

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

# ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

*Методические рекомендации к практическим занятиям  
для студентов направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
очной формы обучения*



Могилев 2025

УДК 338.24  
ББК 65.290-2  
П79

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «6» июня 2025 г.,  
протокол № 17

Составитель канд. техн. наук, доц. М. А. Сеница

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

Методические рекомендации к практическим занятиям по дисциплине «Проектирование систем управления» содержат вопросы для обсуждения проблем менеджмента, ситуации для анализа, тесты, упражнения, домашние задания.

Учебное издание

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Ответственный за выпуск А. В. Александров

Корректор И. В. Голубцова

Компьютерная верстка М. М. Дударева

Подписано в печать 04.09.2025. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. 1,86. Уч.-изд. л. 1,88. Тираж 21 экз. Заказ № 636.

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, 2025

## Содержание

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                 | 4  |
| Тема 1. Организация и её основные элементы.....               | 5  |
| Тема 2. Организационные структуры, их сущность и виды.....    | 9  |
| Тема 3. Методика проектирования организационных структур..... | 12 |
| Тема 4. Типы организационных структур .....                   | 14 |
| Тема 5. Организация взаимодействия и полномочия.....          | 18 |
| Тема 6. Формализация организационных структур .....           | 20 |
| Тема 7. Документационное обеспечение управления .....         | 24 |
| Список литературы .....                                       | 30 |

## **Введение**

Система управления, отвечающая современным требованиям, а также логике и закономерностям социально-экономического процесса, должна быть четкой и действенной.

Одним из приоритетных направлений управления является создание эффективных и оптимальных структур, которые бы соответствовали инновационным стратегиям.

Управление предприятием – это адаптация. Ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину, все определяется влиянием многих переменных, внешней и внутренней среды организации.

Поэтому в методических рекомендациях использован прием активизации восприятия материалов с помощью обсуждения проблемных вопросов, проведения проверочных тестов, рассмотрения ситуации для анализа, выполнения различных заданий.

Цель методических рекомендаций – закрепление знаний о концепциях проектирования систем управления, формирование навыков творческого мышления и умения рассуждать логически.

Содержание методических рекомендаций направлено на развитие у студентов знаний по вопросам проектирования, систем управления и развития способности к обобщению опыта, связанного с функционированием организационных систем. В целом методические рекомендации направлены на формирование профессиональных знаний, стимулирование развития творческого мышления, выработку навыков системного подхода к решению сложных проблем управления.

## Тема 1. Организация и её основные элементы

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Организация и её основные элементы.
- 2 Понятие организации.
- 3 Формальные и неформальные организации.
- 4 Миссия и цель организации.
- 5 Связь организации с внешней средой.
- 6 Организация как открытая и закрытая система.

### *Проверочный тест*

- 1 Какой тип систем относительно независим от окружающей среды:
  - а) закрытая;
  - б) функциональная;
  - в) открытая;
  - г) сложная.
- 2 Ключевую роль в выработке и проведении политики взаимодействия организации с окружением играет:
  - а) политика сбыта;
  - б) материально-техническое снабжение;
  - в) маркетинг;
  - г) менеджмент.
- 3 Процесс анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленных на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем, – это:
  - а) управленческое обследование;
  - б) управленческий контроль;
  - в) управленческое планирование;
  - г) управленческое координирование.
- 4 Результаты, которых стремится достичь организация и на достижение которых направлена ее деятельность, – это:
  - а) функция организации;
  - б) миссия организации;
  - в) цель организации;
  - г) задача организации.
- 5 Ресурсы внешней среды:
  - а) бесконечны;
  - б) безграничны;
  - в) не безграничны;
  - г) не ограничены.

6 Характеристика внешней среды скоростью, с которой происходят изменения в окружении, называется:

- а) подвижностью;
- б) сложностью;
- в) простотой;
- г) неопределенностью.

7 Характеристика внешней среды функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации, называется:

- а) простотой;
- б) сложностью;
- в) подвижностью;
- г) неопределенностью.

8 Характеристика внешней среды числом факторов, на которые фирма обязана реагировать, называется:

- а) простотой;
- б) подвижностью;
- в) неопределенностью;
- г) сложностью.

9 Фактором среды прямого воздействия не являются:

- а) поставщики;
- б) конкуренты;
- в) потребители;
- г) технология.

### ***Деловая игра «Управленческие нововведения в организациях»***

Цель занятия – развитие способностей в области анализа и проведения изменений на различных уровнях организации.

#### **Задание 1**

Объясните, почему изменения внешних факторов должны приводить к переменам в организации. Приведите конкретные примеры.

#### **Задание 2**

Прочитайте и выберите для анализа одну из предложенных ниже ситуаций.

##### ***Ситуация 1.***

1 Компания 50-летней историей поставила свое будущее в зависимость от проекта полной реструктуризации систем и цепочек поставок стоимостью 250 млн долл., который рассчитан на 4 года. Ожидается, что к 2020 г. будет обновлено 95 % используемых сейчас предложений. Компания может ликвидировать старые методы ведения бизнеса.

2 Компанию ждет тяжелая борьба: идет подготовка к внедрению системы класса ERP (планирование ресурсов предприятия). Директор информационной

службы говорит: «Нам нужно обогнать своих соперников. Речь идет о стратегических изменениях. Негативное мнение фондового рынка служит для нас сильнейшим стимулятором. Чем сильнее падает курс акций, тем сильнее наша настойчивость. Если у Вас нет понимания с высшим руководством, Вы не сможете осуществлять необходимые инновации. У нас были чрезвычайно устаревшие системы во всех сферах деятельности – от финансов и реализации до снабжения и складирования; в потоках информации были огромные пробелы, а хранилища данных вовсе отсутствовали». Сотрудники компании понимают, что трансформировать компанию можно только с помощью информационных технологий.

