

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для студентов специальности
1-28 01 02 «Электронный маркетинг»
дневной и заочной форм обучения*



Могилев 2024

УДК 338.24
ББК 65.29
У67

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «4» ноября 2024 г.,
протокол № 4

Составитель канд. экон. наук, доц. П. П. Артемьев

Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. В. Романькова

Методические рекомендации предназначены для проведения практических занятий по дисциплине «Управление организацией». Содержат вопросы для обсуждения, ситуации для анализа, тесты, практические упражнения, задания для самостоятельной работы.

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Ответственный за выпуск	А. В. Александров
Корректор	И. В. Голубцова
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать	. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л.	. Уч.-изд. л. . Тираж 56 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.

Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2024

Содержание

Введение	4
1 Организация взаимодействия и полномочия	5
2 Планирование организационных процессов	8
3 Управленческие решения	11
4 Мотивация.....	14
5 Методы управления	16
6 Организационные структуры управления	18
7 Информация в управлении и коммуникации	20
8 Лидерство и стиль руководства	21
9 Персонал организации	24
10 Управление знаниями и интеллект в современной организации.....	26
Список литературы	27

Введение

Учебная дисциплина «Управление организацией» является одной из базовых при подготовке экономистов на факультете управления и инноваций Белорусско-Российского университета.

При этом важно учитывать тот факт, что современный успешный экономист-управленец – это эрудированный, начитанный специалист. По мере карьерного роста увеличивается потребность в знаниях в области администрирования, в понимании бизнес-процессов как на уровне предприятия, так и применительно к изменяющейся внешней среде.

Цель методических рекомендаций – сформировать у учащихся представление о том, что управление – это практическая деятельность, заключающая в себе значительную теоретическую составляющую. Иными словами, невозможно успешно управлять, опираясь лишь на опыт. Для этого нужны в том числе немалые академические познания. Именно поэтому менеджеры успешных компаний стремятся постоянно повышать собственную квалификацию, совершенствуя навыки управления.

Контрольные вопросы по темам, ситуации для анализа, тесты позволят закрепить и углубить полученные знания. Выполнение в полном объеме практических заданий поможет будущим специалистам научиться формулировать цели коллектива, прогнозировать, оценивать и принимать правильные управленческие решения.

Большое внимание в методических рекомендациях уделено раскрытию творческого потенциала учащихся: написанию докладов, рефератов с учетом собственной оценки той или иной ситуации. Предполагается также работа студента с финансово-экономической документацией как важнейший фактор формирования разностороннего специалиста. При этом часть заданий посвящена раскрытию личностного потенциала учащегося как перспективного руководителя. Данные задания могут быть выполнены без оглашения результата.

В процессе составления методических рекомендаций были также учтены особенности функционирования экономики Республики Беларусь в условиях цифровизации и увеличивающейся роли знаний как фактора производства. В этой связи часть заданий посвящена рассматриваемым темам.

Знания и умения, получаемые студентами при изучении данной дисциплины, послужат основой для освоения последующих специальных дисциплин.

1 Организация взаимодействия и полномочия

Вопросы для обсуждения

1 Иерархия и взаимодействие структурных подразделений производственного предприятия.

2 Функции и роль аппарата управления.

3 Специфика ведомственной подчиненности промышленных предприятий Республики Беларусь.

4 Ключевые термины организации деятельности: принцип соответствия, линейные полномочия, скалярная цепь, единоначалие.

Ситуация для анализа «Компетенции руководителя и перспективы карьерного роста»

Директор завода является центральной фигурой американской промышленности и находится среди наиболее высокооплачиваемых и ценимых руководителей среднего звена. Более того, его ответственность постоянно растет. «Способный производственник все больше и больше осознает, что самое главное – это прибыль и убытки», – утверждает Р. Дж. Уитмар, президент «Уитмар энд Компани», чикагской фирмы по найму кадров, которая регулярно проводит обследования компаний в отношении движения кадров и обязанностей их административно-управленческого персонала. – В прошлом все, что производственник должен был делать, это производить продукт. Теперь он должен объяснять, сколько это стоит и почему».

Но когда дело доходит до принятия главных решений по делам фирмы, то к директору завода мало прислушиваются. Некоторые руководители среднего звена утверждают, что им ничего не надо, кроме возможности дать небольшой совет наверх. «Нельзя хорошо вести дела на заводе, не спрашивая ни о чем его работников, – говорит Реймонд Шелмир, управляющий по производству трех заводов стекловолокна фирмы «Джонс-Мэнвилль Корпорейшн» в Дифайансе, шт. Огайо – Но мы уже несем большую ответственность, и я не уверен, что смогли бы воздать должное работе, если бы взяли на себя еще больше». Мистер Хоффман из «Атласа» утверждает, что он удовлетворен, «имея достаточно информации, чтобы повлиять на решения, касающиеся этого завода». Но принятие решений, по его словам, – «наиболее привлекательная часть любой работы». Норман В. Каидер, президент «Атласа», считает «обоснованными» шансы мистера Хоффмана на перемещение в высшие эшелоны управления: один шанс из трех стать руководящим работником «Атласа», один из пяти стать одним из главных управляющих на другой дочерней фирме «Тайлера» и один шанс из десяти передвинуться в главное управление корпорации «Тайлер».

