

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

*«Утверждаю»*

И.о. проректора по учебно-  
методической работе

\_\_\_\_\_ Ю.А. Устименко  
«03» сентября 2021 г.

**Программа вступительного экзамена в магистратуру  
направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
(направленность (профиль) «Маркетинговые коммуникации и  
бизнес-аналитика»)**

Программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент (уровень высшего образования – магистратура)

Программу разработали

кандидат экономических наук, доцент Давыдова Т.В.

кандидат экономических наук Ершова Е.Ю.

кандидат педагогических наук, доцент Кошевенко С.В.

кандидат экономических наук, доцент Никитенкова О.В.

Одобрена на заседании кафедры менеджмента

«02» сентября 2021 г., протокол № 2

Смоленск, 2021

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Вступительные испытания в магистратуру по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент направленность (профиль) «Маркетинг и управление продажами», «Управление проектами и инвестициями», «Управление человеческими ресурсами» определяют уровень базовых знаний по основным разделам менеджмента, которые необходимы для освоения программ подготовки уровня магистратуры.

Лица, имеющие высшее образование уровня ВО бакалавриат, специалитет или магистратура, и желающие освоить данную магистерскую программу, зачисляются в магистратуру по результатам вступительных испытаний. Вступительные испытания проводятся на основе разработанной программы по направлению подготовки с целью установления у поступающего наличия ключевых компетенций, необходимых для освоения магистерских программ по данному направлению подготовки.

Поступающий в магистратуру должен продемонстрировать:

- знание основных функций менеджмента, теорий управления, законов функционирования организаций, типов организационных структур, методов принятия управленческих решений, основ управления человеческими ресурсами, основ маркетинга и управления проектами;
- умение систематизировать, обобщать и анализировать информацию в области менеджмента и его функциональных видов;
- владение навыками самообучения и самоорганизации; навыками применения знаний в области менеджмента для решения учебных и прикладных задач.

### ***Критерии оценивания уровня подготовки к вступительным экзаменам***

Экзамен проводится в форме тестирования. Тестовые вопросы делятся на 3 блока: 10 вопросов низкого уровня сложности на 1 балл, 30 вопросов среднего уровня сложности на 2 балла, 10 вопросов высокого уровня сложности на 3 балла. Общее время прохождения теста – 60 минут. Максимальный итоговый балл за тест – 100 баллов.

Студенты, набравшие менее 30 баллов, считаются не прошедшими вступительные испытания.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ**

### **Тема 1. Понятие и сущность менеджмента**

Понятие, сущность и разновидности менеджмента. Текущий, опережающий, контролирующий менеджмент. Оперативный и стратегический менеджмент. Организационный, производственный, снабженческо-сбытовой, инновационный, маркетинг-менеджмент, менеджмент персонала, финансовый, менеджмент знаний. Закономерности и принципы менеджмента. Задачи и функции менеджмента. Понятие, сущность и классификация методов менеджмента. Целеполагание в менеджменте. Современные тенденции развития менеджмента как науки: системный подход, процессный и ситуационный подходы.

### **Тема 2. Основные этапы эволюции управленческой мысли**

Природа управления и исторические тенденции его развития; условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента. Доцивилизованная практика управления: шумеры, египтяне, вавилоняне, древние евреи. Классическая эпоха управления (Аристотель, Платон, Ксенофонт). Школа "научного управления" (технологическая школа) (1885–1920 гг.). Исходные посылки и сущность тэйлоризма. Наследие Г. Ганта (1861–1919 гг.) в управленческой мысли. Вклад Ф. Гилбрета (1878–1972 гг.) в развитие школы "научного управления". "Двенадцать принципов производительности" Г. Эмерсона (1853–1931 гг.). Административная школа управления (20–50е гг. XX в.). Предпосылки возникновения административной школы управления. Сущность "административной доктрины" А. Файоля (1841–1925 гг.): принципы управления, функции управления (общие и специальные). Поведенческая школа (1930 г.–настоящее время). Школа "человеческих отношений" (1930–1950 гг. XX в.). Предпосылки возникновения школы "человеческих отношений". "Хоторнское чудо". Вклад Э. Мэйо (1880–1949 гг.) в развитие школы "человеческих отношений". Школа теории поведения (1950 г.–настоящее время). Теория потребностей А. Маслоу (1908–1970), Теория «X» и «Y» Дугласа Макгрегора (1906–1964 гг.). Стратегическая школа (1980 г.–по настоящее время).

Исторические особенности, условия и факторы формирования и развития современной российской модели социально-экономического управления. Российские национальные традиции управления.

### **Тема 3. Организация как система. Организационные структуры и организационная культура**

Организация: определение, значение и виды. Типология организаций Т. Парсонса, Ч. Барнарда, Г. Мигцберга, А. И. Пригожина и др. Организационно-правовые формы организаций в России. Жизненный цикл и типы управления организацией. Внешняя и внутренняя среда организации.

Системная модель внутренних переменных организации. Взаимосвязанность факторов внешней и внутренней среды. Среда прямого и косвенного воздействия. PEST- и SWOT-анализ. Подходы к определению эффективности. Критерии эффективности организации. Методы определения эффективности. Социальная ответственность бизнеса.

Управляемые, частично управляемые и неуправляемые процессы в организации. Социальные законы и закономерности. Закон синергии. Закон самосохранения. Закон развития деловых организаций. Закон композиции и пропорциональности. Закон информированности и упорядоченности. Информационное пространство. Закон единства анализа и синтеза.