### *Ситуация 2.*

Различия между компаниями были довольно велики, если мыслить категориями организационной структуры. Одна компания двигалась в сторону матричной структуры, а другая являлась традиционной функциональной структурой. Обе компании добились больших успехов, поэтому трудно сказать, какая структура эффективнее. Однако все подразделения и функциональные отделы должны были документировать и внедрять все возможные синергетические преимущества, а также анализировать рынок, поэтому отделы маркетинга обеих компаний объединились. Так как отдел маркетинга и сами маркетологи связаны с творчеством, возникло много проблем эмоционального характера. Никто не хотел отказываться от своей прошлой роли. Возникла проблема по поводу того, кто будет определять брендовую политику.

Одной из важных частей процесса объединения любых компаний является возможность учиться друг у друга. Все эти возможности для обучения можно охарактеризовать как «практическую деятельность». Например, персонал одной компании был ограничен в своем потенциале, т. к. люди просто не видели всех возможностей, сейчас поле обучения сильно расширилось. Производственный персонал открывает сильные качества каждой стороны. Однако, когда дошло до изменения основных процессов, было встречено некоторое сопротивление.

### **Задание 3**

Опишите следующие этапы:

- изменения, произошедшие в данной компании;
- источники возможного или возникшего сопротивления;
- сдерживающие и движущие силы;
- факторы, влияющие на выбор стратегии проведения изменений;
- стратегия проведения изменений;
- стратегия преодоления сопротивлений;
- этап проведения изменений.

### **Задание 4**

Проанализируйте и оцените действия руководства организации для проведения данных изменений. Отметьте достоинства и недостатки выбранной стратегии.

### Задание 5

Предложите собственный вариант проведения изменений в условиях, сложившихся на предприятии.

- 1 Какие это были перемены?
- 2 Почему эти перемены были необходимы?
- 3 Кто был их инициатором?
- 4 На кого они оказали воздействие и каким образом?
- 5 Какое сопротивление этим переменам наблюдалось?
- 6 Кто претворял в жизнь эти перемены?
- 7 Каков их успех?

### Порядок выполнения работы

Каждый студент самостоятельно выполняет задание 1.

Подгруппы (два-три студента) выполняют задания 2–5 для выбранной ситуации.

Результаты выполнения индивидуального задания представляет каждый студент, результаты работы подгруппы оформляются в виде общего отчета.

### Задание 6

Заполните таблицу 1, определив миссию (предназначение) бизнеса в различных сферах деятельности.

Таблица 1 – Различные подходы к сферам деятельности

| Сфера деятельности             | Производственный подход | Маркетинговый подход       |
|--------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Парикмахерская и другие услуги | Стрижка, укладка        | Мы делаем женщин красивыми |
| Ресторан                       |                         |                            |
| Гостиница                      |                         |                            |
| Экономический журнал           |                         |                            |

### Задание 7

Разработайте миссию для любой организации по предложенной схеме (рисунок 1).

| Миссия организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Миссия _____<br/>           (наименование организации)</p> <p>закключается в обеспечении экономического роста и _____<br/>           _____<br/>           (формулировка конкретных социальных и/или экономических проблем)</p> <p>посредством производства и реализации _____,<br/>           _____<br/>           (наименование основных продуктов)</p> <p>удовлетворяющих требованиям _____,<br/>           _____<br/>           (стандарты, качество, конкурентоспособность)</p> <p>что должно позволить акционерам и/или партнерам _____<br/>           _____<br/>           (наименование организации)</p> <p>получить оптимальную прибыль, а ее персоналу – достойное и справедливое вознаграждение</p> |

Рисунок 1 – Схема миссии



Далее в произвольной форме опишите ключевые моменты Вашей будущей миссии.

### ***Контрольные вопросы***

- 1 Почему организация должна осуществлять изменения?
- 2 Что может служить причиной изменений в организации?
- 3 Какие существуют уровни изменений?
- 4 Что включает анализ и описание изменений?
- 5 Приведите примеры движущих и сдерживающих сил.
- 6 Какие существуют стратегии преодоления сопротивления изменениям?
- 7 Охарактеризуйте этапы реализации нововведений.

## **Тема 2. Организационные структуры, их сущность и виды**

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Организационные структуры, их сущность и виды.
- 2 Виды организаций по характеру взаимодействия с внешней средой (механистический тип, органический тип).
- 3 Виды организаций по взаимодействию с человеком (корпоративная организация, индивидуалистическая организация).
- 4 Виды организаций по характеру взаимодействия подразделений (линейно-функциональная, дивизиональная и матричная).

### ***Проверочный тест***

- 1 Аппарат управления, состоящий из работников, профессионально выполняющих управленческие функции, – это:
  - а) механистическая структура;
  - б) бюрократическая структура;
  - в) девизадхократия;
  - г) адхократия.
- 2 Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации и ее частях. Данные связи служат:
  - а) связями между филиалами;
  - б) каналами передачи распорядительной и отчетной информации;
  - в) связями между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации;
  - г) связями между двумя или более организациями.
- 3 Если каждому руководителю подчиняется малое количество людей, то его сферу контроля называют:
  - а) вертикальной;
  - б) широкой;
  - в) большой;
  - г) узкой.

