

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»



МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая тетрадь
для слушателей переподготовки специальности
9-09-0311-09 «Экономика и управление в предпринимательской деятельности»

Витебск
2026

УДК 338.24 (075.8)

Составители:

Е. В. Ванкевич, Е. Н. Коробова, С. О. Горовой

Одобрено кафедрой «Экономика и электронный бизнес»
УО «ВГТУ», протокол № 7 от 29.12.2025.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом
УО «ВГТУ», протокол № 5 от 28.01.2026.

Менеджмент : рабочая тетрадь / сост. Е. В. Ванкевич, Е. Н. Коробова, С. О. Горовой. – Витебск : УО «ВГТУ», 2026. – 46 с.

Рабочая тетрадь предназначена слушателям специальности переподготовки 9-09-0311-09 «Экономика и управление в предпринимательской деятельности» для освоения практического содержания учебной дисциплины «Менеджмент». Содержит практико-ориентированные задания, которые позволяют сформировать профессиональную компетентность по управлению организацией в современных экономических условиях.

УДК 338.24 (075.8)

© УО «ВГТУ», 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Практическое занятие 1. Управление как вид деятельности	5
Практическое занятие 2. Оценка и анализ внешней и внутренней среды организации	7
Практическое занятие 3. Проектирование организации	18
Практическое занятие 4. Технология менеджмента. Функции управления	23
Практическое занятие 5. Планирование в управлении	28
Практическое занятие 6. Организация как функция управления	30
Практическое занятие 7. Мотивация как функция управления	33
Практическое занятие 8. Контроль в управлении	38
Практическое занятие 9. Процесс принятия решений	40
Список рекомендуемой литературы	43

ВВЕДЕНИЕ

Учебная дисциплина «Менеджмент» предназначена для реализации содержания образовательного стандарта переподготовки руководящих работников и специалистов, имеющих высшее образование и является дисциплиной компонента учреждения образования.

Согласно учебному плану переподготовки по специальности 9-09-0311-09 «Экономика и управление в предпринимательской деятельности» на дисциплину на изучение учебной дисциплины «Менеджмент» отводится 40 часов, из которых 20 аудиторных часов (лекции – 34 часа, практические занятия – 18 часов), 20 часов – самостоятельная работа слушателя.

Учебная дисциплина изучается на 1 этапе. Трудоемкость составляет 2 зачетные единицы. Форма промежуточной аттестации – экзамен.

Цель преподавания учебной дисциплины – формирование комплекса знаний о сущности, принципах, методах и функциях менеджмента, изучение практикоориентированных подходов к управлению коммерческими организациями в изменяющихся условиях внешней среды бизнеса, и выработка практических навыков их реализации в современных условиях.

Задачи дисциплины:

- изучить основные принципы, методы и функции управления организацией;
- приобрести практические навыки принятия управленческих решений;
- использовать современные подходы и концепции управления организацией и отдельными ее функциональными подразделениями;
- выработке умений и навыков управленческой деятельности;
- создать теоретико-методическую основу для последующего непрерывного самообучения в области управления.

В соответствии с примерным учебным планом по специальности переподготовки 9-09-0311-09 «Экономика и управление в предпринимательской деятельности» слушатель, освоивший содержание учебной программы по учебной дисциплине «Менеджмент», должен обладать следующими специализированными компетенциями:

СП 10. Знать теоретические основы менеджмента.

СП 11. Знать стили руководства и управления организацией.

СП 12. Уметь осуществлять управленческую деятельность в организации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1. УПРАВЛЕНИЕ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Задание 1.1. Дайте определения понятию «менеджмент» с точки зрения различных подходов (табл. 1). Есть ли отличия между понятиями «менеджмент» и «управление»?

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «менеджмент»

Менеджмент как:	Определение	Отличительные признаки
наука		
искусство		
практика управления (вид профессиональной деятельности)		
функция		
процесс		

Отличия управления и менеджмента:

Задание 1.2. Отметьте в соответствующей графе, какие из перечисленных характеристик составляют содержание категории «менеджер» (табл. 2).

Таблица 2 – Определение понятия «менеджер»

Характеристика	Верно	Неверно
Лицо, занимающее постоянную и (или) временную должность, наделенное определенными полномочиями и обладающее ответственностью в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации		
Самостоятельный экономический субъект рыночных отношений, который специализируется на существующих видах посреднической деятельности от своего имени, удовлетворяющей потребности общества и конкретной личности		
Субъект рыночных отношений, деятельность которого связана с постоянным материальным риском при организации нового предприятия или разработке новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу в условиях неопределенности рынка		
Человек, который ставит цель и задачи перед сотрудниками в определенной области, организует их деятельность, мотивирует их и контролирует полученные результаты		
Все ответы верны		
Все ответы неверны		

Задание 1.3. Заполните таблицу 3 характеристиками менеджеров различного уровня управления.

Таблица 3 – Характеристика менеджеров различных уровней управления

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи менеджера	Рекомендуемая норма управляемости	Примеры должностей (например, начальник отдела кадров)
Низший				
Средний				
Высший				

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2. ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 2.1. Проведите классификацию факторов среды организации согласно таблице 4.

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Организационная культура. 2. Потребители. 3. Уровень образования населения. 4. Обобщенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию. 5. Акционеры. 6. Демократические преобразования в стране. 7. Структура организации. 8. Поставщики. 9. Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, удельный вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны. 10. Технология. 11. Удельный вес числа ученых в численности работающих страны. 12. Конкуренты. 13. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности. 14. Физико-географические условия. 15. Миграция населения. | <ol style="list-style-type: none"> 16. Местные органы управления. 17. Демографическая обстановка 18. Правительственные органы. 19. Союзы и общества. 20. Уровень компьютеризации страны. 21. Экологические факторы. 22. Продолжительность жизни населения. 23. Способ выполнения работы. 24. Прогноз изменения уровня доходов населения. 25. Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг. 26. Количество горячих точек в мире. 27. Построение системы управления в организации. 28. Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны. 29. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества. 30. Связи с кредитно-финансовыми учреждениями. |
|---|---|

Таблица 4 – Классификация факторов внешней среды организации

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Среда прямого воздействия	Среда косвенного воздействия

В таблице указать только номера факторов и, если необходимо, кратко пояснить. Необходимо учесть, что некоторые факторы могут относиться в разные категории в различных случаях.

