

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Нестерова Людмила Викторовна

Должность: Директор филиала Инди (филиал) ФГБОУ ВО «ЮГУ»

Дата подписания: 27.12.2025 08:08:36

Уникальный программный ключ:

381fbe5f0c4ccc6e500e8bc981c25bb218288e83

Индустриальный институт (филиал)


Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения


высшего образования «Югорский государственный университет»

(Инди (филиал) ФГБОУ ВО «ЮГУ»)

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
**по выполнению практических работ**  
**ОП.11 Основы менеджмента в электроэнергетике**

08.02.09 Монтаж, наладка и эксплуатация электрооборудования  
промышленных и гражданских зданий

РАССМОТРЕНО  
Предметной цикловой  
комиссией специальных  
нефтегазовых дисциплин  
Протокол № 1 от 07.09.2023г.  
Председатель ПЦК  
 Г.А.Ребенок

УТВЕРЖДЕНО  
заседанием методсовета  
Протокол № 1 от 21.09.2023г  
старший методист  
 Г.Р. Давлетбаева

Разработчик:

\_\_\_\_\_

Н.В.Макеева

\_\_\_\_\_

(инициалы, фамилия)

преподаватель ИнДИ (филиал)  
ФГБОУ ВО «ЮГУ»

\_\_\_\_\_

(занимаемая должность)

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
Пояснительная записка	4
Порядок выполнения работы	6
Рекомендации по оформлению практической работы	7
Критерии оценки работ	7
Перечень практических работ	7
Практическая работа №1 Сравнительная характеристика моделей управления	9
Практическая работа №2 Составление сравнительной таблицы «Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности в России».	9
Практическая работа №3 Характеристика потребностей человека в теории А. Маслоу.	11
Практическая работа №4 Описание основных стадий планирования	13
Практическая работа №5 Составление плана проведения контроля	14
Практическая работа №6 Разработка миссии предприятия.	15
Практическая работа №7 Анализ факторов внешней и внутренней среды организации	15
Практическая работа №8 Разработка и анализ организационной структуры управления.	20
Практическая работа №9 Свойства личности.	21
Практическая работа №10 Сравнительный анализ стилей руководства.	22
Практическая работа №11 Решение конфликтных ситуаций	23
Практическая работа №12 Выработка управленческого решения в конкретной ситуации.	26
Список рекомендуемой литературы	28
Приложение 1	29

## 1. Пояснительная записка

Методические указания по выполнению практических работ по учебной дисциплине ОП.11 Основы менеджмента в электроэнергетике разработаны в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины и предназначены для приобретения необходимых практических навыков и закрепления теоретических знаний, полученных обучающимися при изучении учебной дисциплины.

Методические указания предназначены для обучающихся специальности 08.02.09 Монтаж, наладка и эксплуатация электрооборудования промышленных и гражданских зданий. Учебная дисциплина «Менеджмент в профессиональной деятельности» является общепрофессиональной учебной дисциплиной.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен овладеть умениями и знаниями:

Код ПК, ОК	Код умений	Умения	Код знаний	Знания
ОК 01	Уо 01.01	распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте	Зо 01.01	актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить
	Уо 01.02	анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части	Зо 01.02	основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте
	Уо 01.03	определять этапы решения задачи	Зо 01.03	алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях
	Уо 01.04	выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы	Зо 01.04	методы работы в профессиональной и смежных сферах
	Уо 01.05	составлять план действия	Зо 01.05	структуру плана для решения задач
	Уо 01.06	определять необходимые ресурсы	Зо 01.06	порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности
	Уо 01.08	реализовывать составленный план		
	Уо 01.09	оценивать результат и последствия своих действий		

		(самостоятельно или с помощью наставника)		
ОК 02	Уо 02.01	определять задачи для поиска информации	Зо 02.01	номенклатура информационных источников, применяемых в профессиональной деятельности
	Уо 02.02	определять необходимые источники информации	Зо 02.02	приемы структурирования информации
	Уо 02.03	планировать процесс поиска; структурировать получаемую информацию	Зо 02.03	формат оформления результатов поиска информации, современные средства и устройства информатизации
	Уо 02.04	выделять наиболее значимое в перечне информации		
	Уо 02.05	оценивать практическую значимость результатов поиска		
	Уо 02.06	оформлять результаты поиска, применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач		
ОК 03	Уо 03.03	определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования	Зо 03.03	возможные траектории профессионального развития и самообразования
ОК 04	Уо 04.01	организовывать работу коллектива и команды	Зо 04.01	психологические основы деятельности коллектива, психологические особенности личности
	Уо 04.02	взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности	Зо 04.02	основы проектной деятельности
ОК 05	Уо 05.01	грамотно излагать	Зо 05.02	правила оформления

		свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке, проявлять толерантность в рабочем коллективе		документов и построения устных сообщений
ОК 09	Уо 09.01	понимать общий смысл четко произнесенных высказываний на известные темы (профессиональные и бытовые), понимать тексты на базовые профессиональные темы;	Зо 09.01	правила построения простых и сложных предложений на профессиональные темы;
	Уо 09.02	участвовать в диалогах на знакомые общие и профессиональные темы;	Зо 09.02	основные общеупотребительные глаголы (бытовая и профессиональная лексика);
	Уо 09.03	строить простые высказывания о себе и о своей профессиональной деятельности;	Зо 09.03	лексический минимум, относящийся к описанию предметов, средств и процессов профессиональной деятельности;
	Уо 09.04	кратко обосновывать и объяснять свои действия (текущие и планируемые);	Зо 09.04	особенности произношения;
	Уо 09.05	писать простые связные сообщения на знакомые или интересующие профессиональные темы.	Зо 09.05	правила чтения текстов профессиональной направленности.