Принципы и правила построения организационных структур. Основные модели организационных структур управления: линейная, функциональная, дивизиональная, проектная, матричная. Выбор оптимальной структуры управления. Координационные механизмы управления. Принципы делегирования полномочий.

Понятие и сущность организационной культуры. Основные элементы организационной культуры. Типология организационных культур по К. Камерону и Р. Куину. Уровни организационной (корпоративной) культуры. Методы исследования корпоративной культуры. Этапы формирования организационной культуры. Методы формирования организационной культуры. Влияние организационной культуры на организационную эффективность.

#### **Тема 4. Личность и организация. Власть и лидерство**

Виды организационного поведения. Понятие социальной роли. Круг общения. Понятие восприятия. Взаимоотношения между людьми в организации. Концепция «Я-состояний» Э. Бёрна. Психологические приемы достижения расположенности подчиненных. Общий психологический механизм аттракции. Психологические правила формирования устных распоряжений. Психотехнологии установления межличностных отношений с персоналом организации.

Основные подходы к изучению малой группы: социометрический (Дж. Морено); социологический (Э. Мейо); «теория поля» К. Левина и др. Основные социально-психологические характеристики группы. Этапы формирования и развития группы А. В. Петровского.

Формирование группового поведения в организации. Потребности в групповом объединении. Типы групп. Структура групп. Первичные вторичные группы. Формальные и неформальные группы. Достоинства и проблемы неформальных групп. Стадии формирования неформальных групп. Лидерство в группе. Понятие коллектива в современной социальной психологии. Влияние уровня развития группы на эффективность ее деятельности. Управление неформальной организацией и повышение эффективности работы группы.

Понятие и составляющие власти. Составляющие процесса наделения властью. Виды власти в организации. Источники формальной и неформальной власти. Источники власти функциональных направлений и подразделений. Понятие и природа руководства. Характерные черты и поведение руководителя. Ситуационные подходы к руководству. Управленческий цикл руководителя. Контролирующее поведение руководителя. Авторитет и типы авторитета.

Определение лидерства. Типы лидерства. Лидер и руководитель. Лидер и менеджер. Лидер, власть и психология личности. Власть, лидерство и принятие управленческого решения. Индивидуальное и групповое принятие решений. Теория стилей управленческого решения В. Врума. Стили руководства и организационное поведение.

### **Тема 5. Процесс коммуникации в организации**

Коммуникации: значение, основные определения. Виды коммуникаций: вербальные и невербальные, формальные и неформальные, внешние и внутренние (вертикальные и горизонтальные). Эффективное использование формальных и неформальных коммуникаций в практике управления. Коммуникационный процесс. Основные составляющие процесса коммуникативной деятельности и их характеристика. Структурные компоненты коммуникативной деятельности. Структура межличностного взаимодействия и типы межличностного взаимодействия. Требования к коммуникациям в организации. Преграды на путях межличностных и организационных коммуникаций.

### **Тема 6. Мотивация и ее влияние на эффективность деятельности организации**

Понятие мотивации, основные цели мотивации.

Теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей А. Маслоу (1970 г.). Теория ERG К. Альдерфера (1972 г.). Теория приобретенных потребностей МакКлелланда (1961 г.). Двухфакторная теория Ф. Герцберга (1959 г.). Процессуальные теории мотивации. Возможность применения теории ожиданий В. Врума (1964 г.). Теория справедливости С. Адамса и теория обмена Д. Хоманса в практике управления. Сущность теорий и их применения в практике управления.

Мотивационные типы персонала по В.И. Герчикову. Методика мотивирующей оценки персонала. Внедолжностная карьера.

### **Тема 7. Планирование в организации**

Роль планирования в процессе управления. Планирование: определение, значение, виды. Видение организации. Миссия организации: определение и факторы, влияющие на ее формулирование. Цели организации: требования к формулированию, функции и виды целей. Базовые стратегические ценности организации. Понятие и виды конкурентных преимуществ организации. Виды

стратегий организации: интеграция, диверсификация, концентрация и пр. Компоненты планирования реализации стратегии. Методы выбора стратегий: матрицы БГК, Томпсона-Стрикленда, SWOT-анализ, KANO-анализ. Модели преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала.

### **Тема 8. Регулирование и контроль в организации**

Сущность контроля, его определение. Причины, вызывающие необходимость контроля в организации: неопределенность, предупреждение кризисных ситуаций, поддержание успеха. Виды контроля с точки зрения времени его осуществления по отношению к выполняемой работе (предварительный, текущий, заключительный). Значение и области применения. Этапы процесса контроля и их характеристика. Эффективность контроля. Измерение результатов. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. Характеристики эффективного контроля: стратегическая направленность, ориентация на результаты, соответствие делу, своевременность, гибкость, простота, экономичность. Обратная связь в процессе контроля.

### **Тема 9. Процесс принятия управленческих решений**

Понятие и классификация управленческих решений. Факторы, влияющие на процесс принятия решений: различия в ценностных ориентациях руководителя, среда принятия решения, информационные и поведенческие ограничения, негативные последствия и взаимозависимость решений. Этапы принятия управленческих решений. Методы принятия и реализации управленческих решений. Оценка эффективности принятия решений.

### **Тема 10. Управление человеческими ресурсами в организации**

Понятие и сущность управления человеческими ресурсами. Законы управления человеческими ресурсами. Система управления человеческими ресурсами. Стратегия и политика управления персоналом. Набор, отбор и найм персонала. Адаптация персонала. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Формы и методы обучения персонала. Деловая оценка и аттестация персонала как компоненты диагностики персонала. Понятие и сущность деловой карьеры. Формирование карьеры. Виды карьеры. Карьерный цикл. Этапы (стадии) карьеры. Факторы формирования карьеры. Концепция управления карьерой. Миссия, цели, задачи, стратегии управления карьерой. Оплата труда персонала.