Казалось бы, обязанности мистера Хоффмана и так значительны. Они простираются от заказа сырья для производства динамита, нитроглицерина, капсюлей-детонаторов и суспензии (желатинированные взрывчатые вещества на основе азотнокислого аммония) до поставок конечных продуктов в строительстве

и горнодобывающей промышленности. Он наблюдает за безопасностью 950 работников, прибыльностью операций, которые по объему продаж составили в этом году около 50 млн долл., надежностью хранения опасных продуктов, а также общим обслуживанием и безопасностью 500 зданий, 2700 акров лесистой местности и свыше тонны хранящихся взрывчатых веществ. Но хотя «Атлас» оставляет всю производственную политику в руках мистера Хоффмана, политику распоряжения «кошельком» фирма сохраняет за собой. Таким образом, мистер Хоффман этой зимой оказался не в состоянии нанять очень нужного ему чертежника, пока руководство «Атласа» не разрешило создать новую оплачиваемую должность, что заняло свыше двух месяцев.

Контрольные вопросы и задания

1 В чем заключается отличие в подходах к управлению мистера Шелмира и мистера Хоффмана?

2 Считаете ли Вы обоснованными обозначенные в примере карьерные перспективы мистера Хоффмана?

3 Почему карьерный рост мистера Хоффмана не соответствовал ожиданиям президента «Атласа»?

4 В чем преимущества подхода мистера Шелмира к выполнению должностных обязанностей?

5 Какой подход к управлению заводом выбрали бы Вы, находясь на месте мистера Шелмира и мистера Хоффмана?

6 Каковы были бы Ваши управленческие решения в отношении карьерных перспектив мистера Хоффмана?

7 Дайте определение следующим понятиям и категориям: «компания», «завод», «делегиrowание полномочий», «ответственность», «аппарат управления».

8 Определите суть скалярного процесса на примере промышленного предприятия Республики Беларусь.

9 В рамках группы из трех человек составьте проект должностной инструкции менеджера среднего звена транснациональной корпорации.

Тест «Как Вы справляетесь с делегированием?»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1 Продолжаете ли Вы работать после окончания рабочего дня?

2 Трудитесь ли Вы больше, чем Ваши сотрудники?

3 Часто ли Вы выполняете за других работу, с которой те могли бы справиться сами?

4 Удастся ли Вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы Вам?

5 Знает ли Ваш коллега или подчиненный Ваши задачи и сферу деятельности и достаточно ли хорошо, чтобы заменить Вас, если Вы оставите свою работу?

6 Хватает ли Вам времени для выполнения своих обязанностей?

7 Бывает ли «завален» Ваш стол, когда Вы возвращаетесь из командировки?

8 Занимаетесь ли Вы делами и проблемами из той сферы деятельности, которая была закреплена за Вами до последнего повышения по службе?

9 Часто ли Вам приходится «поспешать», чтобы соблюсти важные сроки?

10 Расходуете ли Вы время на такую работу, которую могут сделать другие?

11 Часто ли Вы бываете вынуждены откладывать выполнение важной задачи, чтобы выполнить другие?

12 Часто ли Вы диктуете свои корреспонденции, отчеты и памятные записки?

13 Часто ли к Вам обращаются по поводу задач, не выполненных Вашими подчиненными?

14 Хватает ли Вам времени на общественную представительную деятельность?

15 Стремитесь ли Вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?

16 Стоит ли Вам больших усилий придерживаться списка конкретных дел?

Оценка результатов теста. Подсчитайте, сколько раз Вы ответили утвердительно: если 0–3, то Вы делегируете отлично, если 4–7, то у Вас есть резервы для улучшения делегирования, если 8 и более – похоже, что делегирование представляет для Вас большую проблему.

Тест «Неэффективный руководитель»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы, которые являются критериями неэффективного управления.

1 Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями.

2 Вы компетентнее других и поэтому стараетесь все делать сами.

3 Основная часть рабочего времени уходит на детали, второстепенные вопросы.

4 Вам приходится делать много дел одновременно.

5 Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности.

6 Вам приходится работать по 10–14 ч в сутки.

7 Часто приходится дома заниматься производственными проблемами.

8 Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

9 Стараетесь принять наилучшее решение, а не самое реальное.

10 Стараетесь, чтобы Ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах.

11 Вам постоянно приходится идти на компромиссы, уступки.

12 В случае неуспеха дела ищите, кто из подчиненных виноват.

13 Чувствуете себя орудием в руках других людей.

14 Действуете по привычной схеме в разных производственных и житейских ситуациях.

15 Считаете, что полная информированность подчиненных о ходе дел на предприятии снижает эффективность их труда.

16 В экстремальных ситуациях предпочитаете не брать на себя ответствен-

ность за судьбу коллектива, а сообща решаете, что делать.