В методических указаниях рассмотрены все темы, по которым предусмотрены практические занятия.

Рабочая программа учебной дисциплины предусматривает проведение практических занятий в объеме 28 часов.

#### **Порядок выполнения работы**

- записать название работы, ее цель в тетрадь;

- выполнить задания в соответствии с ходом работы.

### Рекомендации по оформлению практической работы

Практические работы выполняются в тетради. Записи выполняются чётко и разборчиво.

При необходимости записи сопровождать таблицами, схемами.

Работы проводятся согласно календарно-тематическому планированию, в соответствии с учебной программой.

Пропущенные практические работы выполняются студентом самостоятельно и сдаются в отведенные на изучение дисциплины сроки.

### Критерии оценки работ

«отлично»

- работа выполнена без ошибок;
- демонстрируются знания теоретического материала и умение их применять;
- последовательное, правильное выполнение всех заданий;
- умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.

«хорошо»

- демонстрируются знания теоретического материала и умение их применять;
- последовательное, правильное выполнение всех заданий;
- возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя;
- умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.

«удовлетворительно»

- неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя;
- выполнение заданий при подсказке преподавателя;
- затруднения в формулировке выводов.

«неудовлетворительно»

- отсутствие теоретического обоснования выполнения заданий;
- задания не выполнены.

### Перечень практических работ

№ п/п	Наименование практических работ	Кол-во часов
1	Практическая работа №1 Сравнительная характеристика моделей управления	2
2	Практическая работа №2 Составление сравнительной таблицы «Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности в России».	2
3	Практическая работа №3 Характеристика потребностей человека в теории А. Маслоу.	4

4	Практическая работа №4 Описание основных стадий планирования	2
5	Практическая работа №5 Составление плана проведения контроля	2
6	Практическая работа №6 Разработка миссии предприятия.	2
7	Практическая работа №7 Анализ факторов внешней и внутренней среды организации	2
8	Практическая работа №8 Разработка и анализ организационной структуры управления.	2
9	Практическая работа №9 Свойства личности.	2
10	Практическая работа №10 Сравнительный анализ стилей руководства.	4
11	Практическая работа №11 Решение конфликтных ситуаций	2
12	Практическая работа №12 Выработка управленческого решения в конкретной ситуации.	2
<b>Итого:</b>		<b>20</b>

Методические указания содержат список основной и дополнительной литературы.

В дальнейшем методические указания могут перерабатываться при изменении Федеральных государственных образовательных стандартов.



## Практическая работа №1

### Сравнительная характеристика моделей управления

Задание:

Руководствуясь таблицей №1, составьте сравнительный анализ японского, американского и российского менеджмента

Таблица 1 – Сравнительная характеристика японской, американской и российской моделей управления

Критерий сравнения	Модель управления		
	Японская	Американская	Российская
Инициатор принятия решения			
Способ принятия решения			
Согласование решения			
Цель принятия решения			
Скорость принятия решения			
Ответственность за принятое решение			
Разделение труда в процессе разработки и реализации решения			
Взаимодействие между начальником и подчинёнными			
Оплата труда			
Привлечение новых кадров			
Длительность срока работы сотрудника			

## Практическая работа №2

### Составление сравнительной таблицы «Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности в России».

#### Задание 1.

Составить сравнительную таблицу «Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности в России». (таблица 2).

Таблица 2.

Характеристики	Товарищество		ООО	ПАО	ИП	Государственные и муниципальные унитарные предприятия
	полное	на вере				
Участники						
Учредительные документы						
Капитал						
Ответственность						

## Задание 2.

Определить достоинства и недостатки организационно-правовых форм предпринимательской деятельности в России. Ответы оформить в таблице 3.

Таблица 3

Форма	Достоинства	Недостатки
Товарищество		
ИП		
АО		

## Задание 3.

Укажите, для какой из организационно-правовых форм предпринимательской деятельности присущи следующие характеристики (таблица 4).

Таблица 4

Недостатки	Организационно-правовые формы предпринимательства						
	Полное товарищество	Коммандитное товарищество	ООО	ОДО	ПАО	Кооператив	Унитарное предприятие
Риск потери личного имущества							
Личная ответственность за действия других учредителей							
Расхождение интересов участников							
Отказ в получении информации о коммерческой тайне							
Проблемы выхода из числа учредителей							

В соответствующих позициях таблицы поставьте знак «+» или «-».