### **Тема 11. Управление конфликтами в организации**

Понятие, причины и основные виды конфликтов в организации. Объективные и субъективные причины конфликтов в организации.

Управленческие причины конфликтов в организации – структурные, функциональные, материально-технические, личностно-функциональные, ситуативно-управленческие, социально-психологические причины конфликтов. Место и роль конфликтов в управлении социальными процессами и персоналом организации. Понятие позитивной и негативной функции конфликта для деятельности организации.

Стили конфликтного поведения и способы разрешения конфликтов. Основные стили разрешения конфликта (двухмерная модель К. Томаса), их краткая характеристика, условия применения, достоинства и недостатки.

Анализ конфликтной ситуации. Компоненты объективного содержания конфликтной ситуации (участники конфликта, предмет конфликта, объект конфликта). Динамика протекания конфликтов: предконфликтная стадия, собственно конфликт (инцидент), эскалация конфликта, сбалансированное противодействие, завершение (угасание) конфликта, послеконфликтная стадия. Прогнозирование и профилактика конфликтов в организации. Объективные и организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов. Способы преодоления конфликта. Основные направления работы менеджера по профилактике конфликтов в организации.

## **Тема 12. Основы маркетинга**

Определение маркетинга. Принципы маркетинга. Виды маркетинга. Основные задачи и функции маркетинга. Понятие и сущность маркетинговых исследований рынка. Источники маркетинговой информации. Понятие сегментации рынка. Критерии сегментации. Стратегии сегментации. Понятие рыночной ниши. Понятие конъюнктуры рынка. Факторы, влияющие на конъюнктуру рынка. Товарная политика фирмы: понятие, цели, составные элементы и направления. Жизненный цикл товара: характеристика стадий, факторы и виды жизненных циклов. Стратегии на этапах жизненного цикла: интенсивный маркетинг, выборочное проникновение, широкого проникновения, пассивный маркетинг. Ассортиментная политика фирмы. Рыночная атрибутика товара. Факторы, влияющие на поведение потребителя: социально-экономические, культурные, психологические. Комплекс маркетинга: цена, продукт (товар), распределение, продвижение. Маркетинговые коммуникации. Понятие рекламы. Виды рекламы. Принципы рекламы. Понятие стимулирования. Цели стимулирования. Выбор средств стимулирования. Направления проведения мероприятий «Public Relations». Ценообразование в условиях рынка. Ценообразующие факторы: основополагающие, факторы второго порядка, специфические факторы. Классификация цен. Стратегии ценообразования. Механизм управления маркетингом. Структурные системы маркетинга. Организация маркетинга на предприятии.

## **Тема 13. Основы проектного менеджмента**

Основные классификационные признаки проектов. Определение проекта, управления проектом. Сущность и преимущества проектного управления. Классификация типов проектов. Жизненный цикл проекта. Участники проекта. Требования, предъявляемые к проектам и оценка качества проекта. Управление проектом как совокупность процессов инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта. Сетевое планирование: составление сетевого графа проекта, выявление критического пути и резервов времени выполнения отдельных работ проекта. Календарное планирование проектов (графики Ганта). Формирование команды проекта. Функция руководителя проекта. Бюджет как инструмент управления проектом.

### Вопросы к экзамену

1. Понятие, сущность и разновидности менеджмента.
2. Текущий, опережающий, контролирующий менеджмент.
3. Оперативный и стратегический менеджмент.
4. Организационный, производственный, снабженческо-сбытовой, инновационный, маркетинг-менеджмент, менеджмент персонала, финансовый, менеджмент знаний.
5. Закономерности и принципы менеджмента.
6. Задачи и функции менеджмента.
7. Понятие, сущность и классификация методов менеджмента.
8. Целеполагание в менеджменте.
9. Современные тенденции развития менеджмента как науки: системный подход, процессный и ситуационный подходы.
10. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента.
11. Этапы и школы в истории менеджмента.
12. Доцивилизованная практика управления.
13. Классическая эпоха управления (Аристотель, Платон, Ксенофонт).
14. Школа научного управления.
15. Административная школа управления
16. Поведенческая школа.
17. Школа человеческих отношений.
18. Школа теории поведения.
19. Теория потребностей А. Маслоу.
20. Теория «Х» и «У» Дугласа Макгрегора.
21. Стратегическая школа управления.
22. Исторические особенности, условия и факторы формирования и развития современной российской модели социально-экономического управления.
23. Российские национальные традиции управления.
24. Организация: определение, значение и виды. Типология организаций Т. Парсонса, Ч. Барнарда, Г. Мигцберга, А. И. Пригожина и др.
25. Организационно-правовые формы организаций в России.