Задание 2.2. Проведите сравнительную характеристику внешней и внутренней среды организаций, приведенных в таблице 5.

Таблица 5 – Сравнительная характеристика внутренней и внешней среды организаций

Критерий	Организации			
	ООО «Марко» (управляющая компания)	ЗАО «МТбанк»	РУП «Национальный аэропорт Минск»	Санаторий «Нарочь»
Цель				
Миссия				
Функциональные области управления				
Основные элементы внутренней среды				

Продолжение таблицы 5

Критерий	Организации			
	ООО «Марко» (управляющая компания)	ЗАО «МТбанк»	РУП «Национальный аэропорт Минск»	Санаторий «Нарочь»
Субъекты внешней среды прямого воздействия				
Субъекты внешней среды косвенного воздействия				

Задание 2.3. SWOT-анализ организации

Постановка задачи. Провести SWOT-анализ организации, в которой Вы работаете (или любой организации Республики Беларусь по выбору).

Методические указания. SWOT-анализ – это универсальный инструмент как стратегического и тактического анализа; метод принятия решений, который определяет сильные и слабые стороны, возможности и угрозы организации или проекта. SWOT-анализ оценивает стратегическое положение организаций и часто используется на предварительных этапах процессов принятия решений для выявления внутренних и внешних факторов, благоприятных и неблагоприятных для достижения целей. Методология SWOT предполагает выявление сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, а затем установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии развития организации.

Матрица SWOT состоит из 4-х основных компонентов: S – Strengths – сильные стороны; W – Weaknesses – слабые стороны; O – Opportunities – возможности; T – Threats – угрозы.

Сильные и слабые стороны характеризуют элементы внутренней среды организации, возможности и угрозы – факторы внешней среды.

Алгоритм проведения SWOT-анализа:

1. Определить сильные стороны Вашей организации. Для этого можно воспользоваться следующими вопросами:

- Почему клиенты обращаются к нам и выбирают наш продукт?
- Что помогает нам развиваться и увеличивать прибыль?
- Какие уникальные методики и технологии мы используем?
- Какие активы у нас есть?
- В чём конкурентное преимущество наших сотрудников?
- Что покупатели чаще всего хвалят в отзывах?

2. Определить слабые стороны Вашей организации. Для этого можно воспользоваться следующими вопросами:

- Какие недостатки есть у нашего продукта?
- Что мешает достигать поставленных целей?
- В каких сферах мы отстаем от конкурентов?
- Что делают наши конкуренты из того, чего не умеем мы?
- На что чаще всего жалуются клиенты в отзывах?
- Какие дополнительные ресурсы нам нужны?
- Что вызывает недовольство сотрудников?

3. Анализ возможностей компании. Для этого можно воспользоваться следующими вопросами:

- Что в ближайшее время может измениться в политике и экономике страны?
- Как может измениться наш рынок?
- Какие новые глобальные тенденции мы можем использовать?
- Какие из уже существующих возможностей мы до сих пор не замечали?

4. Анализ потенциальных угроз для организации на основе ответов на следующие вопросы:

– Как изменения в политико-экономической ситуации могут навредить нам?

– Какие из происходящих на рынке тенденций могут ухудшить наше положение?

– Кто из новых конкурентов представляет наибольшую угрозу для нас?

– Какое глобальное событие вынудит нас закрыть компанию?

5. Результаты SWOT-анализа оформить в виде матрицы (табл. 6).

Таблица 6 – Результаты SWOT-анализа «.....»

Возможности	О	Угрозы	Т
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
Сильные факторы	S	Слабые стороны	W
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	

Выводы: _____

Задание 2.4. Модель 5-ти сил М. Портера

Постановка задачи. Оцените по 10-балльной шкале действие на организацию, в которой Вы работаете (или любой по выбору), каждой из пяти сил конкуренции (по модели М. Портера). По результатам анализа сделать выводы.

Методические указания. Целью отраслевого (конкурентного) анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри нее. Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами: сила конкурентов, сила поставщиков, сила покупателей, угроза появления новых конкурентов и угроза появления товаров-заменителей.

При проведении анализа конкурентной среды отрасли Вам необходимо выделить факторы, влияющие на каждую конкурентную силу, а затем оценить степень воздействия этих факторов на организацию.

Для проведения экспресс-анализа строится таблица из пяти столбцов (см. табл. 7), в первом из которых перечисляются все пять сил, во второй – факторы, определяющие воздействие силы, а в трех справа – выставляется их оценка по десятибалльной шкале.

Критериями оценки являются:

- степень выраженности риска (оценка ее наличия) – в какой степени конкретный фактор силы угрожает Вашей компании;
- степень влияния (сила негативного воздействия) – насколько опасна угроза для Вашей компании;
- возможность решения проблемы – в какой степени можно избавиться от этого риска или минимизировать его.

Все оценки выставляются по 10-балльной шкале, где 0 – риск отсутствует, 10 – высокая степень риска. Баллы проставляются исходя из того, есть ли соответствующая угроза для бизнеса, как она сказывается на работе компании и реально ли ее нивелировать.

Итоговый результат – графа с интегральной оценкой, которая рассчитывается следующим образом:

$$\text{Итоговый результат} = \text{выраженность проблемы} + \\ + \text{степень влияния} - \text{возможность решения}$$

По каждой силе рассчитывается итоговый результат (как средняя арифметическая оценка из выставленных баллов по каждому фактору и сравнивается со следующими критериями оценки:

- 0–4 балла – низкий уровень влияния силы;
- 5–8 баллов – средний уровень влияния силы;
- 9–12 баллов – высокий уровень влияния силы.