17 Считаете, что подчиненные не должны обсуждать распоряжения руководителя.

18 Считаете, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием, профессиональными способностями.

19 Стараетесь не рисковать, «не высовываться».

20 Работаете в узкой профессиональной области, остальное Вас мало касается.

Оценка результатов теста. Подсчитайте ответы «да» и «нет». Высокий управленческий потенциал предполагает ответы «нет» на все вопросы. Ваши слабые места в ответах «да». Вы можете считать свое управление достаточно эффективным, если дали не менее 15 ответов «нет».

2 Планирование организационных процессов

Вопросы для обсуждения

1 Отличия стратегического планирования от тактического.

2 Цель функционирования предпринимательской структуры.

3 Сроки стратегического планирования в условиях меняющейся внешней среды.

4 Степень значимости стратегического и тактического планирования организационных процессов в зависимости от уровня управления.

5 Сущность категории «диверсификация».

Ситуация для анализа «Стратегическое планирование на фирме «Сирс, Робак энд Компани»

Корпорация «Сирс, Робак энд Компани» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали «кризисом имиджа марки фирмы». Розничная торговля становилась зрелой отраслью, и конкуренция была отчаянной. Покупатели тратили уменьшающуюся часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где «Сирс» занимала традиционно сильные позиции. Между тем «Сирс» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Согласно президенту фирмы «Сирс» Джерому Россоу: «Если «Сирс» хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Сирс» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами».

Наряду с некоторыми другими изменениями руководство «Сирс» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества.

В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна оставаться в своей традиционной отрасли – розничной торговле, – другие хотели расширения деятельности в перспективе быстроразвивающейся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки.

Этот процесс предполагал изучение целых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Сирс» может внести в новое дело свои специфические сильные элементы – репутацию, маркетинг или финансовую мощь. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы «Сирс» стал основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Сирс» стала бы конкурентным отличительным признаком. И, наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране.

Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Сирс» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей – то, что сейчас называется «Сирс Файненшл Нетуорк» (Финансовая сеть «Сирс»). «Сирс» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря своим 26 млн активных счетов с расчетов по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «Оллстейт Иншуранс Компани». Усилия комитета привели к приобретению «Дин Уиттер энд Колдуэлл Бэнкер» и внедрению хорошо принятой клиентами карточке «Дискавер» – при этом используются каналы сбыта по магазинам.

Контрольные вопросы и задания

- 1 Как Вы считаете, изменила ли «Сирс» свою миссию?
- 2 Как ценность членов комитета стратегического планирования повлияли на их отношение к диверсификации?
- 3 Что руководством воспринимается как основные сильные стороны «Сирс»?
- 4 Судя по тексту, какую стратегическую альтернативу выбрала «Сирс»?
- 5 Что Вы думаете относительно процесса, который используется комитетом стратегического планирования при разработке плана диверсификации?
- 6 Какие опасности и возможности внешней среды возникли перед фирмой «Сирс»?

Практическое упражнение «Использование SWOT-анализа при составлении стратегического плана»

Цель. Дать возможность студентам на примере конкретной фирмы провести анализ в рамках матрицы «сильные – слабые стороны фирмы и опасности – возможности для фирмы на рынке», на основании чего предполагается разработка стратегического плана функционирования предприятия.

Объект анализа. Таковым может быть конкретная ситуация по предприятию. При этом желательно использовать примеры из практики функционирования отечественных промышленных предприятий.

Процедура. Вначале студенты знакомятся с практикой функционирования промышленного предприятия Республики Беларусь (желательно приводить пример предприятия, публикующего в открытом доступе бухгалтерскую (финансовую) отчетность). Используя матрицу SWOT (рисунок 1), студенты непосредственно на занятии, в первой его части, сначала индивидуально, а затем в малых группах заполняют ее квадранты. На основании матрицы во второй части занятия студенты разрабатывают план функционирования предприятия на ближайшие пять лет. В заключение в аудитории под руководством преподавателя подводятся итоги по проведенному анализу.

		Внешнее окружение	
		Возможности	Угрозы
Организация			
	1		1
	2		2
	3		3
	4		4
	...		...
	<i>Сильные стороны</i>		
	1		
	2		
	3		
	4		
	...	1	2
	<i>Слабые стороны</i>		
	1		
	2		
	3		
	4		
	...	3	4

Рисунок 1 – Матрица SWOT-анализа

SWOT – это аббревиатура четырех английских слов: S – Strengths – сильные стороны; W – Weaknesses – слабые стороны; O – Opportunities – возможности; T – Threats – угрозы. Причем сильные и слабые стороны характеризуют саму организацию, а возможности и угрозы – ее внешнее окружение.

Для проведения SWOT-анализа необходимо заполнить матрицу.

По правилу анализа порядок заполнения следующий:

- 1) заполняется квадрант «Возможности»;
- 2) заполняется квадрант «Угрозы»;
- 3) заполняется квадрант «Сильные стороны»;
- 4) заполняется квадрант «Слабые стороны»;
- 5) заполняются квадранты 1–4 путем составления комбинаций возможностей и угроз с сильными и слабыми сторонами организации;
- 6) делаются соответствующие выводы по матрице SWOT-анализа.