26. Жизненный цикл и типы управления организацией.
27. Внешняя и внутренняя среда организации. PEST- и SWOT-анализ.
28. Подходы к определению эффективности. Критерии эффективности организации. Методы определения эффективности.
29. Социальная ответственность бизнеса.
30. Управляемые, частично управляемые и неуправляемые процессы в организации.
31. Социальные законы и закономерности теории организации.
32. Принципы и правила построения организационных структур. Основные модели организационных структур управления.
33. Понятие и сущность организационной культуры. Основные элементы организационной культуры.
34. Типология организационных культур по К. Камерону и Р. Куину.
35. Уровни организационной (корпоративной) культуры. Методы исследования корпоративной культуры.
36. Этапы формирования организационной культуры.
37. Методы формирования организационной культуры.
38. Виды организационного поведения. Взаимоотношения между людьми в организации.
39. Концепция «Я-состояний» Э. Бёрна.
40. Психологические приемы достижения расположенности подчиненных. Общий психологический механизм аттракции. Психологические правила формирования устных распоряжений.
41. Психотехнологии установления межличностных отношений с персоналом организации.
42. Основные подходы к изучению малой группы. Основные социально-психологические характеристики группы.
43. Этапы формирования и развития группы А. В. Петровского.
44. Формирование группового поведения в организации. Потребности в групповом объединении.
45. Типы групп. Структура групп. Понятие коллектива в современной социальной психологии.
46. Влияние уровня развития группы на эффективность ее деятельности. Управление неформальной организацией и повышение эффективности работы группы.
47. Понятие и составляющие власти. Виды власти в организации. Источники власти.
48. Понятие и природа руководства. Характерные черты и поведение руководителя. Ситуационные подходы к руководству. Управленческий цикл руководителя.
49. Авторитет и типы авторитета.
50. Определение лидерства. Типы лидерства. Лидер и руководитель. Лидер и менеджер.
51. Стили руководства и организационное поведение.

52. Коммуникации: значение, основные определения. Виды коммуникаций.
53. Эффективное использование формальных и неформальных коммуникаций в практике управления.
54. Коммуникационный процесс. Основные составляющие процесса коммуникативной деятельности и их характеристика.
55. Структура межличностного взаимодействия и типы межличностного взаимодействия. Требования к коммуникациям в организации.
56. Понятие мотивации, основные цели мотивации.
57. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей А. Маслоу (1970 г.). Теория ERG К. Альдерфера (1972 г.). Теория приобретенных потребностей МакКлелланда (1961 г.). Двухфакторная теория Ф. Герцберга (1959 г.).
58. Процессуальные теории мотивации. Возможность применения теории ожиданий В. Врума (1964 г.). Теория справедливости С. Адамса и теория обмена Д. Хоманса в практике управления.
59. Мотивационные типы персонала по В.И. Герчикову. Методика мотивирующей оценки персонала.
60. Планирование: определение, значение, виды.
61. Видение организации. Миссия организации. Цели организации.
62. Базовые стратегические ценности организации.
63. Понятие и виды конкурентных преимуществ организации.
64. Виды стратегий организации: интеграция, диверсификация, концентрация и пр.
65. Компоненты планирования реализации стратегии.
66. Методы выбора стратегий: матрицы БГК, Томпсона-Стрикленда, SWOT-анализ, KANO-анализ.
67. Модели преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала.
68. Сущность и виды контроля. Причины, вызывающие необходимость контроля в организации.
69. Этапы процесса контроля и их характеристика.
70. Эффективность контроля. Характеристики эффективного контроля. Обратная связь в процессе контроля.
71. Понятие и классификация управленческих решений.
72. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
73. Этапы принятия управленческих решений.
74. Методы принятия и реализации управленческих решений.
75. Оценка эффективности принятия решений.
76. Понятие и сущность управления человеческими ресурсами. Законы управления человеческими ресурсами.
77. Система управления человеческими ресурсами.
78. Стратегия и политика управления персоналом.
79. Набор, отбор и найм персонала.

80. Адаптация персонала.
81. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.
82. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Формы и методы обучения персонала.
83. Деловая оценка и аттестация персонала как компоненты диагностики персонала.
84. Понятие и сущность деловой карьеры. Формирование карьеры. Виды карьеры.
85. Карьерный цикл. Этапы (стадии) карьеры. Факторы формирования карьеры.
86. Концепция управления карьерой. Миссия, цели, задачи, стратегии управления карьерой.
87. Оплата труда персонала.
88. Понятие, причины и основные виды конфликтов в организации.
89. Понятие позитивной и негативной функции конфликта для деятельности организации.
90. Стили конфликтного поведения и способы разрешения конфликтов.
91. Основные стили разрешения конфликта (двухмерная модель К. Томаса).
92. Компоненты объективного содержания конфликтной ситуации (участники конфликта, предмет конфликта, объект конфликта).
93. Динамика протекания конфликтов: предконфликтная стадия, собственно конфликт (инцидент), эскалация конфликта, сбалансированное противодействие, завершение (угасание) конфликта, послеконфликтная стадия.
94. Прогнозирование и профилактика конфликтов в организации.
95. Анализ конфликтной ситуации.
96. Способы преодоления конфликта.
97. Основные направления работы менеджера по профилактике конфликтов в организации.
98. Определение маркетинга. Принципы маркетинга. Виды маркетинга. Основные задачи и функции маркетинга.
99. Понятие и сущность маркетинговых исследований рынка.
100. Источники маркетинговой информации.
101. Понятие сегментации рынка. Критерии сегментации.
102. Стратегии сегментации.
103. Понятие рыночной ниши.
104. Понятие конъюнктуры рынка. Факторы, влияющие на конъюнктуру рынка.
105. Товарная политика фирмы.
106. Жизненный цикл товара: характеристика стадий, факторы и виды жизненных циклов.