Результаты анализа конкурентной среды по модели пяти сил конкуренции необходимо оформить в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты анализа конкурентной среды «.....»

Сила	Факторы, определяющие воздействие силы	Оценка наличия	Степень влияния	Возможность решения	Итоговый рейтинг
1. Сила конкурентов	1. 2. 3.				
<i>Сумма</i>					
2. Сила поставщиков	1. 2. 3.				
<i>Сумма</i>					
3. Сила покупателей	1. 2. 3.				
<i>Сумма</i>					
4. Угроза появления новых конкурентов	1. 2. 3.				
<i>Сумма</i>					
5. Угроза появления товаров-заменителей	1. 2. 3.				
<i>Сумма</i>					
Итого:					

Выводы: _____

Задание 2.5. PEST-анализ

Постановка задачи. Проведите анализ макроокружения **организации, в которой Вы работаете (или любой по выбору)**, оценивая политико-правовую, экономическую, природную, социальную, культурную, демографическую и технологическую среды. Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды? Сделайте выводы о степени агрессивности макросреды по отношению к Вашей организации.

Методические указания. Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительно к отдельно взятой организации, хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций.

Методика проведения анализа макроокружения (PEST-анализа) состоит из следующих этапов:

1 этап. Выделяют факторы, определяющие состояние макросреды компании.

2 этап. Факторы выписывают в таблицу отдельно по каждой составляющей макросреды.

3 этап. Факторы анализируют и определяют состояние каждого фактора и тенденцию его изменения.

4 этап. Оценивают характер влияния факторов на деятельность компании (отрицательное или положительное).

5 этап. Оценивают степень влияния факторов на деятельность компании по шкале от 1 до 5.

6 этап. Определяют суммарное влияние на фирму всех факторов внешней среды с учетом характера их влияния.

7 этап. Разрабатывают мероприятия по адаптации к факторам макросреды (возможные действия организации по предотвращению отрицательного воздействия на ее конкурентные позиции угроз и использованию открывающихся благоприятных возможностей).

8 этап. Оценивают степень влияния на деятельность компании каждого из факторов при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения (шкала от -5 до +5).

9 этап. Определяют силу и направленность суммарного влияния на компанию факторов внешней среды при условии, что компания

соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения.

10 этап. Устанавливают приоритет в реализации мероприятий по адаптации. Определяют, не появились ли новые факторы макросреды, оказывающие влияние на деятельность компании, и возвращаются к этапу 1.

Результаты PEST-анализа сведите в таблицу 8.

Таблица 8 – Результаты PEST-анализа «.....»

Факторы влияния	Состояние фактора (тенденция: рост или снижение)	Характер влияния (+/-)	Степень влияния (1..5)	Суммарная оценка
Политико-правовые: 1. 2. 3. 4. 5.				√
Экономические: 1. 2. 3. 4. 5.				√
Социокультурные: 1. 2. 3. 4. 5.				√

Окончание таблицы 8

Технологические:				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				√
Итого:				√

Выводы: _____

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 3.1. Определить виды структур управления, представленные на рисунках 1–6.