**Практическая работа №3**  
**Характеристика потребностей человека в теории А. Маслоу.**

Задание 1.

Задание выполняется индивидуально. Результаты оформите в таблице 5. Предложите методы стимулирования, направленные на удовлетворение следующих потребностей:

Таблица 5 – Потребности и методы стимулирования

Потребности	Методы стимулирования
1. Физиологические потребности	1. 2. 3.
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем	1. 2. 3.
3. Социальные потребности	1. 2. 3.
4. Потребности в уважении и самоуважении	1. 2. 3.
5. Потребности в самореализации	1. 2. 3.

Задание 2.

Задание выполняется индивидуально. Разработайте проект системы стимулирования сотрудников. Результаты оформите в таблице 6:

Таблица 6 – Виды и формы стимулирования

Вид стимулирования	Форма стимулирования
1. Экономическое	1. 2. 3. 4. 5.
2. Неэкономическое	1. 2. 3. 4. 5.

Задание 3.

Внимательно прочитайте информацию о мотивации труда в ООО «ЭНФОРТА» и укажите методы материальной и методы нематериальной мотивации персонала этой

организации. Выводы оформите в таблице 7.

«Зарботная плата в организации состоит из двух частей: постоянной и переменной (премиальной). Постоянная часть зарботной платы – это оговоренный в трудовом договоре должностной оклад, который ежемесячно выплачивается работнику за выполнение его трудовых обязанностей, независимо от результатов его деятельности. Переменная часть зарботной платы – это ежемесячная премиальная выплата, составляющая определенный процент от совокупного дохода работника, номинальный размер которой определен в трудовом договоре. Премия выплачивается при 100% выполнении основных показателей. Последние дифференцированы по должностям и представлены следующими: выполнение коллективных планов продаж, выполнение индивидуальных планов продаж, выполнение планового показателя по оборачиваемости денежных средств и др. Т.е. постоянная часть зарботной платы есть гарантированная компенсация работнику за его труд в организации, а переменная часть связана с результативностью деятельности. Она связывает уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника.

Кроме этого, в систему мотивации входят вознаграждения за наставничество и за профессионализм.

Также в организации имеет место система бенефитов - это часть компенсационного пакета в виде дополнительных социальных льгот и выплат персоналу, сверх предусмотренных ТК РФ. При этом они выступают в двух формах: предусмотренные законодательством и не предусмотренные законодательством. К первой группе относятся: оплата отпусков, оплата дней нетрудоспособности, оплата предварительных и периодических медицинских осмотров, предоставление и оплата учебных отпусков, оплата командировочных расходов. Во вторую группу: компенсация транспортных расходов, обеспечение работников мобильной связью, дополнительные компенсации работникам в связи с временной нетрудоспособностью, медицинское страхование, организация обучения сотрудников на рабочем месте посредством проведения тренингов, семинаров, конференций.

Большое внимание в организации уделяется мотивационным программам, профессиональным соревнованиям, корпоративным праздникам, качественному оборудованию рабочих мест.

Мотивационные программы разрабатываются ежегодно. Так, в 2016 году были запущены две мотивационные программы: «Лидеры» – учет индивидуальных результатов каждого; «Юбилейная регата» – соревнование команд.

Мотивационная программа «Лидеры» проводится каждый год для работников основных процессов компании: продажи (менеджеры по продажам), инсталляции (инженеры по установке и обслуживанию оборудования), сервис (инженеры оперативно-технического отдела), общение (операторы контакт - центра). По итогам года 17 человек, лидеров в своих направлениях, награждаются путешествием на двоих в Египет, Таиланд, Объединенные Арабские Эмираты.

«Юбилейная регата» – программа для команд отделений и региональных филиалов, посвященная 10-летию юбилею компании. В программе оценивалась самая эффективная команда по итогам года, которая перевыполнила свои бюджетные показатели. Победители получили памятные призы и подарки на всю команду.

Профессиональное соревнование – энфортокиада –соревнование между всеми работниками Энфорты. Сроки подведения итогов: ежемесячно; ежеквартально; ежегодно.

Сотрудники делятся на группы участников в зависимости от функциональной дирекции, к которой они относятся. Каждый месяц руководители определяют победителей, за победу участникам начисляются бонусы – Энфишки. В первую очередь, оценивается эффективность сотрудника, ну и конечно, отзывчивость и умение работать в команде. На основе этих показателей формируется личный рейтинг в профиле на портале Энфорты. Рейтинг сотрудника на портале складывается из трех составляющих: энфишки за первенство в подразделении; энфишки за благодарности от коллег; энфишки за бонусы. Каждому достижению присваивается определенное количество баллов. В зависимости от достижений формируется рейтинг Энфортовца. Для реализации Энфишек на портале действует настоящий интернет-магазин подарков – «ЭНФОРТ@МАРКЕТ», где можно приобрести интересные призы за накопленные Энфишки. Каждый приз имеет свою цену. По итогам года 20 финалистов «Энфортокиады», набравшие наибольшее количество энфишек получают в подарок поездку за границу со спутниками на одну неделю».