3 Управленческие решения

Вопросы для обсуждения

- 1 Суть категории «решение» и понятия «управленческое решение».
- 2 Отличия интуитивных решений от решений, основанных на суждениях.
- 3 Учет компромиссов при принятии управленческих решений.
- 4 Особенности организационных решений.
- 5 Модели и методы принятия решений.
- 6 Этапы принятия решений.

Контрольные вопросы и задания

1 Согласны ли Вы с утверждением: «Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений, как и обмен информацией, – составная часть любой управленческой функции». Обоснуйте свою точку зрения.

2 Прокомментируйте утверждение: «Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два момента. Первый заключается в том, что принимать решения, как правило, сравнительно легко. Все, что при этом делает человек, сводится к выбору направления действий. Трудно принять *хорошее* решение. Второй момент состоит в том, что принятие решения – это психологический процесс. Все мы по опыту знаем, что человеческое поведение не всегда логично. Иногда нами движет логика, иногда – чувства. Поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируют от спонтанных до высокологичных».

Тест «Управленческие решения»

- 1 Управленческое решение – это:
 - а) акт по выбору одной из множества альтернатив действий;
 - б) деятельность руководителя по решению стоящей проблемы;
 - в) мыслительная деятельность управленческого работника;

- г) эмоциональная деятельность управленческого работника;
- д) процесс решения управленческой проблемы.

2 «Принять решение» означает:

- а) перебрать все возможные альтернативы;
- б) отдать распоряжение к реализации конкретного плана;
- в) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы;
- г) делегировать полномочия;
- д) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы.

3 Виды управленческих решений, которые выделяют исходя из мыслительного процесса их принятия:

- а) интуитивные, основанные на суждениях, рациональные;
- б) правильные, ошибочные, оптимальные;
- в) запрограммированные, незапрограммированные;
- г) объективные, субъективные;
- д) интуитивные, основанные на суждениях, эмоциональные.

4 К методам принятия управленческих решений относятся:

- а) математические, имитационные;
- б) модели теории игр, управления запасами, линейного программирования;
- в) физические, аналоговые;
- г) дерево решений;
- д) управление запасами.

5 В слово «риск» при принятии решений вкладывается следующий смысл:

- а) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя;
- б) неблагоприятный исход принятого решения;
- в) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы;
- г) уровень превышения своих полномочий;
- д) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат.

6 Компромисс при принятии решения характеризуется:

- а) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом;
- б) установлением некоего среднего в результате спора двух сотрудников;
- в) диагностикой причины конфликтов;
- г) принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон;
- д) уменьшением выгоды.

7 Процесс окончания принятия управленческого решения обозначается:

- а) анализом исполнения решения;
- б) диагностикой проблемы;

- в) организацией исполнения решения;
- г) контролем исполнения решения;
- д) наказанием виновных.

8 Процесс принятия управленческого решения включает этапы:

- а) организация, контроль и анализ исполнения решения;
- б) формулирование и оценка альтернатив решения;
- в) формулирование целей и определение ограничений принимаемого решения;
- г) выбор наиболее привлекательной альтернативы;
- д) все перечисленные этапы.

9 Первым в процессе принятия и реализации управленческих решений является этап:

- а) определение критериев решения проблемы;
- б) формулирование проблемы;
- в) признание проблемы;
- г) оценка альтернативы;
- д) разработка альтернатив.

10 Формулирование критериев принятия решения необходимо для:

- а) выбора одной из альтернатив;
- б) определения проблемной ситуации;
- в) формулирования альтернатив;
- г) организации процесса реализации решения;
- д) определения исполнителей.

11 Инструмент, являющийся эффективным средством контроля реализации решения:

- а) контрольная карточка;
- б) органайзер;
- в) ежедневник;
- г) блокнот;
- д) записи пост-ИТ.

12 Метод, базирующийся на коллективной генерации идей, имеет название:

- а) метод «мозговой обороны»;
- б) метод «мозговой перестрелки»;
- в) метод «взаимозаменяемости»;
- г) метод «мозговой атаки»;
- д) метод суда.

13 В процессе принятия решений используется «мозговая атака» для:

- а) выявления альтернатив;
- б) интенсификации мыслительного процесса;
- в) анализа нестандартных решений;

- г) вовлечения всех участников в процесс принятия решений;
- д) решения нестандартных задач.

4 Мотивация

Вопросы для обсуждения

- 1 Сущность мотивации. Понятие мотива.
- 2 Содержательные теории мотивации (Маслоу, МакКлелланд, Герцберг).
- 3 Процессуальные теории мотивации (Врум, Адамс, Портер-Лоулер, Скиннер).
- 4 Суть категории «потребности» в рамках теории управления.
- 5 Суть категории «вознаграждение»; внешние и внутренние вознаграждения.