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 Элементы, характеризующие структуру организации:

- а) связи управления;
- б) уровень управления;
- в) все варианты верны;
- г) звено управления.

6 Какого типа организационных структур управления не существует:

- а) смешанного;
- б) линейного;
- в) функционального;
- г) штабного.

7 Какой должна быть структура организации, чтобы своевременно реагировать на внешние сигналы приближающихся изменений:

- а) жёсткой;
- б) постоянной;
- в) неизменной;
- г) гибкой.

8 Линейная департаментизация характеризуется:

- а) сбалансированным компромиссом между делением и группированием работ вокруг ресурсов и вокруг результата;
- б) по потребителю группированием работ, которые осуществляются вокруг конечного пользователя продукции;
- в) использованием только горизонтальных связей;
- г) простотой, одномерностью связей.

9 Разнообразие организационных структур не связано с:

- а) потребностью в сырье, полуфабрикатах;
- б) характером и сложностью выпускаемых продуктов;
- в) степенями дифференциации;
- г) территориальным расположением предприятий.

### ***Ситуационная задача***

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании.

Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рисунке 2.

Когда один член Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные – хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каж-

дый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсальном магазине может иметь в подчинении 25–30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнение, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что Вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

*Вопросы к ситуационной задаче.*

1 Как бы Вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы Вы со своей стороны?

2 Если бы Вы были членом этого Совета директоров, то что бы Вы предложили Виталию Звереву сделать?

3 Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.



Рисунок 2 – Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Виталием Зверевым

## Тема 3. Методика проектирования организационных структур

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Методика проектирования организационных структур.
- 2 Методы организационного проектирования.
- 3 Подсистемы управления (структурно-функциональная, информационно-поведенческая, саморазвитие).
- 4 Развитие системы управления организаций (развитие управления, совершенствование управления).
- 5 Разделение труда и специализация.
- 6 Департаментизация и кооперация.
- 7 Связи и координация.
- 8 Масштаб управляемости и контроля.
- 9 Иерархия и звенность.
- 10 Распределение прав и ответственности.
- 11 Централизация и децентрализация.
- 12 Дифференциация и интеграция

### *Проверочный тест*

- 1 Степень централизации или децентрализации в организации или ее подразделениях не измеряется:
  - а) степенью единства подчинения;
  - б) важностью решения для организации в целом;
  - в) числами решений, принимаемых на каждом из уровней управления;
  - г) степенью контроля за исполнением принятого решения.
- 2 Уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением, – это:
  - а) интеграция;
  - б) департаментизация;
  - в) дифференциация;
  - г) централизация.
- 3 Характеристика интеграционной стадии развития менеджмента:
  - а) предприниматель управляет лично, не нанимая менеджеров, всё зависит от личной инициативы и деловых качеств предпринимателя, нарастает необходимость систематизации опыта управления;
  - б) стремительное развитие техники, рост значения человека;
  - в) сохранение традиционных методов;
  - г) возникновение научной организации управления. Отказ от традиционных методов. Возрастание роли мастеров и инструкций. Учет времени и наблюдений, нормирование труда. Развитие идеи сотрудничества работодателя с персоналом.
- 4 Характеристика организационной стадии развития менеджмента:

а) предприниматель управляет лично, не нанимая менеджеров, всё зависит от личной инициативы и деловых качеств предпринимателя, нарастает необходимость систематизации опыта управления;

б) сохранение традиционных методов;

в) стремительное развитие техники, рост значения человека;

г) возникновение научной организации управления. Отказ от традиционных методов. Возрастание роли мастеров и инструкций. Учет времени и наблюдений, нормирование труда. Развитие идеи сотрудничества работодателя с персоналом.

5 Характеристика пионерской стадии развития менеджмента:

а) возникновение научной организации управления;

б) учёт времени и наблюдение, нормирование труда;

в) стремительное развитие техники, рост значения человека;

г) предприниматель управляет лично, не нанимая менеджеров, всё зависит от личной инициативы и деловых качеств предпринимателя, нарастает необходимость систематизации опыта управления.

6 Централизация – это:

а) передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией;

б) концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации;

в) уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением;

г) деление в организации работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения.

7 Центральные службы аппарата управления компаний осуществляют:

а) подготовку информации для работы её служб;

б) отдельные функции управления;

в) важнейшие функции управления;

г) отдельные функции производства.

8 Число лиц, непосредственно подчинённых одному руководителю, называют:

а) сферой контроля;

б) инфраструктурой;

в) технологией;

г) структурой.

### **Задание «Факторы проектирования организации»**

В группах (2–6 человек) проводится анализ внеорганизационного окружения с точки зрения перемен, представленных в предлагаемой матрице (рисунок 3). Обсуждается важность каждого из компонентов внешней среды и степень ее неопределенности. Группы оформляют свое решение письменно, а затем заслушивается каждая группа и подводится итог занятию.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Низкая степень неопределенности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– небольшое число факторов и компонентов;</li> <li>– факторы и компоненты достаточно схожи;</li> <li>– факторы и компоненты в основном не меняются</li> </ul> <p>Пример – картонная фабрика</p>  | <p><b>Умеренно низкая степень неопределенности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– большое количество факторов и компонентов;</li> <li>– факторы и компоненты не похожи друг на друга;</li> <li>– факторы и компоненты в основном не меняются</li> </ul> <p>Пример – государственный университет</p> |
| <p><b>Умеренно высокая степень неопределенности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– небольшое число факторов и компонентов;</li> <li>– факторы и компоненты достаточно схожи;</li> <li>– факторы и компоненты в основном меняются</li> </ul> <p>Пример – дом моделей</p> | <p><b>Высокая степень неопределенности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– большое количество факторов и компонентов;</li> <li>– факторы и компоненты не похожи друг на друга;</li> <li>– факторы и компоненты постоянно меняются</li> </ul> <p>Пример – коммерческий банк</p>                       |

Рисунок 3 – Матрица неопределенности внеорганизационной среды

#### *Варианты задания.*

1 Группы исследуют одну и ту же организацию, обсуждают и сравнивают их разные решения.

