минимальная и максимальная месячные нагрузки могут отличаться в 2 раза. Для доставки продукции используется собственный автомобильный транспорт, который обслуживается бригадой из 10 водителей, за каждым из которых закреплен определенный грузовой автомобиль. 8 из них были наняты в течение последних 1,5 лет.

Все водители имеют большой опыт и высокую профессиональную квалификацию. Зарплата у водителей постоянная (оклад) и составляет 12000-15000 рублей в зависимости от стажа работы на предприятии. Доставка продукции иногородним клиентам рассматривается как командировка, если длительность рейса больше одного рабочего дня. При поездках в командировку оплачивается гостиница (по счету, но не более 350 руб./сутки) и выплачиваются суточные из расчета 80 руб./день.

### ***Проблема:***

Работа транспортного отдела не удовлетворяет руководство фирмы. У водителей случаются прогулы, очень много времени водители тратят на ремонт и техническое обслуживание автомобилей.

При отгрузке заказов иногородним клиентам возникают трудности с направлением водителей в командировки. Водители отказываются ехать под любыми благовидными предлогами.

Попытки установить очередность командировок приводят к конфликтам, поскольку, по мнению водителей, при установлении очереди не учитывается общая загруженность. Поэтому каждый раз приходится действовать либо уговорами, либо административными мерами.

Много трудностей также при выполнении оперативных заявок. Часто оказывается, что поступает заявка от клиента, а ни одной свободной машины нет. Кто-то из водителей на больничном, кто-то в отгуле после командировки, у кого-то машина в ремонте, и т. д. Если в момент поступления заявки есть несколько свободных машин, обязательно возникают споры, кто именно должен ехать.

Все это создает много трудностей для руководителя транспортного отдела, Сергея Пичугина. Сергею 24 года, он является сыном директора (учредителя). Он только в прошлом году закончил МАДИ, где учился на коммерческой основе. Сразу же после ВУЗа пришел в «Электро» на должность начальника транспортного отдела. Это его первое место работы.

Сергей выглядит младше своих лет, он очень робкий и застенчивый. Старается всячески избегать конфликтов с водителями, даже путем необоснованных уступок. Особого интереса к делам отдела не проявляет. Поняв, что Сергей слабый руководитель, водители перестали уделять должное внимание своим обязанностям, и стараются работать только так, как им удобно, а не так, как требуется компании для нормального функционирования.

Когда претензии к работе транспортного отдела начали расти как снежный ком, Сергей попытался решить проблему чисто административными мерами, но у него ничего не вышло. Он не смог ввести более строгий учет загрузки водителей, т. к. все учетные сведения подвергаются водителями сомнению и не исключают возникновения конфликтов и недоразумений, в которых Сергей просто не способен повести себя жестко и отдавать распоряжения, не терпящие возражений.

### ***Задание:***

Вы – менеджер по персоналу компании «Электро». В «Электро» Вы работаете полгода, уже успешно прошли испытательный срок. У Вас хорошие ровные отношения со всеми сотрудниками, но «своим человеком» Вы еще не стали.

Директор поручил Вам разобраться в ситуации, сложившейся в транспортном отделе.

Предложите решение по оптимизации работы отдела.

## **Задание 2. Анализ формулировки миссии различных предприятий.**

*Методические указания к выполнению задания:*

1. Студенты делятся на группы, получают задание от преподавателя по вариантам, анализируют и готовят заключение.

2. Студенты должны сделать доклад по результатам анализа и обсудить в группе правильность сделанных выводов.

### *Вариант 1*

Миссия ОАО «Электросигнал»: процветание предприятия, выпуск конкурентоспособной продукции, создание новых рабочих мест.

Для достижения этой цели предприятие стремится реализовать все то, что было произведено, исследовать сложившуюся конъюнктуру на рынке, выпускать конкурентоспособную продукцию, осваивать новые образцы изделий, выявлять своих клиентов и т.д.

### *Вариант 2*

Миссия ОАО «Корпорация НПО «РИФ» рассматривается по следующим направлениям:

Продукция - путем постоянного жесточайшего контроля качества выпускаемой продукции, внедряя разработанную систему «менеджмент-качество», целенаправленно совершенствовать продукцию, расширять ее номенклатуру, максимально возможно отвечая потребностям выпуска.