Таблица 7- Методы мотивации

	Материальные	Нематериальные
1		
2		
...		

#### **Практическая работа №4** **Описание основных стадий планирования**

##### Задание 1

Постройте план своей карьеры, предусмотрев не только трудоустройство, но и продвижение по иерархической лестнице, повышение своего образования и приобретения навыков управления производственными процессами и людьми, работы в группе (команде), свой творческий рост. План оформить используя таблицу 8.

Таблица 8 - План карьеры

№	Цель	Значимость	Срок (год)	Практические меры	Срок (к какому времени)	Контроль
1	Стать коммерческим директором крупного предприятия	высокая	2030	1. Получить образование 2. Приобрести опыт работы 3. Стать руководителем коммерческого отдела предприятия 4. т.д.		

##### Задание 2

Разберите две достаточно стандартные для студенческой группы ситуации. В письменном виде сделайте план работы группы.

1. Группе необходимо выполнить определенный объем работ по благоустройству территории колледжа. Кто должен возглавить студенческую рабочую группы? Как будет организована подготовка к работе?

2. Студенческая группа решила провести вместе очередной праздник. Как будет организована подготовка к празднику, кто её возглавит, и будет управлять ситуацией?

Контрольные вопросы:

1. Методы планирования и организация работы подразделения.
2. Виды планов.
3. Формы планов.

### **Практическая работа №5** **Составление плана проведения контроля**

Задание 1.

Задание выполняется в малой группе. После выполнения задания менеджеры малых групп докладывают о результатах работы.

Разработайте проект реализации трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного. Результаты оформите в таблице 9:

Таблица 9 – Виды контроля

<b>Вид контроля</b>	<b>Мероприятия в рамках вида контроля</b>	<b>Использование результатов контроля</b>
1. Предварительный:  - отбор кандидата на вакантную должность в выбранном вами ранее предприятии (должность указать)	1. 2. 3. 4. 5.	
2. Текущий:  - контроль за состоянием трудовой дисциплины на вашем предприятии	1. 2. 3. 4.	
3. Заключительный:  - анализ прибыли за год (выручки от реализации услуг, товаров)	1. 2. 3. 4.	

Задание 2.

Задание выполняется в малой группе. После выполнения задания менеджеры малых групп докладывают о результатах работы.

Разработайте проект системы контроля на выбранном вами предприятии. Объект контроля выберите самостоятельно. Результаты оформите в таблице 10:

Таблица 10 – Система контроля

Объект контроля	Вид контроля	Содержание контроля
(трудовой коллектив, трудовая дисциплина, прибыль и др.)	1. Предварительный	
	2. Текущий	
	3. Заключительный	

### **Практическая работа №6 Разработка миссии предприятия.**

Миссия-цель предприятия, причина его существования. В миссии детализируется статус предприятия, принципы его работы, намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

Миссия дает представление о назначении организации, необходимости и полезности

Образец: Миссия коммерческого банка – предоставление широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов эффективное развитие с учетом интересов клиентов и сотрудников.

Модель упорядочения целей разного уровня управления в единую комплексную систему получила название «дерево целей». На верхнем уровне находится одна – главная цель, состоящая в выполнении всех подчиненных ей целей, характеризующих различные сферы деятельности. Следующие уровни детализируют эти цели по выбранным классификационным признакам, это – подцели. Элементы дерева целей, раскрывающие способ реализации подцелей, являются целями-средствами, а «листья» – конкретными мероприятиями.

Задание:

1. Выбрать конкретную организацию и дать ее краткое экономическое описание (организационная форма, отраслевая принадлежность, экономическое состояние по 4-5 экономическим показателям, занимаемое место на рынке)
2. Сформулируйте миссию своего предприятия, долгосрочные и краткосрочные цели.
3. Определите ряд стратегических целей, связанных с миссией вашей организации. Постройте “дерево” целей, определив их иерархию.
4. Перечислите факторы внешней среды, которые влияют на выбор стратегии Вашей организации. Проранжируйте их.
5. Какое влияние оказывают конкретные изменения факторов внешней среды современной России на стратегию вашей организации, какие возможности и угрозы они несут.
6. Составьте перечень ресурсов, необходимых вашей организации для достижения целей.
7. Составьте список сильных и слабых сторон вашей организации.

### **Практическая работа 2**

#### **Анализ факторов внешней и внутренней среды организации**

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей

среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;
- Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализа необходимо:

- Определить основное направление развития предприятия (его миссию)
- Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
- Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

**Стандартная матрица SWOT анализа**

Внутренние факторы	Сильные стороны компании	Слабые стороны компании
	1 _____	1 _____
2 _____	2 _____	
3 _____	3 _____	
4 _____	4 _____	
5 _____	5 _____	
Внешние факторы	Возможности	Угрозы
	1 _____	1 _____
2 _____	2 _____	
3 _____	3 _____	
4 _____	4 _____	
5 _____	5 _____	

Рисунок 1

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа (рисунок 1). В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.



Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Задание:

1. Определить сильные и слабые стороны предприятия

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

- Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
- По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;
- Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа

Пример:

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

- Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)
- Производство (оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)
- Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.)
- Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)
- Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Заполняется таблица 11.

Таблица 11. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надежный поставщик комплектующих	Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

Из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

## 2. Определить рыночные возможности и угрозы.

Второй шаг SWOT-анализа — это оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия - увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон вашего предприятия:

- Составление перечня параметров для оценки рыночной ситуации;
- Определение возможностей и угроз предприятия по каждому параметру;
- Выбор из всего перечня наиболее важных возможностей и угроз и построение матрицы SWOT-анализа

Пример:

За основу можно взять следующий список параметров:

Факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)

Факторы конкуренции (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)

Факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)

Экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)

Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)

Научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)

Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)

Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)

Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)

И, наконец, международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Далее, заполняется таблица 12. Примеры в таблице помогут разобраться с составлением списка возможностей и угроз вашего предприятия.

Таблица 12. Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки		Возможности	Угрозы
1. Конкуренция		Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
2. Сбыт		На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера
3. и т.д. ...			

Необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные, и занести их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа

В заполненной матрице SWOT-анализа виден полный перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед предприятием перспективы и грозящие ему опасности.

3. Сопоставление сильных и слабых сторон вашего предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

- Как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
- Какие слабые стороны предприятия могут помешать?
- За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
- Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей вашего предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа (таблица 13).

Таблица 13. Матрица SWOT-анализа

	Возможности	УГРОЗЫ
	1. Появление новой розничной сети 2. и т.д.	1.Появление крупного конкурента 2. и т.д.
Сильные стороны 1. Высокое качество продукции 2. 3. и т.д.	1.Как воспользоваться возможностями: - Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	1. За счет чего можно снизить угрозы: - Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
Слабые стороны	1. Что может помешать	1. Самые большие опасности для

1. Высокая себестоимость продукции 2. 3. и т.д.	воспользоваться возможностями: - Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов	фирмы: - Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам
---	---	--

Заполнив матрицу, можно увидеть результат:

- определены основные направления развития предприятия;
- сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса.

## Практическая работа №8

### Разработка и анализ организационной структуры управления.

#### Задание 1.

1. Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать ее.

Книжный магазин состоит из двух отделов: книги и канцелярские товары и склада. Отдел книги включает секции художественной литературы, детской литературы, деловой и учебной. Отдел канцелярских товаров состоит из 2-х секций: школьно-письменные принадлежности, открытки и календари. Руководит магазином директор.

2. Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать

Издательский дом состоит из следующих отделов: отдел кадров, отдел материально-технического снабжения, производственный отдел, отдел реализации, бухгалтерия. Руководит издательством генеральный директор, в подчинении которого директор по материально-техническому снабжению, директор по производству, директор по реализации, которые возглавляют соответствующие отделы. Кроме того, в штате имеется специалист по маркетингу.

#### Контрольные вопросы

1. Назовите основные принципы построения организационных структур
2. Перечислите достоинства и недостатки отдельных видов организационных структур.

#### Задание 2.

Открытое Акционерное Общество «Владивосток» (АО ВЛ) является крупным производственно-хозяйственным комплексом. Производственное объединение статистически относится к отрасли машиностроения и металлообработки и обслуживает ВПК, авиационную, автомобилестроительную, пищевую промышленность и частный сектор.

Объединение имеет два филиала: Западный и Восточный машино-строительные заводы.

Предметом деятельности АО ВЛ является: производство и ремонт авиационных двигателей; производство и ремонт нефтеперекачивающих установок; производство продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления и т.д.

На структуру управления АО ВЛ оказывает влияние наличие двух филиалов, а также тот фактор, то оно является акционерным обществом. Это не послужило причиной

формирования дивизиональной структуры управления в силу малой самостоятельности филиалов (отсутствие у филиалов своего баланса).

Финансово-экономическое направление руководства деятельности АО ВЛ возглавляет Заместитель генерального директора по финансово-экономическим вопросам. В его ведении находятся: планово-экономический отдел, отдел организации труда и заработной платы, главная бухгалтерия, финансовый отдел.

Внешнеэкономическую деятельность на АО ВЛ курирует Помощник генерального директора по внешнеэкономическим связям. Ему подчиняется отдел внешних связей, который занимается юридическим оформлением, организационной проработкой и заключением внешнеторговых контрактов.

Таможенным оформлением грузов занимается специальная служба транспортного цеха.

Информационным обеспечением управления Производственного объединения занимается отдел автоматизированной системы управления предприятием (ОАСУП).

Контрольные вопросы:

1. Определить тип и разновидность организационной структуры управления АО ВЛ.
2. Дать характеристику (достоинств и недостатков) данной организационной структуры; составить схему.

## **Практическая работа №9**

### **Свойства личности.**

Задание 1.

Человек рождается индивидом, а личностью становится прижизненно в результате культурного и исторического развития. Выберите из приведенного списка качества, характеризующие человека как личность и как индивида. Обоснуйте свой выбор.