107. Стратегии на этапах жизненного цикла: интенсивный маркетинг, выборочное проникновение, широкого проникновения, пассивный маркетинг.
108. Ассортиментная политика фирмы.
109. Рыночная атрибутика товара.
110. Факторы, влияющие на поведение потребителя: социально-экономические, культурные, психологические.
111. Комплекс маркетинга: цена, продукт (товар), распределение, продвижение.
112. Маркетинговые коммуникации. Понятие рекламы. Виды рекламы. Принципы рекламы.
113. Понятие и цели стимулирования. Выбор средств стимулирования. Направления проведения мероприятий «Public Relations».
114. Ценообразование в условиях рынка. Ценообразующие факторы.
115. Классификация цен. Стратегии ценообразования.
116. Механизм управления маркетингом. Структурные системы маркетинга.
117. Организация маркетинга на предприятии.
118. Определение проекта, управления проектом. Основные классификационные признаки проектов.
119. Сущность и преимущества проектного управления. Классификация типов проектов.
120. Жизненный цикл проекта.
121. Участники проекта.
122. Требования, предъявляемые к проектам и оценка качества проекта.
123. Управление проектом как совокупность процессов инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта.
124. Сетевое планирование: составление сетевого графа проекта, выявление критического пути и резервов времени выполнения отдельных работ проекта.
125. Календарное планирование проектов (графики Ганта).
126. Формирование команды проекта. Функция руководителя проекта.
127. Бюджет как инструмент управления проектом.

### **Пример теста на вступительных испытаниях**

- Комплексный экзамен в форме тестирования по профильным дисциплинам; оценивается по 100-балльной системе.
- Минимальный балльный порог, при котором вступительные испытания считаются пройденными, достаточный для поступления – 30 баллов.

## **ТЕСТЫ**

### **БЛОК 1**

**10 тестовых заданий первого (низкого) уровня сложности. За каждый правильный вариант ответа начисляется 1 балл. Максимально – 10 баллов.**

*Уважаемый абитуриент!*

*Обведите только один правильный, по Вашему мнению, вариант ответа.*

**1. Деятельность по организации выполнения подчиненными поставленных задач – это:**

- а) лидерство;
- б) мотивация;
- в) координация;
- г) организация.

**2. К основным видам контроля относится:**

- а) обязательный;
- б) ведомственный;
- в) заключительный.

**3. Какая из перечисленных функций менеджмента базируется на потребностях и интересах работников:**

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль?

**4. Участники общества с ограниченной ответственностью по его обязательствам несут ответственность:**

- а) всем принадлежащим им имуществом;
- б) в пределах стоимости внесенных ими вкладов;
- в) в пределах стоимости принадлежащих им акций (паев).

**5. В матричной организационной структуре:**

- а) создается автономная проектная структура;
- б) проектная структура накладывается на функциональную;
- в) материальными и функциональными ресурсами распоряжается руководитель функционального отдела;
- г) создаются самостоятельные продуктовые отделения.

**6. Метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации – это:**

- а) PEST-анализ;
- б) SWOT-анализ;
- в) стратегический анализ;
- г) БКГ-матрица.

**7. Стратегия «Минимизация издержек» направлена на:**

- а) придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов;
- б) обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами.
- в) привлечение дополнительного финансирования.

**8. Что является главным в определении «маркетинг»:**

- а) сбыт товара;
- б) снижение издержек производства;
- в) удовлетворение потребностей потребителей;
- г) установление цены товара.

**9. К какому виду маркетинговых исследований рынка относится изучение справочников и статистической литературы:**

- а) кабинетное исследование;
- б) панельное исследование;

в) полевое исследование.

**10. Источники покрытия потребности в персонале:**

- а) незаконная коммерческая деятельность;
- б) «свои» люди и зарубежные партнеры;
- в) биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;
- г) обязательное государственное распределение молодых специалистов.

**БЛОК 2**

**30 тестовых заданий второго (среднего) уровня сложности. За каждый правильный вариант ответа начисляется 2 балла. Максимально – 60 баллов.**

*Уважаемый абитуриент!*

*Обведите только один правильный, по Вашему мнению, вариант ответа.*

**1. Кто считается основоположником научной школы управления:**

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;
- в) Э. Мэйо;
- г) А. Богданов?

**2. Кто считается основоположником административной (классической) школы управления:**

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;
- в) Э. Мэйо;
- г) А.К. Альдерфер?

**3. В рамках какой научной школы рассматриваются три подхода к управлению: процессный, количественный и ситуационный:**

- а) школа науки управления;
- б) административная школа;
- в) классическая школа управления;
- г) школа человеческих отношений?

**4. Типология лидерства, основанная на цели, которые ставят перед собой и последователями лидеры**

- а) традиционное; рационально-легальное; харизматическое;
- б) «агитаторы»; «организаторы»; «теоретики»;
- в) консерваторы, реформаторы, революционеры;
- г) «трансформационное», «транзакционное»;
- д) «патриарх», «тиран», «идеальный» лидер.

**5. В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения:**

- а) специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы;
- б) группа людей оценивает выбранное решение;
- в) один специалист делает заключение о качестве принятого решения;
- г) члены коллектива проводят оценку принятого решения?

**6. Дерево решений позволяет:**

- а) гарантировать эффективность принятия решения и достижение цели;
- б) минимизировать риски предприятия;
- в) проанализировать действия конкурентов;
- г) проанализировать варианты принятия решений в зависимости от внешних факторов.

**7. Процесс обеспечения достижения организацией своих целей – это:**

- а) стратегия;
- б) тактика;

в) контроль деятельности;

г) мотивация деятельности.

**8. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является:**

а) смета расходов;

в) финансовый план;

б) международные транши;

г) отчет о прибылях и убытках.