Рисунок 1 – Структура управления 1

Вид структуры управления: _____

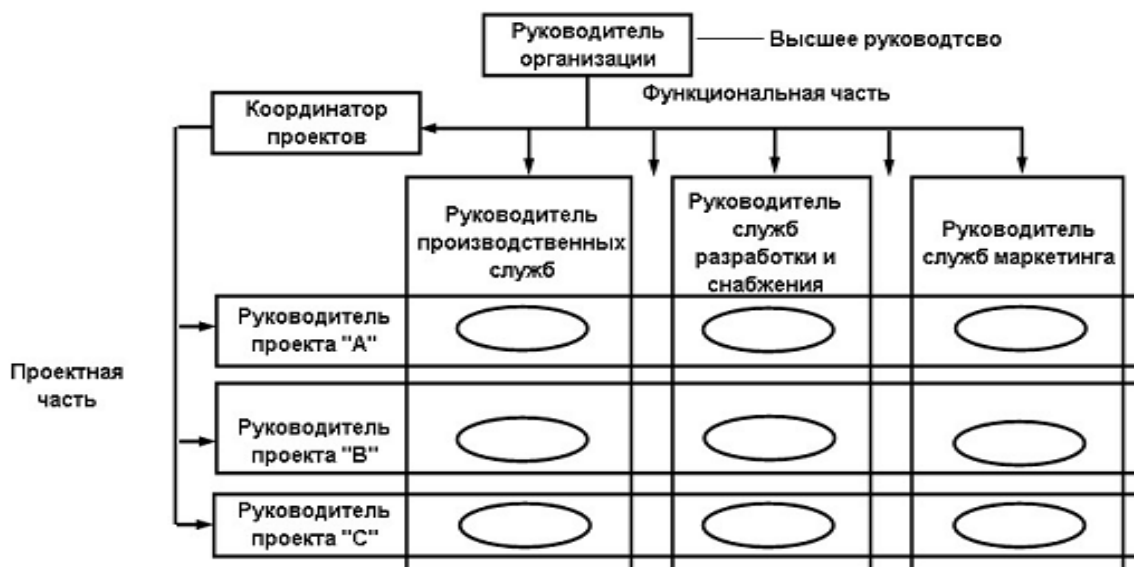


Рисунок 2 – Структура управления 2

Вид структуры управления: _____



Рисунок 3 – Структура управления 3

Вид структуры управления: _____



Рисунок 4 – Структура управления 4

Вид структуры управления: _____

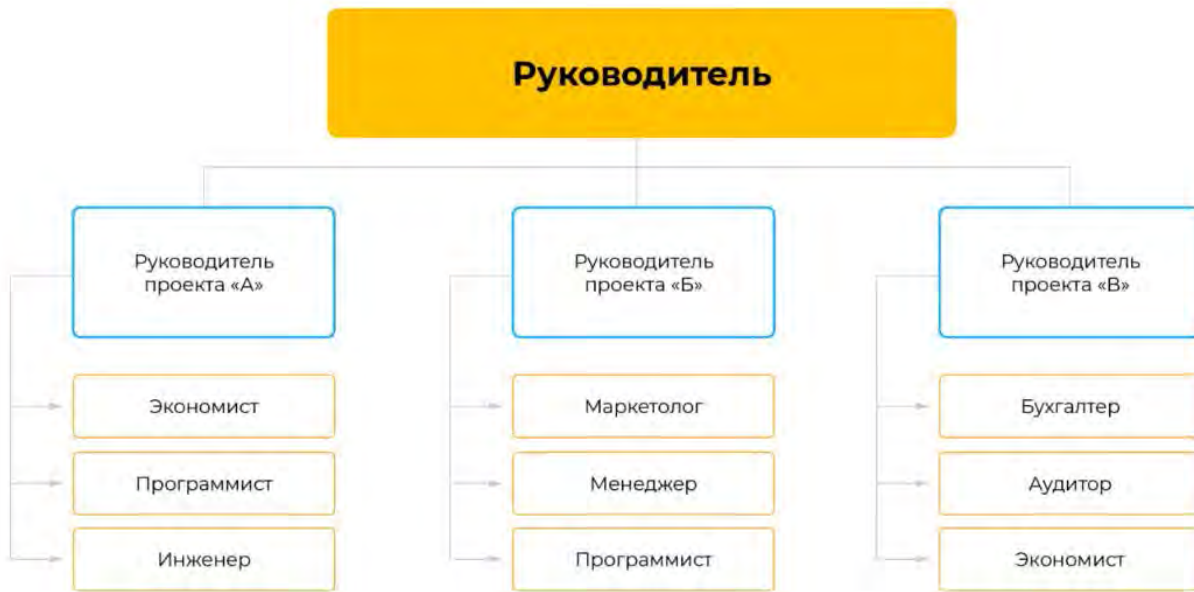


Рисунок 5 – Структура управления 5

Вид структуры управления: _____



Рисунок 6 – Структура управления 6

Вид структуры управления: _____

Задание 3.2. Проанализируйте организационную структуры управления организации (рис. 7) и определите:

1) вид организационной структуры управления:

2) количество уровней управления: _____

3) распределение руководителей на:
высший уровень управления _____

средний уровень управления _____

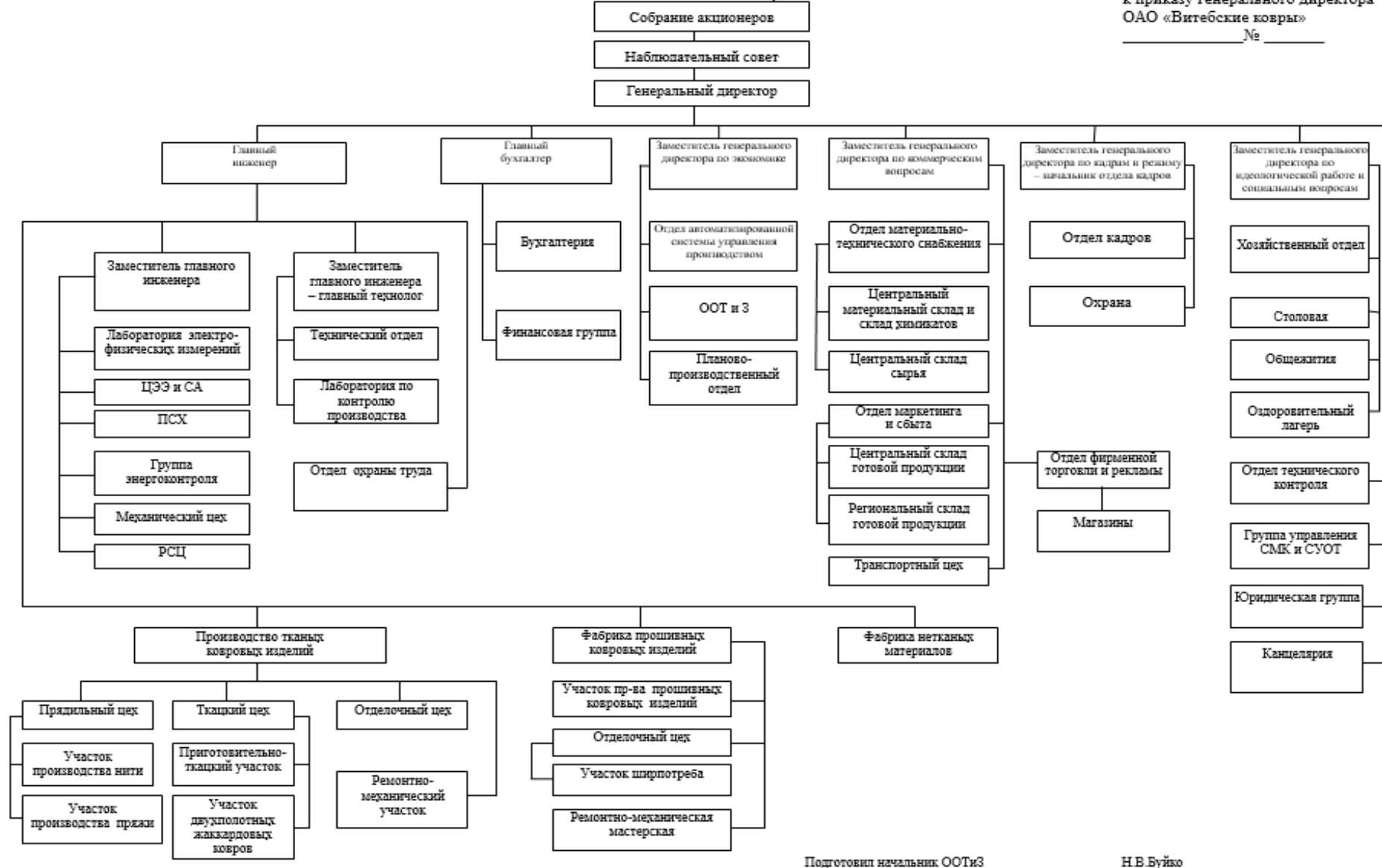
низший уровень управления _____

4) количество звеньев управления: _____

5) нормы управляемости на примере 2-х руководителей высшего, среднего и низшего уровней управления (по указаниям преподавателя).