- Высокая скорость двигательных реакций,
- упрямство,
- эмоциональная возбудимость,
- способности,
- убеждения,
- медленное запоминание,
- трудолюбие,
- подвижность,
- повышенная тревожность,
- лживость,
- низкая адаптация к темноте,
- реактивность,
- острота зрения,
- моральные свойства,
- навыки,
- темперамент,
- инстинкты,
- знания,
- социальная установка,

- желания,
- потребности,
- идеалы,
- чувства,
- авторитетность,
- высокая сенсорная чувствительность,
- мировоззрение,
- быстрый темп деятельности,
- малая чувствительность к общественной оценке,
- честность,
- аккуратность.

Задание 2.

Установите соответствие между формами направленности личности и их содержанием (таблица 14).

Таблица 14

Формы направленности	Содержание
1. Влечение	а) осознанный мотив, побуждающий к познавательной деятельности
2. Желание	б) глубокий устойчивый интерес к той или иной деятельности с включением волевого компонента
3. Стремление	в) осознанные потребности, побуждающие личность действовать в соответствии со своими взглядами, принципами, мировоззрением
4. Интересы	г) психическое состояние, выражающее недифференцированную, неосознанную или недостаточно осознанную потребность
5. Склонность	д) система сложившихся взглядов человека на окружающий мир, на отношение к окружающей действительности и к самому себе
6. Идеал	е) осознанная потребность и влечение к чему-либо определенному
7. Мировоззрение	ж) конкретизируемая в образе или представлении предметная цель склонности индивида
8. Убеждения	з) побуждение к деятельности с включением волевого компонента в структуру желания

Задание 3.

Укажите, какие из данных особенностей характеризуют человека как личность: слабая нервная система, отзывчивость, эмоциональная возбудимость, настойчивость, острота зрения, уверенность в себе, высокая скорость двигательных реакций, хорошая координация движений, упрямство, возраст, общительность, самолюбие, подвижность, пол, статус, ценностные ориентации, темперамент, роль.

### **Практическая работа №10** **Сравнительный анализ стилей руководства.**

Задание 1.

Провести сравнительный анализ стилей руководства, результаты оформить в таблице 15.

Таблица 15 – Сравнительный анализ стилей руководства

Природа стиля	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений			
Способ доведения решений до исполнителя			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе подчиненных			
Принципы подбора кадров			
Отношение к знаниям			
Отношение к общению			
Отношение к подчиненным			
Отношение к дисциплине			
Отношение к стимулированию			

### Задание 2

Укажите преимущества и недостатки различных стилей руководства: авторитарный, демократический, либеральный. Ответ оформите в таблице 16.

Таблица 16 – Преимущества и недостатки стилей руководства.

Стиль руководства	Преимущества	Недостатки
Авторитарный		
Демократический		
Либеральный		

## Практическая работа 11 Решение конфликтных ситуаций

### Задание 1:

1. Проанализируйте конфликтную ситуацию по следующему алгоритму (образец ситуация 1):

- участники конфликта;
- предмет конфликта;
- объект конфликта;
- предконфликтная ситуация;
- инцидент;
- возможные конфликтогены;

2. Определите возможные психологические причины конфликтной ситуации.

3. Определите и опишите стратегии поведения участников в конфликтной ситуации.

4. Оцените эффективность поведения участников конфликта с точки зрения конструктивного разрешения конфликта.

5. Определите возможные варианты конструктивного выхода из конфликтной ситуации (с позиции учителя).

### **Ситуация 1**

К директору школы обратилась мама девятиклассника с просьбой помочь урегулировать конфликт между классным руководителем (она же учитель иностранного языка) и ее сыном. Мама рассказала, что педагог всегда придиралась к ребенку, так как сын углубленно изучает с 7 лет английский язык, а в школе обучение иностранному языку проходит по обычной программе. Совсем недавно учитель объявила, что после уроков будет проходить беседа с инспектором центра занятости, но у мальчика в это время были назначены соревнования по футболу. Он озвучил, что ему нужно уйти, на что педагог ответила: «Ничего, пропустишь!» Девятиклассник встал и покинул класс со словами: «А я все равно уйду!» На следующий день учитель непустила мальчика на урок, сказав: «Ты вчера показал свое отношение ко мне, теперь я покажу...»