**9. Видение должно объяснять и демонстрировать:**

а) внутреннее окружение организации;

б) внешнее окружение организации;

в) все вышеперечисленное.

**10. Стадии ранней зрелости организации свойственны:**

а) координация стабильность, контроль;

б) экспансия, дифференциация, диверсификация;

в) замедление темпов роста;

г) управление деятельным и профессионально подготовленным руководителем.

**11. 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.

**12. Организационная система – это:**

а) сложный механизм, состоящий из различных частей и элементов и выполняющий различные функции;

б) единое образование из взаимодействующих между собой звеньев, предназначенное для целенаправленной деятельности;

в) коллектив сотрудников, выполняющих общую работу в строгом соответствии с полученным от руководителя заданием;

г) система, состоящая из субъектов и объектов управления и функционирующая на основе субординации.

**13. «Для любой организации существует такой набор элементов, при котором её потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше» – это формулировка закона:**

а) развития;

в) синергии;

б) единства анализа и синтеза;

г) информированности-упорядоченности.

**14. Функциональная организация управления:**

а) предполагает горизонтальное деление на специализированные блоки;

б) имеет в основе самостоятельные продуктовые подразделения;

в) неизбежно приводит к дублированию функций управления;

г) предполагает наличие «властной вертикали».

**15. Организационная культура – это набор ...**

а) наиболее важных норм и ценностей, присущих данной организации;

б) правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, перспектив развития;

в) норм и ценностей, принимаемых работниками данной организации полностью или частично, определяющих характер взаимоотношений в коллективе и уровень взаимного сотрудничества.

**16. Назовите уровни организационной культуры:**

- а) внутренний, внешний, смешанный;
- б) внутренний, внешний, глубинный;
- в) поверхностный, подповерхностный, глубинный;
- г) предповерхностный, поверхностный, внутренний.

**17. Какая из функций организационной культуры определяет общие нормы поведения, ритуалы, обряды, участие в совместных мероприятиях:**

- а) охранная;
- б) адаптивная;
- в) ориентирующая;
- г) мотивационная?

**18. Для какого типа организационной культуры характерно поощрение групповой работы, высокая степень сплоченности, предоставление относительной автономности командам и забота о работниках:**

- а) иерархической организационной культуры;
- б) клановой организационной культуры;
- в) адхократической организационной культуры;
- г) предпринимательской организационной культуры?

**19. Стратегическое решение для «Собак» в матрице БКГ:**

- а) ликвидация;
- б) сокращение издержек;
- в) диверсификация.

**20. Какая концепция маркетинга исходит из того, что потребители благосклонны к товару с наилучшими потребительскими свойствами, и поэтому производитель должен его непрерывно совершенствовать:**

- а) концепция продажи (торговая);
- б) производственная;
- в) продуктовая;
- г) концепция маркетинга;
- д) концепция социально-этического маркетинга.

**21. Провести сегментирование рынка – это значит:**

- а) выделить отдельные группы потребителей в соответствии со сформировавшимся спросом;
- б) изучить поведение потребителей, заинтересованных в определенных товарах и услугах;
- в) разделить рынок на отдельные группы потребителей;
- г) выделить отдельные группы покупателей, для каждой из которых может быть предложен соответствующий товар или комплекс маркетинга.

**22. Персонал – это...**

- а) личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;
- б) трудоспособная часть населения страны;
- в) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;
- г) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции;



### **23. Планирование человеческих ресурсов - это...**

- а) процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия;
- б) процесс выбора методов планирования;
- в) совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала;
- г) совокупность различных планов.

### **24. Трудовые ресурсы как экономическая категория это...**

- а) физические и интеллектуальные способности в соответствии с условиями воспроизводства;
- б) отражают отношения по поводу населения в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы;
- в) цена труда;
- г) стоимость рабочей силы.

### **25. Проект отличается от процессной деятельности тем, что ...**

- а) проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием;
- б) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению;
- в) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания;
- г) процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления.

### **26. Фаза проекта – это ...**

- а) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта;
- б) полный набор последовательных работ проекта;
- в) ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации.

### **27. Участники проекта – это ...**

- а) физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта;
- б) конечные потребители результатов проекта;
- в) команда, управляющая проектом;
- г) заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта.

### **28. Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...**

- а) мотивированием;
- б) поощрением;
- в) манипулированием;
- г) стимулированием.

**29. Назовите метод оптимизации УР, разновидностью которого является экономический анализ?**

- а) метод математического моделирования;
- б) метод экспертных оценок;
- в) метод мозгового штурма;
- г) платежная матрица.

**30. Метод мозгового штурма в принятии УР применяется в тех случаях, когда:**

- а) есть возможность ориентироваться на уже апробированные варианты решения проблемы;
- б) имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки;
- в) решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована;
- г) в организации нет специалистов по рассматриваемой проблеме.

### БЛОК 3

**10 тестовых заданий третьего (повышенного) уровня сложности. За каждый правильный вариант ответа начисляется 3 балла. Максимально – 30 баллов.**

**1. Соотнесите виды организационных структур и их характеристики.**

*Виды организационных структур:*

- 1) Линейно-функциональная структура;
- 2) Матричная структура;
- 3) Дивизиональная структура.

*Характеристики организационных структур:*

- а) Стабильное и предсказуемое состояние внешней среды; специализация управленцев; решения руководства соответствуют последовательности экономического процесса;
- б) Внешняя среда динамична и предсказуема; вокруг возникающих проблем создаются функциональные ячейки по их решению; при принятии решений активно используется делегирование полномочий;
- в) Внешняя среда динамична и предсказуема; для решения возникающих проблем используется междисциплинарный метод; оперативность действий при принятии решений.