2 Группы исследуют разные организации и затем сравнивают разные ситуации.

3 Группы исследуют очень разные по природе и целям организации и затем разъясняют свои решения друг другу.

*Примечание* – Анализируя динамику и сложность внешней среды по числу, схожести и изменяемости факторов ее воздействия, студенты должны выбрать тот квадрант матрицы, в котором оказались отмеченными все три позиции.

## **Тема 4. Типы организационных структур**

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Типы организационных структур.
- 2 Виды и базовые модели организаций.
- 3 Моделирование и проектирование организационных структур.
- 4 Основные факторы, влияющие на выбор формы организационной структуры при ее проектировании.
- 5 Основные направления и факторы, определяющие совершенствование организационной структуры управления организацией.
- 6 Общие характеристики адаптивных (органических) структур.
- 7 Описание и типы проектных структур.
- 8 Описание матричной организационной структуры. Достоинства и недостатки матричной структуры, а также условия целесообразности ее применения.

9 Основные виды новых форм адаптивных структур.

10 Сущность и особенности централизованных и децентрализованных структур.

### ***Проверочный тест***

1 Элементами организационной структуры (ОСУ) управления являются:

- а) звенья управления;
- б) группы управления;
- в) связи;
- г) уровни управления;
- д) этапы управления.

2 Основными факторами, определяющими тип и сложность ОСУ, являются:

- а) масштабы производства;
- б) номенклатура выпускаемой продукции;
- в) международная интеграция;
- г) все варианты ответа верные;
- д) нет правильного варианта ответа.

3 Верно ли утверждение, что ОСУ должна быть подчинена производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями:

- а) да;
- б) нет.

4 Связи между органами управления носят:

- а) горизонтальный характер;
- б) вертикальный характер.

5 Верно ли утверждение, что при формировании структуры управления следует определять полномочия и ответственность каждого работника:

- а) да;
- б) нет.

6 Верно ли утверждение, что бюрократическая оргструктура представляет собой децентрализованную организацию управления, имеет большую самостоятельность в принятии решений:

- а) да;
- б) нет.

7 Верно ли утверждение, что органическая оргструктура характеризуется централизацией управления, большой сложностью и большим числом подразделений:

- а) да;
- б) нет.

8 К системам управления бюрократического типа относятся:

- а) линейная;
- б) линейно-функциональная;
- в) дивизиональная;
- г) матричная.

9 К органическим типам оргструктур относятся:

- а) проектные;
- б) дивизиональные;
- в) программно-целевые;
- г) бригадные.

10 Верно ли утверждение, что линейная структура управления характеризуется тем, что выполнение отдельных функций осуществляется совокупностью подразделений:

- а) да;
- б) нет.

11 Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Это характерно для:

- а) линейных оргструктур;
- б) функциональных оргструктур.

12 Выделение звеньев, специализирующихся по видам товаров, по группам потребителей, географическим регионам, характерно для оргструктуры:

- а) дивизиональной;
- б) проектной;
- в) матричной.

13 Какие виды организационных структур можно отнести к дивизиональным:

- а) продуктовую;
- б) региональную;
- в) по группам потребителей;
- г) все варианты ответа верные.

14 Что является основным недостатком матричной структуры:

- а) сложность;
- б) примитивность;
- в) неупорядоченность;
- г) характерна для малых предприятий;
- д) нет правильного варианта ответа.

15 Организационная структура разрабатывается:

- а) снизу вверх;
- б) сверху вниз.

16 Проектная организация – это:

- а) временная структура, создаваемая для решения общих задач;
- б) временная структура, создаваемая для решения межфункциональной задачи;

- в) постоянная структура, создаваемая для решения специальной задачи;
- г) временная структура, создаваемая для решения специальной задачи.

17 На кого ориентирована организационная структура:

- а) на потребителя;
- б) на производителя;
- в) на посредника;
- г) все варианты ответа верные.

18 Если деятельность организации охватывает разные географические зоны, то какая структура управления будет для нее более эффективной:



- а) линейно-функциональная;
- б) региональная;
- в) продуктовая;
- г) нет правильного варианта ответа.

19 Кто принимает решение о выборе структуры управления организацией:

- а) руководство нижнего звена;
- б) руководство среднего звена;
- в) руководство высшего звена;
- г) трудовой коллектив.

20 Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация относительно невелика, то для нее предпочтительна:

- а) функциональная ОСУ;
- б) линейно-функциональная ОСУ;
- в) дивизиональная ОСУ;
- г) линейная ОСУ;
- д) сетевая ОСУ.

21 В чем заключаются современные тенденции развития организационных структур:

- а) в расширении диапазона контроля;
- б) в сужении диапазона контроля;
- в) в увеличении централизации;
- г) в увеличении децентрализации.

### **Задание «Схемы организационных структур»**

1 Изобразите схему линейной и линейно-штабной организационных структур. В каких организациях и почему они применяются?

2 Разработайте вариант линейно-функциональной структуры управления для придуманного Вами предприятия. Поясните, какие виды деятельности будут выполняться линейными подразделениями, а какие – функциональными.