Организационная структура управления
ОАО «Витебские ковры»

Приложение №1
к приказу генерального директора
ОАО «Витебские ковры»
№ _____



Подготовил начальник: ООТиЗ

Н.В.Буйко

Рисунок 7– Структура управления ОАО «Витебские ковры»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4. ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Задание 4.1. Кратко охарактеризуйте основные принципы менеджмента (табл. 9).

Таблица 9 – Основные принципы менеджмента

Принцип	Краткое содержание
1. Разделение труда	
2. Полномочия и ответственность	
3. Дисциплина	
4. Единоначалие	
5. Единство руководства	
6. Подчинение частных интересов общим	
7. Вознаграждение персонала	
8. Централизация	
9. Скалярная цепь	
10. Порядок	
11. Справедливость	
12. Стабильность рабочего места для персонала	
13. Инициатива	
14. Единый корпоративный дух	

Задание 4.2. Перечислите номера принципов менеджмента, которые в полной мере реализуются в организациях Республики Беларусь в настоящее время?

Задание 4.3. Проведите сравнительную характеристику методов менеджмента в таблице 10.

Таблица 10 – Сравнительная характеристика методов менеджмента

Характеристика	Группа методов		
	экономические	организационно-административные	социально-психологические
Основные мотивы поведения			
Характер воздействия			
Инструменты реализации			
Область применения			
Преимущества			
Недостатки			

Задание 4.4. Изобразите в виде схемы управленческий цикл, состоящий из общих функций менеджмента.

--

Задание 4.5. Соотнесите общие функции управления и принимаемые решения в таблице 11.

Таблица 11 – Распределение функций управления

Решение	Функция управления
Изменение структуры организации из-за изменений во внешней среде	
Определение цели деятельности организации	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития организации	
Проектирование организационной структуры управления	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей организации и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы	
Осуществление вознаграждения за работу	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
Определение миссии и целей бизнеса	
Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации	

Задание 4.6. Проанализируйте представленные управленческие ситуации и дайте ответы на поставленные вопросы.

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнять начатую работу.

Ситуация 2. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы можете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 3. Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

– Почему на четыре? – спрашиваете вы.

– А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, – невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальству, пусть решают.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отрабатывал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

Ситуация 4. Вы – начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 5. Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину.

Как вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-нибудь претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5. ПЛАНИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ

Задание 5.1. Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий известных компаний. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

1. Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».

Достоинства: _____

Недостатки: _____

2. Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании».

Достоинства: _____

Недостатки: _____

3. Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

Достоинства: _____

Недостатки: _____

4. IBM – «Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий».

Достоинства: _____

Недостатки: _____

5. Apple, Inc. – «Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире».

Достоинства: _____

Недостатки: _____

Задание 5.2. Определите миссию организации в разных сферах деятельности (табл. 12).

Таблица 12 – Миссия организации по различным сферам деятельности

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерская	Стрижка, укладка	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		
Туристическая фирма		
Обувное предприятие		
Коммерческий банк		
Учреждение высшего образования		
Интернет-магазин одежды		

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Задание 6.1. Проанализируйте представленные управленческие ситуации и дайте ответы на поставленные вопросы.

Ситуация 1. Молодой специалист В. В. Попов был назначен начальником цеха. Со всей энергией он отдался своим задачам: он постоянно вмешивается в работу отдельных подразделений, дает прямые указания бригадирам и рабочим и обращается к мастерам как к приемщикам приказов, которые должны передавать их дальше. Через некоторое время один мастер уволился с обоснованием, что он чувствует себя «мальчиком на побегушках». Вскоре пожаловался другой мастер, что его должность вскоре будет совершенно не нужна, т. к. начальник цеха все делает сам.

Теперь вмешивается руководство предприятия. Начальнику цеха объясняют, что он должен уважать зоны делегирования своих работников. Однако все остается по-старому. Попов объясняет, что его методы успешны, т. к. он всегда выполняет производственные задания. Руководство еще раз указывает ему на то, что оно заинтересовано в использовании инициативы всех работников. К его деятельности со стороны производственных заданий у него нет претензий, однако его метод, как оказалось, приводит к тому, что уходят способные кадры и что большая часть знаний и умений его мастеров остается без применения. С этим руководство согласиться не может. В. В. Попов, который позицию руководства рассматривает как кадетничество, отвергает эти упреки и действует по-прежнему. Когда мастера вновь обращаются к руководству с жалобой, оно решает расстаться с В. В. Поповым.

Постановка задачи

Обоснуйте обвинение начальника цеха В. В. Попова в двойном нарушении своих обязанностей:

а) по отношению к подчиненным

б) по отношению к руководству

Ситуация 2. При проведении реорганизации структуры управления начальник отдела сбыта С. Козлов получил задание предложить 6 своих подчиненных для перевода на другую работу. С. Козлову это крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди сердились на него. Он размышляет, как лучше уклониться от этого дела. Наконец находит выход: он предлагает заместителю генерального директора по маркетингу 10 человек и просит его выбрать тех шестерых, которые ему кажутся подходящими. Увы, зам. директора на эту ловкую задумку не идет.

Вопросы к ситуации:

1. Какие принципы управления разъяснил при отказе зам. директора начальнику отдела Козлову?

2. Какие правила делегирования и почему хотел нарушить С. Козлов?