Производство - путем целенаправленного контроля производственного процесса добиться выполнения плана наиболее экономичным способом, минимизируя необязательные и случайные затраты и потери.

Внешняя обстановка - всемерно содействовать формированию стабильной в экономическом и социальном плане, экологически безопасной внешней среды.

Сотрудничество - с уважением и пониманием относиться к деловым партнерам и активно работать с ними, расширяя сферу деловых взаимоотношений.

Персонал - быть внимательным и чутким к запросам и нуждам простых работников, способствовать росту производительности труда.

### *Вариант 3*

Миссия ЗАО «Октант» - выявление и удовлетворение потребностей предприятий различных отраслей народного хозяйства в изготовлении нестандартного оборудования, грузоподъемных и грузозахватных механизмов и приспособлений, оказание услуг организациям и населению.

Мы измеряем свой успех удовлетворенностью потребителей как основы достижения целей нашего предприятия, эффективностью затраченных усилий, улучшением социального и материального положения работников.

Цели:

1. Увеличение объема продаж при средней численности работников.

2. Упорядочение организационного механизма: разработка, документальное оформление и внедрение системы управления, обеспечивающей качественное и своевременное выполнение всех управленческих и производственных функций: прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации, контроля и др.

3. Усовершенствование системы оплаты труда.

4. Разработка и внедрение системы качества и системы непрерывного улучшения продуктов и процессов.

### *Вариант 4*

Миссия ОАО «Тяжмехпресс» - производство кузнечно-прессового оборудования высокого качества по доступной цене.

### *Вариант 5*

Миссия деятельности ОАО «Рудгормаш» - проектирование, производство, обслуживание оборудования, используемого в добывающих и перерабатывающих отраслях промышленности, строительной индустрии, машиностроении, топливно-энергетическом комплексе, обеспечивающего высокую производительность и гарантированную бесперебойную эксплуатацию для обеспечения конкурентоспособного преимущества клиентам. Отличием является не только многолетний опыт успешной работы на внутреннем и внешнем

рынке, но и стремление продемонстрировать новые технологические возможности отечественного машиностроения.

*Вариант 6*

«Макдоналдс»: быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру.

*Вариант 7*

«Полароид»: совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни.

*Вариант 8*

«Кодак»: стать мировым лидером в химическом и электронном изображении.

**Задание 3.** Ниже представлены формулировки стратегического видения и миссии для различных организаций и различных отраслей. Определите, какие формулировки являются стратегическими или финансовыми целями, а какие миссиями организаций. Проанализируйте примеры формулировок стратегического видения и миссий и заполните таблицу.

<b>Название компании</b>	<b>Стратегическая цель, Финансовая цель</b>	<b>Миссия</b>

**Формулировки стратегического видения и миссии**

**ЗСОМ** "Миссия ЗСОМ — подключать индивидуальные и корпоративных пользователей к источникам информации с помощью современных, простых и надежных средств. Наше видение глобальной компьютеризации — мир, в котором подключение к Internet проще, доступнее, дешевле". "Решать нерешенные проблемы инновационно».

**3M Corporation** "Достичь среднегодового роста прибыли на акцию минимум на 10%, прибыльности акционерного капитала — на 20—25%, рентабельности привлеченного капитала — не ниже 27%; не меньше 30% продаваемой продукции должно быть выпущено за последние 4 года".

**AlcanAluminum** "Производить алюминий с минимальными издержками, удерживать индекс StandardandPoor выше среднего показателя". (StandardandPoor — фондовый индекс 500 наиболее активно покупаемых акций на Нью-йоркской фондовой бирже, публикуемый агентством StandardandPoor).

**AtlasCorporation** "Стать низкочастотной золотодобывающей компанией среднего масштаба, производить не меньше 3735, 5 кг золота в год и создать золотой резерв в 424, 5 т".

**Domino'sPizza** "Быстрая доставка горячей пиццы не более чем через 30 минут после принятия заказа. Разумные цены, приемлемая прибыль".

**EastmanKodak** "Мы делаем фото". Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги".

**LongJohnSilver's** "Наше видение: стать лучшей сетью ресторанов быстрого обслуживания в Америке. Мы предлагаем каждому посетителю вкусные, здоровые и недорогие блюда из рыбы, морепродуктов и цыплят, обслуживаем быстро и вежливо".