Ответ: (образец)

1. - Участники конфликта - учащийся и учитель иностранного языка.  
- предмет конфликта - ученик не может остаться на встречу с инспектором, а учитель не желает отпускать его на футбол.  
- объект конфликта - пересечение интересов участников конфликта  
- предконфликтная ситуация - игнорирование просьбы учителя, демонстративный уход ученика  
- инцидент - запрет на посещение уроков английского языка  
- возможные конфликтогены - слова участников конфликта, категоричность, напоминание.
2. Учитель требовал от повзрослевшего ученика подчинения, не учитывая его возрастных особенностей, который, имея новое представление о себе, стремился занять равное положение по отношению к взрослым. Поэтому без психологической готовности учителя перейти к новому типу взаимоотношений с взрослеющими детьми невозможно благополучное разрешение конфликта. Инициатором таких взаимоотношений должен быть учитель. Конфликт не должен приобретать личностный смысл, иначе возникнет длительная неприязнь ученика к учителю, надолго нарушится их взаимодействие.
3. В данном конфликте в поведении участников прослеживается такая стратегия поведения, как соперничество- навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения, стратегия открытой борьбы, стремление всеми средствами получить максимум желаемого.
4. Поведение участников конфликта было неэффективным. Необходим учёт статуса (должностного положения ) друг друга. Ученик, занимающий подчинённое положение, должен осознавать пределы уступок, которые может себе позволить учитель. Слишком радикальные требования смогут спровоцировать учителя на возврат к конфликтному противоборству. Поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения в целях, интересах участников является двусторонним процессом. И учитель и ученик должны проанализировать свои цели и интересы. Они должны сосредоточиться на интересах, а не на личности оппонента. Нужно смягчить негативное отношение друг к другу. Выявление признания собственных ошибок снижает негативное восприятие



участника. Понимание интересов другого расширит представление об оппоненте, сделает его более объективным. Целесообразно выделить конструктивное начало в поведении и намерениях участника. В каждом есть что-то положительное, на него необходимо опереться при разрешении конфликта.

5. Вариантом конструктивного выхода из конфликта является сотрудничество – конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Если проблема спора не особенно важна, можно уступить. Учитель должен обладать умением определить, что общение становится предконфликтным и вернуться из предконфликтной ситуации к взаимодействию. Положительная оценка некоторых действий оппонента, готовность идти на сближение позиций, обращение к третьей стороне, которая авторитетна для участника, критичное отношение к самому себе, уравновешенное собственное поведение – уменьшение негативных позиций другой стороны.

### **Ситуация № 2**

Представьте ситуацию. Ваши соседи, живущие этажом выше, нередко доставляют вам неудобства тем, что устраивают шумные гулянки, допоздна поют, танцуют, слушают музыку. Вам это надоело, и вы решаетесь как-то утихомирить соседей. Ваши действия.

Постарайтесь придумать как можно больше способов решения ситуации.

### **Ситуация № 3**

Представьте ситуацию. Вы работаете в офисе. Уходя на время со своего рабочего места, вы уже не в первый раз обнаруживаете, что кто-то обедает на вашем столе: видны следы от кофе, крошки. Вам это не нравится. Вы хотели бы пресечь такие действия.

Как вы будете разрешать создавшуюся ситуацию?

### **Ситуация № 4**

Представьте ситуацию, в которой муж и жена решают проблему приближающегося отпуска. Причём их позиции по этому вопросу расходятся: муж предлагает поехать к родственникам в деревню, а жена хочет провести отпуск с комфортом у моря.

Разработайте возможные варианты решения проблемы.

### **Ситуация №5**

Участники конфликта: муж, жена, мать мужа, мать и брат жены.

Ситуация: в семье отсутствует взаимопонимание между мамами мужа и жены, каждая из которых пытается управлять молодой семьей и одновременно влиять на сознание другой матери. Проживают все на разных жилплощадях, но в пределах одного города. Муж находится в положении, когда нужно сохранить семью и не рассорить окончательно мать и тещу. Жена каждый раз рассказывает своей матери о действиях и поступках свекрови. Все очень любят двухлетнего ребенка, поэтому не могут «уйти в тень».

### **Ситуация №6**

Ситуация: в семье две дочери. Одна учится в университете, вторая уже работает. Живут все вместе. Младшая сестра учится в другом городе, и, сдав сессию досрочно, приехала на каникулы на полтора месяца. Старшая сестра считает, что раз младшая дома, то именно она должна взять на себя обязанности по дому. (Все же работают). Младшая

считает, что она и так достаточно потрудилась, чтобы досрочно сдать сессию и сейчас имеет полное право отдыхать. Сестры в ссоре.

### **Ситуация №7**

Участники: муж и жена.

Муж: хочет на выходных поехать с друзьями покататься на лыжах.

Жена: хочет провести все выходные с мужем.

Муж считает, что 3-4 часа в выходной день на природе – лучший отдых, и еще останется куча времени на супругу.

Жена не любит снег, холод и считает, что такой отдых опасен для здоровья, да и друг ей не очень нравится. И вообще муж должен хотя бы один день в неделю полностью посвятить ей.

### **Задание 2.**

Укажите вид конфликта возникающего при общении (уровень конфликта) по классификации С.Р. Филоновича (Приложение 1), соответствующий указанным причинам, заполните таблицу 17:

Таблица 17 – Причины, вид и уровень конфликта

Причины, вызывающие конфликт	Вид конфликта	Уровень конфликта
Неэффективные коммуникации (коммуникационные барьеры, искажающие информацию)		
Психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленных перед человеком целей.		
Недостаточно четкое распределение прав и обязанностей между группами.		
Конфликт между линейным и штабным персоналом.		
Неясность относительно властных полномочий, которыми человек располагает.		
Потенциальные конфликты между организациями.		
Отличия в темпераменте, типе личности, системе ценностей.		
Недостаточно четкое распределение властных полномочий между сотрудниками.		