Ситуация 3. Руководитель отдела рекламы Иванов получил задание провести рекламу рождественского бизнеса. Он тщательно разрабатывает планы отдельных акций. Так как он осторожный человек, он озаглавливает их «предварительные проекты» и передает их своему шефу через секретаршу. Он очень счастлив, когда получает их назад с пометками, и сразу принимается за составление окончательного плана, который снова тем же образом передает своему начальнику. Когда план с замечаниями шефа возвращается к нему, он начинает проводить акции.

Через короткое время оказывается, что реклама не удалась. Когда Иванова шеф призывает к ответу, он объясняет: «Вы ведь сами здесь участвовали. Вы одобрили мои мероприятия и теперь не можете меня упрекнуть». При этом он предъявляет проекты с пометками шефа.

Вопросы к ситуации:

1. Кто и какие ошибки допустил в данной ситуации?

2. Следовало ли шефу просматривать проекты?

Ситуация 4. Сотрудник отдела маркетинга К. Иванов, который имеет право самостоятельно заказывать рекламные объявления стоимостью 500 у.е., однажды получает заявку руководителя филиала предприятия на рекламу его филиала в размере 400 у.е. Заявка одобрена директором организации.

Обычно заявки поступают на сумму не свыше 250 у.е. Поэтому Иванову сумма кажется слишком высокой, но он не хотел бы противоречить директору предприятия. Он обращается к начальнику отдела маркетинга, с согласия которого заказывается тираж рекламных объявлений стоимостью в 250 у.е.

Как и следовало ожидать, появилась жалоба от руководителя филиала. В особенности был рассержен директор, что его визу проигнорировали. К. Иванов ссылается, что сделал это по указанию своего непосредственного руководителя – начальника отдела маркетинга.

Вопросы к ситуации:

1. Как организованы полномочия в данной организации?

2. Какие виды полномочий и кем нарушены в данной ситуации?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Задание 7.1. Проанализируйте представленные ситуации и дайте ответы на поставленные вопросы.

Ситуация 1. У Вас в подчинении работает человек, который перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также премиальные выплаты. Предложите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Ситуация 2. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Неудовлетворенные работники (особенно те, кто привык «делиться» своими чувствами с менеджерами) слишком часто пользуются незаслуженным вниманием. Нередко руководители уделяют особое внимание требованиям «скандалистов» – они имеют возможность выбора рабочих заданий или получают новейшее оборудование. Но пока менеджеры предпринимают героические усилия, направленные на удовлетворение потребностей недовольных, большинство «нормальных» сотрудников чувствуют себя ущемленными, резонно считая, что такое необычное отношение к скандалистам трудно причислить к образцам справедливости. Руководитель оказался «между двух огней». Пытаясь уменьшить чувство неудовлетворения у «избранных», менеджер рискует вызвать на себя «огонь» широких «масс». Но если он игнорирует проявления недовольства, «инфекция» может превратиться в «эпидемию» и распространиться на других сотрудников.

Вопросы к ситуации:

1. В чем заключается ошибка менеджера?

2. Какой выход из данной ситуации вы можете предложить?

2. Изменение каких установок работников и руководителей способно оптимизировать профессиональные взаимоотношения в данной ситуации?

Тест 1. Оценка мотивационного комплекса

Попробуйте оценить собственный мотивационный комплекс (т. е. понять, что вами больше движет в жизни – «кнут» или «пряник»), заполнив таблицу 13.

Таблица 13 – Анализ мотивационного комплекса

Оценка мотивов	Очень незначительно	Незначительно	Более или менее значительно	Довольно значительно	Очень значительно
Мотивы\баллы	1	2	3	4	5
Я стараюсь учиться хорошо, потому что:					
1) я хочу зарабатывать побольше; 2) это даст мне шанс продолжить образование; 3) не хочу расстраивать родителей; 4) не желаю слыть тупицей; 5) это повышает мой престиж в глазах друзей; 6) я получаю удовольствие от успешной учебы; 7) я уверен, что чем больше умных людей, тем лучше обществу и мне					

Рассчитайте свои показатели:

а) внутренняя мотивация:

$$M = \frac{№ 6 + № 7}{2}$$

б) внешняя положительная мотивация:

$$H = \frac{№ 1 + № 2 + № 5}{3}$$

в) внешняя отрицательная мотивация:

$$O = \frac{№ 3 + № 4}{2}.$$

Запишите эти показатели в виде неравенства и оцените свой мотивационный комплекс.

Если: $M \geq P \geq O$ – Вы – идеалист в хорошем смысле слова; $P \geq M \geq O$ – Вы – большой любитель «пряников»;

$O \geq P \geq M$ – без «кнута» вам трудно;

$M \geq O > P$ – ваша внутренняя мотивация сильна, но вы слишком боитесь неприятностей;

$O > P < M$ – страх перед наказанием разрушает вашу внутреннюю целостность.

Тест 2. Какая у вас мотивация к успеху?

Если хотите узнать, насколько сильна у вас мотивация к достижению поставленной цели, постарайтесь не задумываясь, но четко ответить «да» или «нет» на каждый из предлагаемых вопросов. За каждый ответ «да» на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40, и за каждый ответ «нет» на вопросы 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39 поставьте себе по одному баллу. Затем подсчитайте общее количество баллов. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время.

1. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.

2. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

3. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.

4. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

5. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

6. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

7. Я более доброжелателен, чем другие.

8. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

9. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

10. Усердие – это не основная моя черта.

11. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

12. Меня более привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

13. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.

14. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.

15. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.

16. Я легко проявляю честолюбие.

17. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

18. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

19. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.
20. Нужно полагаться только на самого себя.
21. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
22. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
23. Я менее честолюбив, чем многие другие.
24. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
25. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
26. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
27. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
28. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
29. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
30. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
31. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
32. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
33. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнить.
34. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
35. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
36. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
37. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
38. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
39. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
40. Если я не уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

Интерпретация результатов

28–32 балла. Очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

15–27 баллов. Средняя мотивация к успеху такая же, как у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется все бросить, так как считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

14 баллов и менее. Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

Тест 3. Что люди хотят получить от своей работы?