3 Изобразите схему функциональной организационной структуры. Сравните ее с линейной. Какие виды связей преобладают в каждой из них? Дайте развернутую схему функциональной организационной структуры.

4 Изобразите схему матричной организационной структуры. Раскройте ее содержание и взаимосвязи между структурными подразделениями.

5 Постройте графическую схему дивизиональной структуры по регионам, потребителя и рынкам.

6 Постройте графическую схему зависимости вида характеристик организационных структур от степени нестабильности внешней среды.

7 Нарисуйте схему организации, в которой Вы учитесь или работаете. При необходимости приложите пояснение к тексту.

## Тема 5. Организация взаимодействия и полномочия

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Организация взаимодействия и полномочия.
- 2 Делегирование и ответственность в контексте делегирования полномочий и принятия решений.
- 3 Организационные полномочия.
- 4 Концепция принятия организационных полномочий.

### *Проверочный тест «Делегирование полномочий»*

- 1 Делегирование полномочий – это способ реализации власти при котором:
  - а) работнику доверяется самостоятельное решение задачи и возлагается функциональная ответственность за общее руководство;
  - б) акцент переносится с прямых указаний на инициативы, в которых руководитель проявляет активность;
  - в) руководитель в устной или письменной форме указывает подчинённому, что тот должен и не должен совершать в определенных условиях;
  - г) руководитель привлекает сотрудников к решению вопросов, предоставив им все необходимые полномочия и возложив на них всю ответственность.
- 2 При каком типе управления высшее руководство оставляет за собой большую часть функций и полномочий:
  - а) децентрализованном;
  - б) комбинированном;
  - в) линейном;
  - г) централизованном.
- 3 При каком типе управления высшее руководство распределяет функции и полномочия между нижними уровнями управления:
  - а) одностороннем;
  - б) централизованном;
  - в) децентрализованном;
  - г) процессном.
- 4 Процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации – это:
  - а) разделение полномочий;
  - б) иерархия полномочий;
  - в) делегирование полномочий;
  - г) поручение.
- 5 Разделение труда позволяет:
  - а) сокращать число объектов, на которые должно быть направлено внимание и действие;

- б) все ответы верны;
- в) увеличивать число объектов, на которые должно быть направлено внимание и действие;
- г) способствует многофункциональности действий.

### ***Проверочный 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?
- 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.

### **Задание**

Компания «СтройСервис» выполняет строительные работы. В проекте задействованы три отдела: проектный, строительный и отдел снабжения. Для успешного завершения проекта необходимо организовать эффективное взаимодействие между отделами и обеспечить своевременное выполнение задач.

Дано:

- проектный отдел должен подготовить техническую документацию за 10 дней;

- отдел снабжения обеспечивает доставку материалов за 7 дней;
- строительный отдел выполняет работы за 20 дней, но может начать работу только после получения документации и материалов.

Ответьте на следующие вопросы.

- 1 Определите минимальное время выполнения всего проекта, если отделы работают последовательно.
- 2 Предложите организационное решение, которое позволит сократить общее время выполнения проекта.
- 3 Какую управленческую функцию необходимо усилить для координации работы отделов?

## **Тема 6. Формализация организационных структур**

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Формализация организационных структур.
- 2 Понятие формализации организационных структур.
- 3 Процесс формализации организационных структур (этапы).

### ***Проверочный тест «Формализация организационных структур»***

- 1 Формализация – это
  - а) степень дифференциации в организации;
  - б) заранее разработанные правила и процедуры, определяющие поведение работников;
  - в) уровни, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения в организации.
- 2 Структуры организаций отличаются друг от друга:
  - а) сложностью, соотношением централизации и децентрализации, степенью формализации;
  - б) размерами, сложностью, формализацией;
  - в) соотношением централизации и децентрализации, количеством элементов, сложностью;
  - г) размерами, соотношением централизации и децентрализации, количеством элементов.
- 3 Установление правил и процедур, определяющих поведение работников, – это:
  - а) комплексность;
  - б) формализация;
  - в) организация;
  - г) децентрализация.
- 4 Какая черта из перечисленных не является характерной для организации:
  - а) комплексность;
  - б) формализация;

- в) универсальность;  
г) соотношение централизации и децентрализации.

### ***Проверочный тест «Организационное развитие предприятия»***

Определите, в какой степени предприятие нуждается в организационном развитии. При ответе на каждый вопрос сделайте отметку в одной из них по Вашему выбору (таблица 2).