Ситуация для анализа «Клуб 100»

Даниэль К. Бойл из фирмы «Даймонд Интернейшнл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (г. Палмер, штат Массачусетс), изготавливающим картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек, 25 % из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим исследования показали, что 79 % работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла собой, скорее, план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины – 25 баллов, за год работы без опозданий – 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100»; работники, набравшие более 150 баллов, – право выбрать по каталогу небольшие подарки за счёт фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счёт достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, смартфон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на заводе выросла на 14,7 %. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана исследование работников показало, что 86 % из них чувствует, что руководство

считает их работу важной, а 81 % – что фирма отдаёт им должное. После того как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40 %, а производительность труда возросла на 14,5 %.

Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для неё была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания её заслуг.

Контрольные вопросы и задания

1 Как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации работников?

2 Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.

3 Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия «Клуба 100»?

Тест «Оценка мотивов достижений»

Предлагается оценить Ваши мотивы достижений по 9-балльной шкале (таблица 1). Самая высокая выраженность мотива достижения равняется девяти баллам, а самая низкая – одному баллу.

Таблица 1 – Оценка мотивов достижений

Мотив достижений	Высокая	Низкая
Активность	9 8 7 6 5	4 3 2 1
Устремленность к риску	9 8 7 6 5	4 3 2 1
Проявление инициативы	9 8 7 6 5	4 3 2 1
Стремление к ответственности	9 8 7 6 5	4 3 2 1
Умение действовать незамедлительно	9 8 7 6 5	4 3 2 1
Нацеленность на разрешение возникающих проблем	9 8 7 6 5	4 3 2 1

Оценка результатов теста. По данным теста можно получить от 54 до 6 баллов. Сумма баллов свыше 36 будет означать устремленность к достижению целей; ниже 24 – устремленность к избеганию неуспеха в деятельности.

5 Методы управления

Вопросы для обсуждения

- 1 Взаимосвязь и особенности стиля и методов управления организацией.
- 2 Классификация методов управления организацией.
- 3 Экономические методы управления: состав, особенности и объект воздействия (заработная плата, премирование, ценообразование, налогообложение, финансирование и инвестирование, кредитование).
- 4 Организационно-распорядительные, нормативно-правовые методы управления: классификация и содержание.
- 5 Социально-психологические методы воздействия: содержание и особенности применения.
- 6 Логическая взаимосвязь применяемых методов управления (административных, экономических и социально-психологических) и оценка эффективности их применения.

Тест

- 1 Административно-правовые методы представляют собой:
 - а) организационно-распорядительное воздействие;
 - б) организационно-распорядительное, организационное и распорядительное воздействие;
 - в) организационное и распорядительное воздействие;
 - г) организационное воздействие.
- 2 В состав организационно-стабилизирующих методов управления не входит:
 - а) коммерческий расчет;
 - б) инструктирование;
 - в) нормирование;
 - г) регламентирование.
- 3 В состав экономических методов управления не входит:
 - а) коммерческий расчет;
 - б) метод комплексных целевых программ;
 - в) система экономических регуляторов деятельности;
 - г) организационно-стабилизирующая группа.
- 4 К ценностям бюрократизма относят:
 - а) служение организации как средство достижения собственной выгоды;
 - б) самоидентификация служащего с организацией;
 - в) карьера, с которой связаны все помыслы и ожидания служащего;
 - г) все варианты ответов верны.

5 Каким методам управления организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях:

- а) экономическим;
- б) организационно-распорядительным;
- в) социально-экономическим;
- г) социально-психологическим.

6 Какое воздействие предполагают распорядительные методы:

- а) прямое;
- б) устрашающее;
- в) косвенное;
- г) мотивирующее.

7 Какой метод управления не является психологическим:

- а) метод гуманизации труда;
- б) метод формирования;
- в) метод отбора;
- г) метод ролевых изменений.

8 Методы социальной мотивации:

- а) воздействуют на имущественные интересы фирм и их персонала;
- б) предусматривают побуждение индивидуума (работника) к ориентации на социально значимые интересы;
- в) обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и фирм и проявляются в форме договоров, приказов, распоряжений;
- г) предусматривают ориентацию на дисциплину, организационно-распорядительные документы и строгое их выполнение.

9 Организационно-распорядительные методы включают следующие группы:

- а) метод комплексных целевых программ и распорядительные;
- б) метод комплексных целевых программ и организационно-стабилизирующие;
- в) организационно-стабилизирующие и распорядительные;
- г) метод комплексных целевых программ и коммерческий расчет.

10 Организационно-распорядительные методы классифицируют по направленности:

- а) на субъект управления и на объект управления;
- б) регламентирующие и на объект управления;
- в) регламентирующие и нормативные;
- г) регламентирующие и на субъект управления.

11 Психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения, часто применяемый во взаимоотношениях коллег, наставников молодых рабочих и опытных руководителей, – это:

- а) комплимент;

- б) просьба;
- в) похвала;
- г) совет.

12 Психологическое целенаправленное воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи его апелляции к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду – это:

- а) вовлечение;
- б) убеждение;
- в) внушение;
- г) подражание.