**2. Соотнесите вид власти и ее основание.**

*Вид власти:*

- 1) Легитимная (законная) власть;
- 2) Власть принуждения;
- 3) Референтная власть;
- 4) Экспертная власть;
- 5) Ресурсная власть;
- 6) Власть связей.

*Основание власти:*

- а) основана на возможности и способности одного члена группы подчинять себе других за счет своей компетентности (уровня образования, специализированных знаний, умений и навыков, а также опыта и таланта);

- б) основана на возможности и способности одного члена группы подчинять себе других за счет его восприятия как близко знакомого, связанного с влиятельными людьми как внутри группы, так и за ее пределами;
- в) основана на общем убеждении членов группы в том, что одни из них имеют право управлять другими благодаря своей позиции в группе;
- г) основана на возможности и способности причинять психологический или физический вред с целью изменения нежелательного поведения или уменьшения вероятности того, что оно повторится либо на возможности и способности контролировать ресурсы, которые имеют ценность для членов группы и с помощью распределения которых можно выражать благодарность за то, что сделано, поощрять чем-либо приятным желательное поведение и побуждать к подобному поведению в дальнейшем;
- д) основана на обладании ресурсами, доступе к ним и контроле над их использованием и распределением;
- е) основана на потребности в идентификации, на стремлении одних членов группы походить на других, значимых для них по тем или иным причинам, привлекательных и авторитетных, опирается на эмоциональную связь между теми, кто использует власть, и теми, к кому она применяется.

### **3. Соотнесите научную школу управления и основные положения менеджмента, выработанные в ее рамках.**

*Научные школы:*

- 1) Классическая школа управления
- 2) Теория человеческих отношений
- 3) Школа науки управления

*Основные положения менеджмента:*

- а) использование при анализе функционирования организации системного, процессного и ситуационного подходов;
- б) рационализация коллективной деятельности, построение схемы организации, гарантирующей предсказуемость поведения работника;
- в) анализ поведения человека в процессе труда, изучение интересов человека, ориентация на конечный продукт в меньшей степени.

### **4. Проведите на основании исходных данных сравнительную характеристику стратегического и оперативного управления.**

*Принимаемые решения и управленческие характеристики:*

- 1) выживание в долгосрочной перспективе через установления баланса с окружением;
- 2) получение дохода от реализации;
- 3) взгляд внутрь организации, поиск наиболее эффективных способов использования ресурсов;
- 4) взгляд во вне организации, поиск новых возможностей в конкурентной среде;
- 5) ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу;
- б) ориентация на долгосрочную перспективу.

*Уровни управления*

- а) Оперативное управление
- б) Стратегическое управление

### **5. Выберите правильное соответствие:**

*Инструменты стратегического анализа:*

- 1) KANO-анализ;
- 2) Матрицы БГК;
- 3) Матрица Томпсона-Стрикленда.

Интерпретация инструментов стратегического анализа

а)



б)



в)



**6. Выберите правильное соответствие:**

*Характеристики контроля / контроллинга:*

- 1) ориентация на будущее;
- 2) ориентация на прошлое;
- 3) определяет ошибки, ищет нарушителей;
- 4) планирует, регулирует, наблюдает;
- 5) обвинения, штрафы, наказания;
- б) помощь, содействие, руководство;

*Управленческие понятия:*

- а) контроль;
- б) контроллинг.

**7. Расположите в логическом порядке следующие элементы коммуникационного процесса:**

*Порядковый номер:*

- 1) № 1
- 2) № 2
- 3) № 3
- 4) № 4
- 5) № 5
- 6) № 6

*Элемент коммуникативного процесса:*

- а) сообщение;
- б) отклик
- в) канал;
- г) отправитель;
- д) получатель;
- е) канал.

**8. Что не относится к внешней социальной ответственности? (правильных ответов может быть несколько)**

- а) оказание спонсорской помощи в акциях и программах;
- б) участие в мерах по возрождению природных ресурсов и охране окружающей среды;
- в) обучение и повышение квалификации сотрудников;
- г) тесный контакт и сотрудничество с местным сообществом и властями;
- д) участие в кризисных ситуациях города;
- е) оказание материальной помощи сотрудникам, попавшим в сложные жизненные условия;
- ж) ответственность перед потребителями в плане качества товара или услуги.

9.

**СОТОВЫЙ ПОЛИКАРБОНАТ** за лист 2,1х6 м **от 970 руб.**

При покупке от 3-х листов **КОМПЛЕКТ СЕМЯН В ПОДАРОК!!!**

**НОВАЯ ТЕПЛИЦА** «РАЦИОНАЛЬНАЯ», + поликарбонат 3х4 м **ЛУЧШАЯ ЦЕНА! от 9580 руб.**

**ФОРМИКА** 211-20-30, 223-03-03  
www.formika74.ru Троицкий тр., 48Б, 1-й эт.

Эту рекламу можно охарактеризовать как ...

- а) информативную, товарную, рациональную;
- б) подкрепляющую, товарную, рациональную;
- в) информативную, имиджевую, эмоциональную;
- г) сравнительную, товарную, рациональную;
- д) увещательную, товарную, эмоциональную.

**10. Основываясь на теории мотивации Фредерика Герцберга, выберите факторы, не влияющие на повышение производительности труда работника (правильных ответов может быть несколько).**

- а) повышение заработной платы;
- б) признание заслуг;
- в) премирование за достигнутые результаты;
- г) мероприятия по охране труда;
- д) гибкий график работы;
- е) возможность самореализации.