**McDonald's** - крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания. "Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов"

**METRO Cash&Carry** - лидер в области оптовой торговли "METRO Cash&Carry предлагает оптовую торговлю по принципу cash&carry для различных сфер бизнеса и профессионалов. METRO Cash&Carry предлагает качественную продукцию и бизнесрешение по максимально низким ценам. METRO Cash&Carry - партнер для профессионалов."

**OtisElevator** — производство лифтов . "Предоставить всем клиентам средства перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на ограниченное расстояние с надежностью, какую не может обеспечить ни одна другая компания". "Обеспечить заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения".

**SAS Group** (Скандинавские авиалинии). Через сотрудничество авиалиний Группа SAS предложит удобное с

лучшим соотношением цены и качества путешествие самолетом, фокусируясь на продуктах и услугах, которые удовлетворяют потребности деловых путешественников в скандинавском регионе. "Мы обещаем минимизировать время Вашего путешествия и максимизировать ценность времени, которое Вы проводите с нами».

**Американский Красный Крест** " Улучшать качество человеческой жизни; развивать в людях уверенность в своих силах и воспитывать ответственность; мы учим людей избегать несчастных случаев и одновременно быть к ним готовыми, уметь оказывать первую помощь".

#### **Задание 4. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.**

Конкретная ситуация «Мотивирование работников мясокомбината»

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем люди делали в течение восьми часов то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того, чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции высокого качества. Работников стало интересовать во сколько их продукция обходится

предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что

раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина - в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

#### Вопросы к конкретной ситуации

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

4. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

5. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

6. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте ответ.

### **Тема 3. Внутренняя и внешняя среда функционирования предприятия**

#### ***Вопросы для собеседования***

1. Что понимают в менеджменте под организацией как объектом управления?
2. Каковы элементы внешней среды организации?
3. Что относится к внутренней среде организации?
4. Почему при изучении организаций применим системный подход?
5. Какие основополагающие элементы включает в себя внутренняя среда организации?
6. Дайте характеристику пяти внутренним переменным организации.
7. Перечислите факторы, образующие внутреннюю среду организации, и раскройте их особенности применительно к учебному заведению.
8. Какие характеристики внешней среды организации Вам известны?
9. Какие факторы включает в себя среда прямого воздействия внешней среды организации?
10. Какие факторы включает в себя среда косвенного воздействия внешней среды организации?
11. С помощью какого методологического инструментария осуществляется анализ внешней и внутренней среды организации?
12. Выделите связующие элементы во внутренней и внешней среде организации.
13. Каким образом взаимосвязаны факторы внутренней и внешней среды организации? Влияет ли эта связь на успех организации на рынке?
14. Какие факторы окружающей среды относят к контролируемым, а какие к неконтролируемым?
15. Какие факторы влияют на формирование целей организации и каким требованиям цели должны соответствовать?
16. Какие классификации технологий вам известны?
17. Охарактеризуйте процессный подход в управлении.
18. Как проявляется системный подход в управлении?

19. Чем обусловлена необходимость применения ситуационного подхода?

20. Какова роль формальных групп в организации?

21. Какова роль неформальных групп в организации?

### **Задание 1. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы**

#### **Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном младшим**

Генри Форд и Альфред Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х годах XX века, когда впервые возникла концепция управления как профессия и научная дисциплина.

Генри Форд представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад и вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком. У него были основания полагаться на собственный опыт и здравый смысл.

Благодаря использованию конвейера при сборке автомобилей, стандартизации, Форд сделал свою модель «Т» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени - 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Т», что в 1921 г. «Форд Мотор»

контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Фирма «Дженерал моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволоочной оградой, располагала всего 13% рынка и быстро дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал моторс» взяла на себя ведение дел, пока крах еще не разразился. Пьер Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми насмеялся Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная «Дженерал моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

На каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Слоун разработал систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в компании.

В то время, как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые смены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко снизилась, а также рейтинг ее руководителей. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздалой модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла

деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачные времена.