Таблица 2 – Определение уровня организационного развития

| Управленческая ситуация                                                                                                                                                                      | Нет | Скорее<br>нет | Скорее<br>да | Да |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------|--------------|----|
| 1                                                                                                                                                                                            | 2   | 3             | 4            | 5  |
| 1 В случае срывов, неудач, брака, нарушений в ходе производства всегда идет активный поиск виновных                                                                                          |     |               |              |    |
| 2 Многие сотрудники на отдельных участках работы стремятся к тому, чтобы обезопасить себя с помощью докладных записок и прочих бумаг                                                         |     |               |              |    |
| 3 Доступ к информации определяется уровнем положения сотрудника, а не его функциями                                                                                                          |     |               |              |    |
| 4 Нет ясности, какие цели ставит перед собой предприятие (отдел, подразделение). Многим цели неизвестны                                                                                      |     |               |              |    |
| 5 Если допущена ошибка, об этом узнает не допустивший ее работник, а его начальник или коллеги                                                                                               |     |               |              |    |
| 6 Господствует «отдельский» эгоизм                                                                                                                                                           |     |               |              |    |
| 7 Сотрудники редко отождествляют себя с принятыми решениями. Скорее, они воспринимают эти решения не как «свои», а как направленные против них                                               |     |               |              |    |
| 8 Спокойно и планомерно заняться собственной работой удастся только после рабочего дня. До этого всегда есть что-то более важное                                                             |     |               |              |    |
| 9 Большинство руководителей не стремятся к тому, чтобы управление строилось на коллективной основе. Прямо или косвенно они дают понять, что предпочитают «ясную» систему «приказ-подчинение» |     |               |              |    |
| 10 Когда речь заходит о руководстве предприятия или штатных руководителях, обычным является высказывание: «Эти там, наверху»                                                                 |     |               |              |    |
| 11 Конфликты возникают чаще из-за мелочей                                                                                                                                                    |     |               |              |    |
| 12 Совещания длятся слишком долго и завершаются чаще всего безрезультатно. Речь идет не о существе вопроса, а о борьбе самолюбий                                                             |     |               |              |    |
| 13 Насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями, он узнает крайне редко. Он даже не знает, на основе каких критериев оценивается его труд                                   |     |               |              |    |

## Окончание таблицы 2

| 1                                                                                                                                                                                      | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 14 Трудно и почти бесперспективно выдвигать и «пробивать» новые идеи и предложения по совершенствованию технологических процессов                                                      |   |   |   |   |
| 15 Энтузиазм в работе – редкость                                                                                                                                                       |   |   |   |   |
| 16 В принципе, есть два вида работников: «старики», которые уже были на предприятии, когда оно только создавалось, и «новички»                                                         |   |   |   |   |
| 17 Многие работники «окапываются», используя трудовой договор, режим рабочего времени и должностные инструкции. Они бдительны относительно своих прав                                  |   |   |   |   |
| 18 Когда оценивается работа, то чаще всего это происходит на основе эмоций и более или менее поверхностных наблюдений                                                                  |   |   |   |   |
| 19 Много работников мучаются вопросом, зачем они так долго учились тому, чего не могут применить. Они не могут показать, на что они способны                                           |   |   |   |   |
| 20 Сознание того, что трата времени и некачественная работа угрожают интересам предприятия и в конечном счете самим рабочим местам, не часто находит проявление                        |   |   |   |   |
| 21 Работники в общем-то не хотят коллективного управления. Они хотят честно знать, куда направляется развитие, получать поручения и не переживать, если эти решения остались неверными |   |   |   |   |

*Оценка результатов теста.*

После выполнения теста сложите по каждому из четырех столбцов Ваши отметки. Чем выше получится сумма в первых столбцах, тем лучше результат, т. е. тем выше степень зрелости (организационного развития) Вашего предприятия. Максимальное число отметок (пунктов) в первом столбце – 21. Этот результат является лучшим. Чем выше показатель, набранный в последующих столбцах, тем в большей степени Ваше предприятие нуждается в организационном развитии.

**Задание 1**

Какие нематериальные формы стимулирования труда Вы считаете наиболее важными? Организационные или социально-психологические методы стимулирования способны в большей степени оказать на Вас позитивное мотивационное воздействие?

**Задание 2**

Время является стратегическим ресурсом как человека, так и организации. Выберите какую-либо работу, которую выполняет менеджер и студент. Ответьте на следующие вопросы.

1 Как можно переформулировать цель работы, чтобы делать её быстрее?

2 Как можно изменить способ выполнения работы и избавиться от помех, чтобы делать её быстрее?

3 Как можно изменить энергетические затраты на выполнение работы, чтобы делать её быстрее?

Ответы оформите в виде таблицы 3.

Таблица 3 – Составляющие времени работы и возможности его оптимизации

| Составляющая<br>времени работы   | Характеристика                                                                                                                         | Вариант<br>оптимизации |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <i>Типичная работа менеджера</i> |                                                                                                                                        |                        |
| Цель                             | Качественная характеристика результата труда                                                                                           |                        |
| Способ работы                    | Методика выполнения конкретной работы                                                                                                  |                        |
| Энергия                          | Затраты труда объективного и субъективного характера, позволяющие эффективно реализовать способ работы                                 |                        |
| Помехи                           | Любые препятствия, затрудняющие или делающие невозможным выполнение работы и достижение цели                                           |                        |
| <i>Типичная работа студента</i>  |                                                                                                                                        |                        |
| Цель                             | Качественная характеристика итога работы                                                                                               |                        |
| Способ работы                    | Внешние и внутренние компоненты конкретной работы                                                                                      |                        |
| Энергия                          | Затраты усилий и средств объективного и субъективного характера, позволяющие эффективно реализовать способ работы при отсутствии помех |                        |
| Помехи                           | Препятствия, затрудняющие или делающие невозможным выполнение работы и достижение цели                                                 |                        |

### Задание 3

Формируется команда менеджеров по персоналу. В результате проведенного опроса кандидатов были выявлены их предпочтения к совместной работе. На основании заполнения всеми кандидатами социокарт по критерию «С кем Вы хотели бы работать в одной команде?» построена социоматрица (таблица 4).

Таблица 4 – Социометрическая матрица

[illegible]

Требуется:

- 1) представить структуру анализируемых групповых отношений в виде социограмм;
- 2) проанализировать социограммы и сделать выводы о степени и характере потребности отдельных сотрудников и группы в целом в общении, о характере и степени влияния того или иного члена группы на других людей;
- 3) рассчитать количественные характеристики взаимоотношений в группе, сделать выводы и дать рекомендации по формированию команды;
- 4) рекомендовать одного из кандидатов на должность руководителя группы, обосновать выбор исходя из социально-экономических характеристик каждого кандидата (таблица 5) и характера межличностных отношений в команде.