Тест основан на мотивационной теории Герцберга. Его можно использовать для определения того, какие факторы (гигиенические или мотивационные) актуализированы у испытуемых.

Инструкция. Каждому участнику теста необходимо оценить по пятибалльной шкале степень важности для него каждого из 12 нижеуказанных факторов, влияющих на его отношение к работе по такой схеме: 1 балл – не важно, 2 балла – почти не важно, ..., 5 баллов – максимально важно.

Как Вы оцениваете влияние каждого из следующих факторов на Ваше отношение к работе? (табл. 14).

1. Интересное содержание работы.
2. Хороший начальник.
3. Признание проделанной вами работы, уважение к вам.
4. Возможность продвижения по службе.
5. Удовлетворенность личной жизнью.
6. Престижная работа.
7. Ответственная работа.
8. Хорошие условия для работы.
9. Разумные правила и процедуры, существующие в данной компании.
10. Возможность самосовершенствования.
11. Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.
12. Чувство безопасности, связанное с работой.

Таблица 14 – Результаты теста 3

<i>Гигиенические факторы</i>		<i>Мотивационные факторы</i>	
<i>Номер фактора</i>	<i>Балл</i>	<i>Номер фактора</i>	<i>Балл</i>
<i>2</i>		<i>1</i>	
<i>5</i>		<i>3</i>	
<i>6</i>		<i>4</i>	
<i>8</i>		<i>7</i>	
<i>9</i>		<i>10</i>	
<i>12</i>		<i>11</i>	
<i>Итого</i>		<i>Итого</i>	

Сравните две полученные суммы.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8. КОНТРОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ

Задание 8.1. Проанализируйте представленные ситуации и дайте ответы на поставленные вопросы.

Ситуация 1. Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива: пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Выберите верный вариант ответа или предложите свой.

Ситуация 2. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Выберите верный вариант ответа или предложите свой.

Ситуация 3. В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. Как вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу заместителю обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника,

усилю контроль за его работой.

Выберите верный вариант ответа или предложите свой.

Ситуация 4. В плановом отделе работает 8 экономистов. Все они довольно хорошо распределяют свое рабочее время, и только Вера Михайловна всегда опаздывает хотя бы на полчаса из-за того, что до работы ей необходимо отвезти детей в школу. Начальник отдела знает, и она может наложить дисциплинарные взыскания, но она также знает, что Вера Михайловна – самый грамотный экономист в отделе. Пытаясь достичь приемлемого решения, начальник предложил Вере Михайловне заканчивать работу немного позднее, чем остальные, чтобы компенсировать свои опоздания. Но Вере Михайловне это не нравится. Она реагирует следующим образом: «Вы прекрасно знаете, что я и так успеваю быстрее, чем кто-либо в отделе, и все сотрудники отдела это тоже знают, поэтому они не против того, что я прихожу немного позже». Но начальник не совсем в этом уверен. Если позволять подчиненным такие вольности, то к чему это приведет?

Вопросы к ситуации:

1. Определите проблему в поставленной ситуации.

2. Что случится, если руководитель ничего не предпримет?

3. Предложите альтернативные варианты решения.

Ситуация 5. Организация, занимающаяся выпуском ковровых изделий, планирует расширить рынок сбыта. Для успешной деятельности в этом направлении необходимо разработать ряд мероприятий рекламной кампании. Директор предприятия издает приказ следующего характера: «Отделу маркетинга разработать проект рекламных мероприятий ковровых изделий. Срок исполнения 01.06.2023». К указанной дате порученная работа не выполнена. Кто виновен в срыве работы? В чем ошибки руководства?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Задание 9.1. Выберите верный вариант ответа и поясните почему.

1. Какой из представленных вариантов наиболее точно отражает сущность управленческого решения:

а) подготовка приказа, распоряжения, устного руководящего указания;
б) определение цели и программы действий в каждый данный момент управления;

в) выбор альтернативы.

2. С чего следует начинать анализ конкретной ситуации?

а) с выбора вариантов решения;

б) с выяснения дополнительной информации;

в) с определения главной проблемы.

3. Какие операции в организованном процессе принятия решений должен брать на себя руководитель?

а) определение главной проблемы, формулирование целей, задач и требований к решению;

б) ревизия системы и проектирование решений;

в) определение критериев оценки и выбор варианта;

г) сбор и обработка дополнительной информации;

д) во всех случаях «а» и «в»;

е) во всех случаях «а» и «б».

Задание 9.2. Вы заняли должность руководителя. Что Вам нужно сделать в первую очередь? Установите правильный порядок действий.

а) выяснить, как работал Ваш предшественник;

б) довести до сведения подчиненных, что для них начинается новая жизнь;

в) разузнать, кто неформальный лидер среди Ваших новых подчиненных;

г) обязать всех представить Вам свои должностные инструкции, отчеты о работе за прошлый год;

д) наладить отношения с новым непосредственным начальником;

е) составить долгосрочный план действий;

ж) выявить круг наиболее неотложных проблем.

Задание 9.3. Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Задание 9.4. В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.

1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.

2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.

3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.

4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.

5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.

6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.

7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Какие из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительными?

Задание 9.5. Управленческие решения разрабатывается и реализуется для социально-экономической системы и направлены на стратегическое планирование деятельности организации, административное управление, управление человеческими ресурсами, управление производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм управления и техническое обеспечение), управленческое консультирование, управление внутренними и внешними коммуникациями.

Имеются фрагменты текстов управленческих решений. Распределите их по функциональному признаку в таблице 15.

1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех

уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

4. Наладчику станков Тараненко Р. А. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе №4.

5. Все сотрудники компании в течение июля 2024 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

8. Инженера Калинина Н. С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 марта по 24 марта 2024 г.