## **Практическая работа 12**

### **Выработка управленческого решения в конкретной ситуации.**

#### **Задание 1**

Принятие решения применительно к ситуации производственно-экономического характера: "Предприятие выпускает в год 10 тыс. велосипедов, получая при продаже каждого велосипеда прибыль 20 тыс. рублей.

Целесообразно ли реконструировать предприятие и тем самым. увеличить объем производства в полтора раза если для этого надо за один год уменьшить вдвое объем производства и вложить в реконструкцию 300 млн.рублей капиталовложений?

Принимавший решение имеет два варианта осуществлять реконструкцию предприятия и не осуществлять реконструкцию. В качестве критерия предпочтительности того или другого варианта принимается срок окупаемости затрат. Например, если срок окупаемости менее 5 лет то реконструкция целесообразна

В рассматриваемом примере затраты равны сумме потерь прибыли в течение одного года и капиталовложения. Годовая прибыль предприятия до реконструкции: 10 тыс. х 20 тыс. = 200 тыс.руб. Следовательно, предприятие потеряет 100 тыс.руб. прибыли. Вместе с капиталовложениями затраты составят 400 тыс.руб. Дополнительный выпуск велосипедов в количестве 5 тыс. штук в год принесет годовую прибыль 5 тыс. х 20 тыс. = 100 тыс.руб.

Тем самым затраты в 400 тыс. руб. окупятся за 4 года, что меньше нормативного срока окупаемости. Принятие решения о реконструкции оправдано.

## **Задание 2**

Успех в бизнесе зависит от умения принять правильное решение. В практике встречаются следующие варианты:

-руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;

-руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;

-руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;

-руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;

-руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решение;

-руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;

-руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою точку зрения.

## Список рекомендуемой литературы

### Основные электронные издания

1. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2022. - 656 с. - ISBN 978-5-9776-0320-1. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836393> (дата обращения: 18.11.2023). - Текст : электронный.

### Дополнительные источники

1. Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 191 с.- ISBN 978-5-9916-5662-7. - URL: <https://urait.ru/bcode/510414> (дата обращения: 18.11.2023). - Текст : электронный.
2. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Юрайт, 2021. — 305 с. - ISBN 978-5-9916-7906-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003> (дата обращения: 18.11.2023). - Текст : электронный.

Классификация конфликтов (по С. Р. Филоновичу) в зависимости от уровня, на котором происходит конфликт в структуре организации.

Таблица 14 - Уровни конфликта

Уровень конфликта	Вид конфликта	Причины, вызывающие конфликт
Первый	Внутриличностные	<p><i>Фрустрация</i> (психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленной перед человеком цели);</p> <p><i>диалектика цели</i> (конфликт, состоящий в одновременном стремлении к достижению и избежанию цели);</p> <p><i>взаимодействие ролей</i> (необходимость играть одновременно несколько ролей – руководитель/подчиненный);</p> <p><i>неопределенность роли</i> (неясность относительно властных полномочий, которыми человек располагает)</p>
Второй	Межличностные	<p><i>Индивидуальные различия</i> (отличия в темпераменте, типе личности, расхождения в системе ценностей и т. д.);</p> <p><i>дефицит информации</i>;</p> <p><i>неэффективные коммуникации</i> (коммуникативные барьеры, искажающие информацию);</p> <p><i>несовместимость ролей</i> (недостаточно четкое распределение властных полномочий и ответственности)</p>
Третий	Межгрупповые	<p><i>Конкуренция за получение ограниченных ресурсов</i> (борьба за приоритеты и влияние); <i>взаимозависимость задач</i> (деятельность групп подчиняется и определяется последовательностью при решении задачи, стоящей перед организацией в целом);</p> <p><i>неопределенность полномочий</i> (недостаточно четкое распределение прав и обязанностей между группами, низкий уровень исполнительской дисциплины);</p> <p><i>борьба за статус</i> (определение ценности вклада группы в выполнение задач организации)</p>
	Организационные (на уровне организации)	<p><i>Структурный конфликт</i> (организационная структура препятствует реализации декларированной миссии – распределению властных полномочий);</p> <p><i>функциональный конфликт</i> (не сбалансированы функции подразделений и одна из них приобретает</p>

		<p>доминирующее положение);</p> <p><i>конфликт между линейным и штабным персоналом (завышение или занижение уровня самооценки деятельности);</i></p> <p><i>конфликт между формальной и неформальной организациями (несовпадение целей)</i></p>
Четвертый	Организационные (между организацией и внешней средой)	<p><i>Потенциальные конфликты с другими организациями (конкурентами, поставщиками, потребителями и компаниями, способными выпустить на рынок товары-заменители);</i></p> <p><i>конфликты с контролирующими организациями;</i></p> <p><i>конфликты с местными органами власти, общественными организациями и т.п.</i></p>