### Вопросы к конкретной ситуации

1. Кто был лучшим менеджером - Форд или Слоун и почему?
2. Какие внешние и внутренние факторы повлияли на деятельность «Форд Моторс» как положительно, так и отрицательно? Заполните таблицу:

Внешние факторы	Внутренние факторы
"+" положительные	"+" положительные
"-" отрицательные	"-" отрицательные

### Задание 2. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы

#### Концерн «Энергия»

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За 6 лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами построить кирпичный завод. И все это при неизменной численности работающих.

В «Энергии» задумались над неизбежностью конверсии раньше других, и, пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки - «теория успеха» и «управление на спаде». Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов — не новинка. Но в «Энергии» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и

экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне было создано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей. В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной «вертикальной» (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий с различной численностью работников при разнообразных формах собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология фирмы, принятая в «Энергии», — семья — гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

*Вопросы к ситуации:*

1. Какие внутренние переменные организации описаны в ситуации?

2. Как изменились внутренние переменные под влиянием внешних факторов?

3. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

### **Задание 3. SWOT-анализ автотранспортной компании**

Распределить приведенные данные о работе автотранспортной компании в матрице SWOT-анализа.

– Высокий уровень квалификации руководства компании и ее сотрудников

- Высокая заинтересованность сотрудников в развитии компании
- Отсутствие службы маркетинга на предприятии
- Новое качественное оборудование
- Прогнозируется рост емкости рынка в среднем на 20%
- Оказываемые услуги не имеют постоянный характер
- Достаточно разнообразный спектр предоставляемых услуг
- Предприятие имеет двух основных конкурентов
- Стабильное финансовое положение компании
- Большой объем выручки вследствие популярности оказываемых услуг
- Уровень доходов населения постоянно растет
- Экономический кризис в стране
- Отсутствие постоянных клиентов
- Высокое качество и профессионализм предоставляемых услуг
- Широкий спектр предлагаемых услуг
- Среднерыночный уровень цен или несколько ниже
- Квалифицированный персонал
- Фирменное наименование предприятия малоизвестно
- Репутация предприятия еще не сформирована

**Тема 4. Связующие функции процесса управления:  
система коммуникаций, моделирование ситуаций и разработка  
управленческих решений**

***Вопросы для собеседования***

1. Что такое «коммуникация»?
2. Почему коммуникации необходимы организациям?
3. Какие виды коммуникаций Вы знаете?
4. Какие модели коммуникаций Вам известны?  
Охарактеризуйте их основные составляющие.
5. Какие элементы необходимы для осуществления обмена информацией?
6. Назовите и охарактеризуйте основные этапы процесса коммуникации.
7. Что такое «коммуникационная сеть»?
8. Какие виды коммуникационной сети Вы знаете?
9. Что такое «коммуникационный стиль»?

10. Что такое обратная связь, и какую роль она играет в процессе управления? Почему процесс коммуникации нуждается в обратной связи?

11. Дайте определение понятию «управленческое решение».

12. Что собой представляет процесс принятия решения?

13. Какие бывают решения?

14. Как классифицируются управленческие решения?

15. Назовите основные этапы и процедуры принятия решений.

16. Каков алгоритм принятия управленческого решения?

17. Перечислите этапы процесса рационального решения проблемы.

18. Какие факторы влияют на принятие решений?

19. Какие существуют методы принятия решений?

20. В чем состоят достоинства и недостатки основных методов принятия управленческих решений?

21. Охарактеризуйте возможные условия, в которых менеджеру приходится принимать решения: определенность, риск, неопределенность.

22. Какие принципы лежат в основе принятия управленческого решения?

23. Охарактеризуйте следующие принципы принятия решения: принцип единоначалия, принцип единогласия, принцип большинства и принцип консенсуса.

24. Что такое эффективность управленческих решений?

25. В чем состоит сложность количественной оценки эффективности управленческих решений?

### **Задание 1. Прочитайте ситуацию и выполните задание Принятие управленческого решения в условиях неопределенности и риска**

Промышленное предприятие, работающее в сфере машиностроения, изготавливает продукцию по непрерывному технологическому циклу. На сегодняшний день предприятие испытывает определенные финансовые трудности, работает в условиях нехватки оборотных средств. Через полгода подходит время очередного планового капитального ремонта основного технологического оборудования, требующего частичной остановки производственных цехов.