13 Система методов управления включает:

- а) социально-психологические, экономические методы;
- б) экономические и правовые методы;
- в) организационно-распорядительные, социально-психологические, экономические, правовые, кибернетические методы;
- г) социально-психологические, экономические, правовые методы.

6 Организационные структуры управления

Вопросы для обсуждения

- 1 Элементы организационных структур управления: звенья, уровни и связи.
- 2 Бюрократический тип организационных структур управления: его особенности, преимущества и недостатки.
- 3 Органические организационные структуры управления: их особенности, преимущества и недостатки.
- 4 Проектные, матричные, венчурные организационные структуры управления.
- 5 Оценка эффективности организационных структур.
- 6 Проектирование организационных структур.

Контрольные вопросы и задания

- 1 Изобразите схему линейной и линейно-штабной организационных структур. В каких организациях и почему они применяются?
- 2 Изобразите схему функциональной организационной структуры. Сравните ее с линейной. Какие виды связей преобладают в каждой из них? Постройте развернутую схему функциональной организационной структуры.
- 3 Изобразите схему матричной организационной структуры. Раскройте ее содержание и взаимосвязи между структурными подразделениями.
- 4 Постройте графическую систему зависимости вида и характеристик организационных структур от степени нестабильности внешней среды.

5 Определите, для какой организационной структуры, в какой момент ее развития наиболее эффективен тот или иной стиль руководства и тип влияния. Как они связаны с типом работника и его должностными обязанностями? Приведите практические примеры.

6 Определите эффективное соотношение иерархической и органической систем построения структуры фирмы. От чего зависит преобладание элементов разных структурообразующих систем?

7 Оцените наиболее известные модели органических структур с точки зрения эффективности и затрат для фирмы в целом.

8 Сформулируйте определение организационной структуры менеджмента.

9 Поясните сущность и общие характеристики организационной структуры.

10 Приведите общие подходы к классификации организационных структур.

11 Назовите основные внутренние свойства организационных структур.

12 Перечислите основные факторы, влияющие на выбор формы организационной структуры при ее проектировании.

13 Поясните сущность и основные этапы организационного проектирования.

14 Опишите основные направления и факторы, определяющие совершенствование организационной структуры управления организацией.

15 Дайте общее описание механистических структур.

16 Назовите основные характеристики рациональной бюрократии. Приведите недостатки рациональной бюрократии.

17 Опишите функциональную организационную структуру. Перечислите ее достоинства и недостатки.

18 Назовите отличительные особенности дивизиональных структур и их разновидности.

19 Поясните сущность продуктовой организационной структуры, ее основные преимущества и недостатки.

20 Опишите организационную структуру, ориентированную на потребителя, ее преимущества и недостатки.

21 Дайте описание региональной организационной структуры и назовите ее относительные преимущества и недостатки.

22 Приведите особенности конкретных дивизиональных структур, определяющие их выбор.

23 Перечислите основные формы организационных структур компаний, действующих на международных рынках.

24 Поясните особенности линейных и линейно-штабных организационных структур.

25 Опишите общие характеристики адаптивных (органических) структур.

26 Приведите описание и типы проектных структур.

27 Дайте описание матричной организационной структуры. Назовите достоинства и недостатки матричной структуры, а также условия целесообразности ее применения.

28 Назовите основные виды новых форм адаптивных структур.

7 Информация в управлении и коммуникации

Вопросы для обсуждения

- 1 Управленческая информация и закономерности ее движения.
- 2 Деловые совещания и деловые переговоры.
- 3 Информация в XXI в.: основные тенденции цифровизации экономики.
- 4 Программные средства информационного обеспечения управления.

Ситуация для анализа «Управление коммуникациями в корпорации «МакКессон»

В 2019 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства из главной конторы». Это невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпин Интернэшнл» – «вечного аутсайдера в своей области».

К 2022 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40 %, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпин» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией – иногда она отсутствует полностью – поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперед, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен инфор-

мацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определенной мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и ее сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами – одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить – дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток – это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», – говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору все больше и больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большими энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что 17 отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

Контрольные вопросы и задания

1 Какими были некоторые из преград на путях информационного обмена, когда корпорация «Мак Кессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернешнл»?

2 Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?

3 Каким образом стандартизованная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизованной формы?

4 Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.

5 Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

8 Лидерство и стиль руководства

Вопросы для обсуждения

- 1 Лидерство и управление. Природа лидерства.
- 2 Элементы лидерства.
- 3 Типы лидеров.
- 4 Теоретические подходы к определению факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход.
- 5 Отличия руководителя, сосредоточенного на работе, от руководителя, сосредоточенного на человеке. Континуум стилей лидерства Лайкерта.

Ситуации для анализа

Ситуация 1. Публий Красс велел инженеру доставить большую из двух корабельных мачт, которые он видел при посещении им Афин, дабы соорудить из нее задуманную им метательную машину. Грек же, основываясь на своих знаниях, позволил себе нарушить приказ и привез ту из мачт, которая была меньше, но вместе с тем, как подсказывал ему опыт, и более пригодной для указанной цели. Красс терпеливо выслушал его доводы.