### **3. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

#### **Основная литература**

1. Афоничкин А. И. Основы менеджмента: учебник для академического бакалавриата / А. И. Афоничкин, Н. Д. Гуськова, Д. Г. Михаленко; под ред. А. И. Афоничкина. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 338 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/ACA1DFD7-E85F-4809-851F-207EBF9271F9](http://www.biblio-online.ru/book/ACA1DFD7-E85F-4809-851F-207EBF9271F9).

2. Бусов В. И. Управленческие решения: учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 254 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/0153CC2A-7B5A-4925-9BF1-A8358EE23FE5](http://www.biblio-online.ru/book/0153CC2A-7B5A-4925-9BF1-A8358EE23FE5).

3. Иванова Т.Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент: учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 331 с.– Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/E8D97E46-5BFB-49EB-A9C4-E25B0D1B7CE7](http://www.biblio-online.ru/book/E8D97E46-5BFB-49EB-A9C4-E25B0D1B7CE7).

4. Колесников А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колесников. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 167 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433846>.

5. Корнеева И.В. Маркетинг: учебник и практикум для академического бакалавриата / И. В. Корнеева, В. Е. Хруцкий. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 436 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03565-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/434598>.

6. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для академического бакалавриата / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 566 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-07327-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/431744>.

7. Кузнецов Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – 3-е изд.,

перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 351 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/BE09837E-F224-40CB-8EA5-80E0B33D155C](http://www.biblio-online.ru/book/BE09837E-F224-40CB-8EA5-80E0B33D155C).

8. Кузнецов Ю.В. Менеджмент: учебник для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под ред. Ю. В. Кузнецова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 448 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/16FDE0E4-2F5C-42E2-A094-C3CE2AD8A766](http://www.biblio-online.ru/book/16FDE0E4-2F5C-42E2-A094-C3CE2AD8A766).

9. Теория организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под ред. Г. Р. Латфуллина, А. В. Райченко. – 2-е изд. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 156 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/649FC5B3-BF6A-4198-8504-8A3F18196C01](http://www.biblio-online.ru/book/649FC5B3-BF6A-4198-8504-8A3F18196C01).

10. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 212 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/AB6DD9A6-B667-4865-A3E9-9B5B4D608682](http://www.biblio-online.ru/book/AB6DD9A6-B667-4865-A3E9-9B5B4D608682).

11. Чудновская С. Н. История менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Н. Чудновская. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 291 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/83E75374-A30E-4457-A39F-7B1ADD8CA604](http://www.biblio-online.ru/book/83E75374-A30E-4457-A39F-7B1ADD8CA604).

### Дополнительная литература

12. Карасев А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А. П. Карасев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 315 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/CCE4950F-3DEF-4A0F-B975-1DEAFE53A7A7](http://www.biblio-online.ru/book/CCE4950F-3DEF-4A0F-B975-1DEAFE53A7A7).

13. Коротков Э. М. Исследование систем управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 226 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7647-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432167>.

14. Максимцев И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник для академического бакалавриата / И. А. Максимцев [и др.]; под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 526 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/79AFA1AC-9149-4896-A375-EA937F6F235B](http://www.biblio-online.ru/book/79AFA1AC-9149-4896-A375-EA937F6F235B).

15. Мардас А. Н. Теория менеджмента: учебник для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 335 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/A06551C0-249B-48C4-98FF-24D64413EFF1](http://www.biblio-online.ru/book/A06551C0-249B-48C4-98FF-24D64413EFF1).

16. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 2011. – 702 с.

17. Мкртычян Г. А. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. А. Мкртычян. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 237 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/E96794E5-9BB3-47C9-BE47-FF91B07CBEE9](http://www.biblio-online.ru/book/E96794E5-9BB3-47C9-BE47-FF91B07CBEE9).

18. Овсянников А. А. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Овсянников. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 219 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/F106DCAA-C3E2-4814-A78C-3E3527DEDF95](http://www.biblio-online.ru/book/F106DCAA-C3E2-4814-A78C-3E3527DEDF95).

19. Селезнева Е. В. Лидерство: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Селезнева. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 429 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/D1080D1B-F7AE-4A52-9A2E-F144720F1E75](http://www.biblio-online.ru/book/D1080D1B-F7AE-4A52-9A2E-F144720F1E75).

20. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общ. ред. Е. М. Роговой. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 383 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/3E4A8BB0-AF83-41F8-B6C9-D8BD411AA056](http://www.biblio-online.ru/book/3E4A8BB0-AF83-41F8-B6C9-D8BD411AA056).

21. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практ. пособие - 2-е изд. М: ЗАО "Интел-Синтез", 2007. – 352 с.

22. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 324 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/B67EEE48-5249-427A-9FB4-E7895DAF9336](http://www.biblio-online.ru/book/B67EEE48-5249-427A-9FB4-E7895DAF9336).

23. Фролов Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев; под ред. Ю. В. Фролова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 166 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/E7EC4F0D-5B68-4707-B89D-D7F67E3DCE3D](http://www.biblio-online.ru/book/E7EC4F0D-5B68-4707-B89D-D7F67E3DCE3D).

24. Фролов Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации: учебное пособие для академического бакалавриата / Ю. В. Фролов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 128 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/0B6F9085-359E-4BE7-9E60-2129A11198DE](http://www.biblio-online.ru/book/0B6F9085-359E-4BE7-9E60-2129A11198DE).