Директор предприятия созывает совещание, в котором принимают участие главный инженер завода, заместитель директора по стратегическому развитию, заместитель директора по экономике и финансам, главный технолог, главный энергетик, специалист по экономической безопасности. Главный вопрос на повестке дня: необходимо ли проводить капремонт?

Мнения присутствующих разделились. Менеджеры и экономисты считают, что на сегодняшний день у предприятия нет финансовых средств на выполнение капитального ремонта, а привлекать кредитные ресурсы слишком дорого. Технические специалисты доказывают необходимость выполнения ремонтных работ, так как проведенная внутренняя проверка показала, что есть риск аварийного выхода оборудования.

Задания по кейс-ситуации:

1. Определите перечень факторов, которые должен учесть директор предприятия при принятии управленческого решения в рассматриваемой ситуации.

2. Определите перечень потенциальных угроз и рисков для дальнейшей производственно-коммерческой деятельности организации в случае отказа от планового капремонта технологического оборудования.

3. Какие экономические потери, на ваш взгляд, может понести предприятия в случае аварийной остановки производства?

4. Какое управленческое решение вы бы приняли на месте директора данного предприятия? Поясните свою точку зрения.

## **Задание 2. Прочитайте ситуацию и выполните задание**

Компания Альфа осуществляет как пассажирские, так и грузовые перевозки. Во главе компании стоит президент, который отвечает за проводимую компанией политику. При президенте функционируют различные структуры (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике компании), имеющие штабные полномочия.

За маркетинг и финансы в компании отвечают, соответственно, вице-президент по маркетингу и вице-президент по финансам. Вице-президенту по летней эксплуатации транспортных средств подчиняются летние команды, обеспечивающие перевозку пассажиров. Директору службы организации перевозок подчинены службы, обеспечивающие обслуживание пассажиров и грузов.

Вице-президент по технической эксплуатации отвечает за исправность транспортных средств и, следовательно, за техническую безопасность перевозок. Производственно-диспетчерская служба осуществляет координацию взаимодействия всех подразделений компании и подчинена директору службы организации перевозок.

***Задание:***

Составьте схему коммуникаций организации в соответствии с указанной структурой.

Для решения ситуации необходимо:

- определить информационные потоки;
- выделить восходящие, нисходящие коммуникации;
- оформить горизонтальные коммуникации между подразделениями;
- установить коммуникации руководитель – подчиненный;
- построить модель обмена информацией между президентом компании и вице-президентом по маркетингу;
- сформировать цепь обратной связи;
- определить, какие могут существовать преграды в организационных коммуникациях компании;
- выделить коммуникационные связи с внешней средой вице-президента по маркетингу;
- определить коммуникационные роли руководителей подразделений.

**Задание 3. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы**  
**Центр власти в фирме «Автострах»**

Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще задолго до известных октябрьских событий 1993г. Предчувствуя близкое банкротство фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание в фирме новой организационной культуры, основанной на консенсусном принятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре он обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полисов фирмы

владельцам автомобилей. Сергей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате проведения изменения таким образом это заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листе бумаги.

Карьера Сергея началась еще до «перестройки», когда после окончания финансового института он пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха агентом по возобновлению страховки у имевших ее ранее автолюбителей. В 1985 г. он перешел на работу в Интурист, где за четыре года продвинулся до должности начальника управления страхования. Себя как руководителя он считал «толкачом», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом.

Первое время на должности президента фирмы «Автострах» Сергей занимался «затыканием дыр на тонущем корабле», не обращая почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить» на фирме свою команду.

Сергей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при которых власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления его привели знания, полученные в рамках международного управленческого семинара, организованного известной страховой британской компанией «Ллойд» для руководителей страховых организаций России. Семинар прояснил для Сергея те вопросы в

работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался по своей прошлой работе в Интуристе.

Многие коллеги по фирме считали Сергея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он давал советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает.

Сергей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проходили следующим образом. Каждый руководитель раздавал участникам копии с его (ее) предложениями по бюджету и целям фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп поодиночке как бы «защищали» свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны «продать» свои предложения другим. Такие занятия проводились регулярно в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершении каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану.

Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справились с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался протащить заниженный план, Сергей немедленно давал ему (ей) знать, что такое не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы. До тех пор пока его

подчиненные добиваются результатов, ему было все равно, если «блеск на ботинках наводился кирпичом».

Используемый Сергеем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою «команду». Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался путаным и неясным. Однако Сергей был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят «свет в туннеле».

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его «команда» проникнется таким же состоянием, а не решать проблему «росчерком пера», выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд за себя, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает получить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.

### *Вопросы для обсуждения ситуации*

1. Какой уровень зависимости служил основой «научения» поведению членов «команды» Сергея? Что является сутью этого уровня зависимости? Объясните свой выбор и подтвердите его фактами.

2. На чем строился авторитет Сергея как первого руководителя в фирме? Дайте обоснование и фактологическое подтверждение вашего мнения.

3. Какие личностные источники власти позволили Сергею создать корпоративную культуру в фирме? Дайте детальный анализ этой трансформации.

4. Почему вы думаете, что руководители групп, публично «защищая» свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?

## 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Основная учебная литература

1. Акмаева, Р. И. Менеджмент: учебник / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 442 с. – URL : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959> (дата обращения 30.08.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 510 с. - URL : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936> (дата обращения 30.08.2024). - Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Набоков, В. И. Менеджмент : учебник / В. И. Набоков. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 186 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=709857> (дата обращения: 30.08.2024). - Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

### Дополнительная учебная литература

4. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193> (дата обращения: 30.08.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

5. Каблашова, И.В. Менеджмент: практикум: учебно-методическое пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые и граф. данные (1,4 Мб) / И.В., Каблашова, И.В. Логунова. - Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2019.

6. Корнилова Е.В. Стратегическое управление: методические указания для практических занятий по дисциплине «Стратегическое управление». – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2020. – 15 с.

7. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 332 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711137> (дата обращения: 30.08.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

8. Менеджмент : учебник / А. В. Бугаев, А. О. Васильев, А. В. Игнатьева [и др.] ; под науч. ред. Н. Д. Эриашвили, Ю. А. Цыпкина ; под ред. М. А. Комарова, М. М. Максимцова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – 288 с. –URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=712871> (дата обращения: 30.08.2024). Режим доступа: по подписке. –Текст : электронный.

9. Менеджмент в профессиональной деятельности : метод. указания / сост.: В. Д. Дорофеев, Е. В. Комиссарова. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2023. – 96 с.

10. Никифорова, Е.С. Управление человеческими ресурсами. Ч.3 : практикум / Е.С. Никифорова. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2016. – 90 с.

11. Основы менеджмента : практикум / сост. С. Д. Лобанов, Е. В. Муравьева, А. В. Азизова. – Ульяновск : УВАУ ГА(И), 2010 – 50 с.

12. Сборник практических заданий и рекомендаций по курсу «Теория организации» /сост.: М.В. Оранова, Е.В. Белова – Н.Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2015 г. – 34 с.

13. Тактарова, С. В. Т15 Управление организацией (предприятием) : практикум / С. В. Тактарова, С. С. Солдатова. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2020. – 92 с.

14. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 467 с.– URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710016> (дата обращения: 30.08.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

## **Другие учебно-методические материалы**

### Журналы (периодические издания):

1. Известия ЮЗГУ.
2. Известия ЮЗГУ. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент.

3. Вопросы статистики.
4. Вопросы экономики.
5. Инновации.
6. Управление рисками.
7. Менеджмент в России и за рубежом.
8. Маркетинг в России и за рубежом.
9. Эксперт РА.
10. Финансовый менеджмент.
11. Российский экономический журнал.

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины**

1. Университетская библиотека онлайн - [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
2. Научная библиотека Юго-Западного государственного университета - <http://www.lib.swsu.ru/2011-02-23-15-22-58/2012-08-30-06-40-55.html>
3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru (официальный сайт) - <http://elibrary.ru>
4. Электронно-библиотечная система «Лань» - <http://e.lanbook.com/>
5. Справочно-поисковая система КонсультантПлюс - [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
- Федеральная служба государственной статистики - <http://www.gks.ru>