Таблица 5 – Характеристики сотрудников отдела

| Фамилия сотрудника | Возраст, лет | Наличие иждивенцев | Стаж работы в отделе, лет | Образование |
|--------------------|--------------|--------------------|---------------------------|-------------|
| Иванов             | 36           | 2                  | 5                         | Высшее      |
| Петров             | 30           | 1                  | 4                         | Высшее      |
| Сидоров            | 35           | 1                  | 7                         | Высшее      |
| Кузьмин            | 22           | –                  | 1,5                       | Высшее      |

## Тема 7. Документационное обеспечение управления

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Документационное обеспечение управления.
- 2 Понятие документооборота.
- 3 Организация работ с документами.
- 4 Составляющие документооборота.
- 5 Требования к оформлению документов.
- 6 Организационно-распорядительная документация (приведите примеры).
- 7 Информационно-справочные документы (приведите примеры).
- 8 Претензионная документация (приведите примеры).
- 9 Документы по личному составу (приведите примеры).

### *Проверочный тест*

- 1 Перечисленные разновидности документов распределите на три группы (организационные; распорядительные; информационно-справочные):
  - а) заявление об увольнении;
  - б) докладная записка;
  - в) должностная инструкция;
  - г) распоряжение директора;
  - д) справка о доходах;
  - е) протокол совещания;



- ж) постановление коллегии;
- з) штатное расписание;
- и) положение об аттестации;
- к) приказ о приеме на работу;
- л) инструкция по делопроизводству;
- м) акт о нарушении дисциплины.

2 Распорядительные документы – это:

- а) должностная инструкция, приказ, решение, указание, учредительный договор (контракт);
- б) приказ, протокол, решение, указание, постановление, распоряжение;
- в) решение, договор (контракт), указание, приказ, протокол, распоряжение.

3 Организационные документы – это:

- а) устав, положение, инструкция, структура и штатная численность, штатное расписание, правила;
- б) устав, положение, протокол, постановление, правила, штатное расписание, договор (контракт);
- в) устав, положение, инструкция, штатное расписание, правила, приказ, договор (контракт).

4 Справочно-информационными документами – это:

- а) письмо, телеграмма, телефонограмма, заявление, акт, докладная записка, объяснительная записка, справка;
- б) письмо, факс, телефакс, заявление, акт, представление, анкета, докладная записка;
- в) письмо, факс, заявление, акт, представление, докладная записка, объяснительная записка, анкета.

5 Нумерация страниц документа производится:

- а) по центру нижнего поля;
- б) в правом нижнем углу документа;
- в) по центру верхнего поля;
- г) в правом верхнем углу документа.

6 Укажите правильные способы оформления даты в документах:

- а) 05.02.20;
- б) 5 февраля 2020 г.;
- в) 05.02.2020 г.;
- г) 14.02.20;
- д) 05 февраля 2020 г.;
- е) 05 февраля 2020;
- ж) 2020.02.14.

7 Дата протокола – это:

- а) дата подписания;
- б) дата заседания;
- в) дата регистрации.

8 Подпись руководителя на приказе заверяется печатью:

- а) всегда;
- б) никогда;
- в) по указанию руководителя.

9 Печать на организационно-распорядительных документах проставляется:

- а) на любом свободном месте;
- б) ниже реквизита «Подпись»;
- в) должна быть захвачена личная подпись;
- г) должна быть захвачена часть наименования должности лица, подписавшего документ.

10 В результате рассмотрения руководителем входящего документа на нем появляется:

- а) подпись;
- б) резолюция;
- в) виза.

### **Задание 1**

Из приведенного ниже перечня документов выделите документы, не требующие регистрации:

- а) инструкции, правила (должностные, по делопроизводству, технике безопасности, внутреннего трудового распорядка и т. д.);
- б) акты (проверок и ревизий; приема выполненных работ, экспертизы, передачи дел, ликвидации организаций, учреждений, предприятий);
- в) рекламно-информационные документы (плакаты, проспекты и др.);
- г) уставы организаций;
- д) бухгалтерские документы (счета, присланные без сопроводительных писем);
- е) благодарственные, поздравительные письма, телеграммы, приглашительные билеты;
- ж) положения (об организации, о структурном подразделении, премировании и т. д.);
- з) сметы (расходов на содержание аппарата управления, зданий, помещений, сооружений, использования средств фонда предприятия, на подготовку и освоение производства новых изделий, на капитальное строительство и т. д.);
- и) формы статистической отчетности;
- к) графики, наряды, заявки, разнарядки.

### **Задание 2**

Выберите из правой колонки определения, относящиеся к терминам в левой колонке (таблица 6).

Таблица 6 – Исходные данные для задания 2

| Термин                                | Определение                                                                                                                                            | Ответ |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1 Штатная численность                 | А. Перечень должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках, месячный фонд зарплаты                                   |       |
| 2 Штатное расписание                  | Б. Документ создается для каждого структурного подразделения. В нем определяются правовой статус, задачи, функции, права, обязанности, ответственность |       |
| 3 Правила внутреннего распорядка      | В. Указываются в ее структурных подразделениях предприятия, вводимые должности и количество единиц для каждого из должностей                           |       |
| 4 Положение о структуре подразделения | Г. Отражают организацию работы предприятия, взаимные обязанности работника и администрации, внутренний режим, командирование, предоставление отпусков  |       |
| 5 Должностная инструкция              | Д. Регламентируемое положение сотрудников предприятия и устанавливает функции, права, обязанности, ответственность должностных лиц                     |       |

### Задание 3

Составьте приказ по предприятию об итогах ревизии по проверке финансового учета. В констатирующей части укажите, что ревизией обнаружены факты грубого нарушения финансового учета, полное отсутствие учета и отчетности по командировкам, отсутствие журнала учета доверенностей.