Какое решение, на Ваш взгляд, принял Публий Красс в данной ситуации? Какое решение приняли бы Вы и почему? В чем смысл рассматриваемой управленческой проблемы?

Ситуация 2. Увидев меня в гараже, Чарли подошел и поинтересовался: «Чем это ты так угнетен?» «Мистер Смит, – ответил я, – у нас тринадцать зон, и по объему продаж моя зона заняла тринадцатое место». «А, не важно, пусть это тебя не расстраивает, должен же кто-то быть на последнем месте», – сказал он и двинулся дальше. Уже дойдя до своего автомобиля, он повернулся: «Но послушай, – крикнул он мне, – не вздумай оставаться на последнем месте два месяца подряд!»

Что именно сделал в этой ситуации руководитель (Чарли)? Какие социально-психологические феномены им были использованы?

Ситуация 3. Начальник участка говорит: «Алексей, ты знаешь? Вот там, вон, в главном корпусе, пойдешь, вон там, ну понял? Там вот, гм, да, лежит. Возьми. Принесешь сюда. Потом, ну, там обработаете. Понял, да? Потом мне покажешь».

Что представляет собой поведение руководителя в данной ситуации? Чем оно обусловлено? Какие последствия оно будет иметь?

Тест «Способны ли Вы быть лидером?»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

- 1 Умеете ли Вы отказывать другим в их просьбах?

- 2 Избегаете ли Вы столкновений, даже когда думаете, что правы?
- 3 Легко ли Вы подчиняетесь правилам и предписаниям?
- 4 Вы часто извиняетесь?
- 5 Вы перестанете носить одежду, если кто-то посмеется над ней?
- 6 Стараетесь ли Вы модно одеваться?
- 7 Если одежда неудобная, но идет Вам, будете ли Вы носить ее?
- 8 Приходилось ли Вам когда-нибудь вести себя грубо на дороге?
- 9 Вы нетерпеливы с людьми, которые не сразу понимают, чего от них хотят?
- 10 Используете ли Вы нецензурные выражения?
- 11 Выставляете ли Вы людей в невыгодном свете?
- 12 Раздражают ли Вас мнения, высказываемые по телевизору?
- 13 Можете ли честно сказать подчиненному, что Вас не устраивает его работа?
- 14 Вы всегда говорите то, что думаете, невзирая на последствия?
- 15 Считаете ли Вы себя нетерпимым?
- 16 Раздражаетесь ли Вы, если проигрываете в споре?
- 17 Главные решения в жизни принимают за Вас другие?
- 18 Вы тратите деньги только на себя и свои удовольствия?
- 19 Одеваетесь ли Вы так, чтобы привлечь внимание?
- 20 Нормально ли Вы чувствуете себя в толпе?

Подсчет баллов. Каждый положительный ответ на вопросы 1–8 и 19 приносит 1 балл, каждый отрицательный ответ на вопросы 9–18 и 20 – также 1 балл.

Если Вы набрали от 14 до 20 баллов, Вы не лидер. Вам больше по душе чужие подсказки, а не собственные приказы и указания. В случае кризиса Вам бы хотелось полагаться на руководство со стороны и выполнять все, о чем Вас попросят.

Если Вы набрали от 7 до 13 баллов, у Вас непостоянный характер. Вы можете руководить и организовывать. Вам нравится давать советы другим. Но, вероятно, Вам не хватает того грамма активности, который превращает человека в настоящего лидера.

Если Вы набрали не более 6 баллов, Вы родились лидером, имеете властный характер и, вероятно, болезненно воспринимаете, когда Вам указывают, что делать. Если не удастся занять важный пост, то Вы можете стать бунтарем.

Темы рефератов

В рамках подготовки к практическому занятию выполните рефераты по следующим темам.

- 1 Руководитель и лидер.
- 2 Теории лидерства.
- 3 Основные формы власти.
- 4 Основные стили лидерства и руководства.

9 Персонал организации

Вопросы для обсуждения

- 1 Трудовой потенциал организации.
- 2 Планирование потребности в трудовых ресурсах. Этапы планирования.
- 3 Процесс набора персонала.
- 4 Суть должностной инструкции.
- 5 Отбор кадров. Собеседования при трудоустройстве.
- 6 Определение размеров заработной платы.
- 7 Развитие трудовых ресурсов.
- 8 Разработка концепции управления персоналом в Республике Беларусь.

Ситуация для анализа 1 «Антикризисное управление и кадровые вопросы»

Евгений Хохлов назначен внешним управляющим на Н-ский машиностроительный завод по выпуску двигателей для большегрузных автомобилей. Евгению 35 лет, имеет высшее техническое образование, прошел специальную подготовку в области антикризисного управления.