9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

10. Отделу обучения в сентябре 2024 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

11. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

12. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить отдел непосредственно ее президенту.

13. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

14. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

15. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т. д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

Таблица 15 – Виды управленческих решений

Направленность управленческого решения	Номера решений
Стратегическое планирование и развитие	
Административное управление	
Управление человеческими ресурсами	
Управление производственной и обслуживающей деятельностью	
Формирование системы управления организации	
Управленческое консультирование	
Управление внутренними и внешними коммуникациями	

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основной

1. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 383 с.
2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. – 672 с. // Znanium : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2139996> (дата обращения: 15.12.2025). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
3. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебник для студентов учреждений высшего образования по специальности магистратуры “Бизнес-администрирование” / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 272 с.
4. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 328 с. + Доп. материалы. – (Высшее образование). // Znanium : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2186900> (дата обращения: 15.12.2025). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
5. Мазилкина, Е. И. Менеджмент : учебное пособие / Е. И. Мазилкина. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 197 с. – (Среднее профессиональное образование). // Znanium : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2085534> (дата обращения: 15.12.2025). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
6. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. – 4-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. – 332 с. // Znanium : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083030> (дата обращения: 15.12.2025). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
7. Операционный менеджмент : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности “Бизнес-администрирование” / Г. А. Хацкевич, Л. Ф. Догиль, Н. В. Мальцевич [и др.]. – Минск : РИВШ, 2023. – 197 с.
8. Семенов, А. К. Теория менеджмента : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К, 2022. – 490 с. // Znanium : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084666> (дата обращения: 15.12.2025). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

Дополнительный

9. Аристов, О. В. Управление качеством : учебник / О. В. Аристов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 224 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). // Znanium : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2127015> (дата обращения: 15.12.2025). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

10. Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство : учебник для студентов учреждений высшего образования по специальности “Менеджмент (по направлениям)” / Н. П. Беляцкий. – Минск: РИВШ, 2020. – 359 с.

11. Короленок, Г. А. Менеджмент торговли, общественного питания и недвижимости : учебное пособие. – Минск : БГЭУ, 2020. – 208 с.

12. Маслов, В. И. Менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Маслов ; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. – 2-е изд. – Москва / Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 29 с. // Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103839> дата обращения: 15.12.2025). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

13. Менеджмент организации : учебное пособие / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – Москва / Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 565 с.

14. Менеджмент: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Экономика и организация производства (по направлениям)", "Транспортная логистика (по направлениям)" / Э. М. Гайнутдинов, Р. Б. Ивуть, Л. И. Поддерегина [и др.] ; под ред. Э. М. Гайнутдинова. – Минск : Вышэйшая школа, 2019. – 239 с.

15. Юкаева, В. С. Менеджмент: краткий курс : учебное пособие / В. С. Юкаева. – 4-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 104 с. // Университетская библиотека ONLINE : электронно-библиотечная система. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453524> (дата обращения: 15.12.2025). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

16. Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Менеджмент» для специальностей первой ступени высшего образования 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», 6-05-0311-02 «Экономика и управление», 1-28 01 01 «Экономика электронного бизнеса», 6-05-0611-04 «Электронная экономика» / УО «ВГТУ» ; сост.: Е.В. Ванкевич [и др.]. – Витебск, 2024. – Режим доступа: из локальной сети б-ки ВГТУ. – Загл. с титул. экрана. – Текст : электронный.

Нормативные правовые акты

1. Трудовой кодекс Республики Беларусь : 26 июля 1999 г. № 296-З : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобрен Советом Республики 30 июня 1999 г. : в редакции Закона Республики Беларусь от 8 июля 2024 г. № 25-З. – Текст : электронный // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk9900296> (дата обращения: 15.12.2025).

2. Кодекс Республики Беларусь об административных правонарушениях : 6 января 2021 г. № 91-З : принят Палатой представителей 18 декабря 2022 г. : одобрен Советом Республики 18 декабря 2022 г. : в редакции Закона Республики Беларусь от 22 апреля 2024 г. № 365-З. – Текст : электронный // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by/upload/docs/op/НК2100091_1611262800.pdf (дата обращения: 15.12.2025).

3. О концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь : Указ Президента Республики Беларусь от 3 января 2024 г. № 1. – Текст : электронный // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32400001> (дата обращения: 15.12.2025).

4. О развитии цифровой экономики : Декрет Президента Республики Беларусь от 21 декабря 2017 г. № 8. – Текст : электронный // ЭТАЛОН-ONLINE : информационно-поисковая система. – URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=PD1700008> (дата обращения: 15.12.2025).

5. О занятости населения Республики Беларусь : Закон Республики Беларусь от 15 июня 2006 г. № 125-З : принят Палатой представителей 4 мая 2006 г. : одобрен Советом Республики 23 мая 2006 г. : с изменениями и дополнениями от 27 декабря 2023 г. № 328-З. – Текст : электронный // ЭТАЛОН-ONLINE : информационно-поисковая система. – URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=h10600125> (дата обращения: 15.12.2025).

6. Об изменении общегосударственного классификатора Республики Беларусь «Занятия» (ОКРБ 014-2017) : постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 24 июля 2017 г. № 33. – Текст : электронный // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W21934653p> (дата обращения: 15.12.2025).

7. Об утверждении выпуска 28 Единого квалификационного справочника должностей служащих : постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 29 июля 2020 г. № 69. – Текст : электронный // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W22136368p> (дата обращения: 15.12.2025).

Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая тетрадь

Составители:

Ванкевич Елена Васильевна
Коробова Елена Николаевна
Горовой Станислав Олегович

Корректор *А.С. Прокопюк*
Компьютерная верстка *С.О. Горовой*

Подписано к печати 16.02.2026. Формат 60x90^{1/8}. Усл. печ. листов 5,8.
Уч.-изд. листов 3,5. Тираж 40 экз. Заказ № 45.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»
210038, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 3/1497 от 30 мая 2017 г.