### Задание 4

Составьте распоряжение о необходимости посетить семинар по информационным технологиям сотрудниками, задействованными в разработке информационной системы для отдела маркетинга.

### Задание 5

Составьте протокол общего собрания работников производственного кооператива, на котором обсуждался вопрос о создании производства строительных материалов для строительства жилых домов. На собрании была заслушана информация председателя о возможности создания такого цеха и перспективах его работы. После обсуждения было принято решение поручить председателю и его заместителю по строительству в течение 6 месяцев развернуть работу и выделить для этих целей 31 млн р.

### Задание 6

Оформите акт о списании имущества. Основание: приказ директора завода от 00.00.00 № 00 «О проведении инвентаризации». Составлен комиссией: председатель – начальник отдела снабжения А. И. Петров. Члены комиссии: инженер завода В. Н. Беляев, заведующий складом К. С. Сидоров. В период с 00.00.00 по 00.00.00 комиссия провела работу по установлению непригодности к дальнейшему использованию имущества. Комиссия установила, что имущество согласно прилагаемому к акту перечню подлежит списанию из-за непригодности к дальнейшему использованию. Составлен в двух экземплярах: первый экземпляр –

в отдел снабжения; второй экземпляр – в бухгалтерию. Приложение: перечень имущества на 3 л. в 2 экз. Председатель комиссии А. Н. Иванов, члены комиссии В. Н. Беляев, К. С. Сидоров.

### **Задание 7**

Составьте докладную записку главного бухгалтера директору об итогах работы. В заключении докладной записки необходимо поставить вопрос о премировании работников бухгалтерии.

### **Задание 8**

Составьте докладную записку начальника отдела руководителю предприятия о факте невыполнения распоряжения о монтаже оборудования на участке по причине слабого контроля со стороны главного механика.

### **Задание 9**

Составьте объяснительную записку о причинах несвоевременного представления информации о выполнении приказа директора. Остальные реквизиты укажите самостоятельно.

### **Задание 10**

Составьте справку для предъявления в военкомат о факте обучения студента в Белорусско-Российском университете. Оформите на бланке с угловым расположением реквизитов.

### **Задание 11**

Составьте телеграмму от лица, находящегося в служебной командировке. Текст должен содержать просьбу о продлении командировки. В телеграмме вместо печати указываются номер и дата командировочного удостоверения, наименование организации, выдавшей его, а также серия, номер и дата паспорта лица, находящегося в служебной командировке.

### **Задание 12**

Вам, как руководителю отдела рекламы, необходимо разработать документ, на основании которого будет составлен приказ о поощрении ведущего специалиста этого отдела за успешное выполнение заказа на рекламу.

### **Задание 13**

Составьте письмо-просьбу коммерческой фирмы «Агат» в болгарскую фирму «Мия» о возможности поставки экологически чистого детского питания.

### **Задание 14**

Составьте в ответ письмо-отказ о невозможности поставки экологически чистого детского питания.

**Задание 15**

Составьте письмо, подтверждающее факт отправки договора № 13/14 от 25.10.20 г. Недостающие реквизиты и элементы текста составьте самостоятельно.

**Задание 16**

Составьте письмо-приглашение с предложением посетить международную специализированную выставку. Выставка проходит в павильоне выставочного комплекса по ул. Янки Купалы.

**Задание 17**

Составьте и оформите телеграмму фирмы «Восход» Слуцкому предприятию «Кристалл» о полном отказе от оплаты за поступившую продукцию в связи с тем, что эта продукция не была заказана. Остальные реквизиты укажите самостоятельно.

**Задание 18**

Составьте доверенность на получение оргтехники материально-ответственным лицом. Реквизиты укажите самостоятельно.

## Список литературы

- 1 **Баринов, В. А.** Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В. А. Баринов, Д. Ю. Бусалов. – 2-е изд., доп. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 294 с.
- 2 **Виханский, О. С.** Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр ; ИНФРА-М, 2023. – 672 с.
- 3 **Гуськов, Ю. В.** Стратегический менеджмент : учебник / Ю. В. Гуськов, Т. В. Гуськова. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 271 с.
- 4 **Егоршин, А. П.** Стратегический менеджмент : учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 290 с.
- 5 **Лапыгин, Ю. Н.** Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 208 с.
- 6 **Маркова, В. Д.** Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справ. пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 320 с.
- 7 **Набоков, В. И.** Менеджмент : учебник / В. И. Набоков. – М. : Дашков и К, 2023. – 186 с.
- 8 **Набоков, В. И.** Менеджмент. Практикум : учеб. пособие / В. И. Набоков. – М. : Дашков и К, 2023. – 202 с.
- 9 **Резник, С. Д.** Менеджмент : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; под общ. ред. С. Д. Резника. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 367 с.
- 10 **Рыжиков, С. Н.** Менеджмент: методы управления : учеб. пособие / С. Н. Рыжиков. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 202 с.
- 11 **Степанова, Г. Н.** Стратегический менеджмент : учебник / Г. Н. Степанова, В. А. Бирюков, М. В. Ливсон. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 261 с.
- 12 Стратегический менеджмент : учебник / под ред. Н. А. Казаковой. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 320 с.