До назначения на должность Евгений несколько раз посещал предприятие вместе с руководителями территориального агентства по банкротству, встречался с некоторыми из его руководителей и достаточно подробно ознакомился с существующей документацией предприятия. После решения арбитражного суда о передаче предприятия во внешнее управление А. М. Аркадьев, бывший директор завода, ушел в отпуск, чтобы затем уволиться и уйти на пенсию по возрасту. Управленческий персонал завода, проработавший на предприятии много лет, старше среднего возраста (50–60 лет).

Евгений считает, что поскольку с бывшим руководителем их связывают многие годы совместной работы и, возможно, дружеские отношения, они могут отнестись к нему не очень доброжелательно. Кроме того, один из лидеров прежнего состава руководства – главный инженер М. Л. Осетров – выставил от предприятия свою кандидатуру на должность внешнего управляющего, но не прошел конкурс.

Из молодых руководителей можно отметить заместителя директора по маркетингу Ю. А. Федотова – специалиста в области рекламы, проработавшего на предприятии четыре месяца и старающегося найти для предприятия варианты сбыта двигателей, а также А. В. Капитонова, начальника отдела снабжения (40 лет), имеющего широкие контакты с предприятиями-смежниками.

Руководитель отдела кадров Н. Н. Филимонова (50 лет), педагог по образованию, работает на предприятии два года, прошла краткосрочные курсы по переподготовке, имеет хороший контакт как с руководителями, так и с рабочими. Она душой болеет за предприятие и с надеждой смотрит на нового руководителя.

Евгений понимает, что успех первых месяцев во многом будет зависеть от

авторитета, который он сможет завоевать у управленцев, рабочих, а также тех кадровых решений, которые он примет.

Завтра у Евгения первый официальный рабочий день.

Контрольные вопросы и задания

1 Разработайте сценарий знакомства Евгения с работниками управленческого персонала предприятия в ходе совещания (цель, временной график, результаты, материалы для раздачи руководителям).

2 Опишите стратегию разговора Евгения с руководителем отдела кадров (цели, запрос на кадровую информацию, способы привлечения на свою сторону).

Ситуация для анализа 2 «Кадровая политика в банковской сфере»

Александр Ковалев является директором Н-ского филиала крупного коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра – создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами – психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 % от оклада.

Контрольные вопросы и задания

1 Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если «да», то почему?

2 Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).

3 Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

4 Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

5 В рамках подготовки к практическому занятию составьте проект должностной инструкции специалиста по маркетингу на предприятии выбранной Вами отрасли экономики.

10 Управление знаниями и интеллект в современной организации

Вопросы для обсуждения

- 1 Знания как основа развития человеческого и научного потенциала организации.
- 2 Интеллектуальный потенциал организации.
- 3 Субъекты научно-образовательной и производственно-инновационной деятельности.
- 4 Управление научно-производственным кластером.

Контрольные вопросы и задания

- 1 Обоснуйте точку зрения, согласно которой знание является ключевым ресурсом для инновационного развития организации, способствует улучшению финансово-экономических показателей, снижает материало- и энергоемкость выпускаемой продукции, повышает конкурентоспособность фирмы.
- 2 Приведите пример функционирования научно-технологического парка как классической организационной формы проявления экономики знаний.
- 3 Приведите примеры отечественного и зарубежного опыта создания научно-производственного кластера.
- 4 Подготовьте краткие сообщения по следующим темам:
 - роль знаний в процессе управления организацией на современном этапе;
 - представление о знаниях как факторе производства;
 - формирование человеческого капитала в организации;
 - знания в форме экономических активов: интеллектуальный капитал;
 - знание как фактор конкурентоспособности и часть организационных возможностей;
 - ситуационный подход к управлению знаниями;
 - стратегическое управление знаниями на промышленном предприятии.

Список литературы

- 1 **Андерсен, Б.** Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
- 2 **Беляцкий, Н. П.** Основы лидерства: учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : БГЭУ, 2006. – 268 с.
- 3 **Виханский, О. С.** Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 656 с.
- 4 **Володин, В. В.** Операционный менеджмент: учеб. пособие / В. В. Володин, О. А. Огай, Ю. В. Нефедов. – М. : Маркет ДС, 2010. – 162 с.
- 5 **Друкер, П.** Эффективное управление предприятием / П. Друкер. – М. : Изд. дом Вильямс, 2008. – 267 с.
- 6 **Друкер, П.** Менеджмент : пер. с англ. / П. Друкер, Дж. Макьярелло. – М. : Изд. дом Вильямс, 2010. – 704 с.
- 7 **Кельчевская, Н. Р.** Экономика знаний : учеб. пособие / Н. Р. Кельчевская, И. С. Пелымская, И. М. Черненко ; под общ. ред. Н. Р. Кельчевской. – Екатеринбург : Урал. ун-т, 2022. – 192 с.
- 8 **Ламбен, Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – СПб. : Питер, 2012. – 787 с.
- 9 **Роббинз, П.** Менеджмент: пер. с англ. / П. Роббинз, М. Коутлер. – М. : Изд. дом Вильямс, 2007. – 1044 с.
- 10 **Тебекин, А. В.** Менеджмент: учебник / А. В. Тебекин. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 384 с.