

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Томский государственный университет
систем управления и радиоэлектроники» (ТУСУР)
Кафедра комплексной информационной безопасности
электронно-вычислительных систем (КИБЭВС)

С.В. Глухарева

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
(ПРЕДПРИЯТИЕМ)**

**Методические указания по выполнению
практических работ и самостоятельных занятий**

Томск, 2016

Оглавление

1 Общие рекомендации.....	3
2 Практические задания к курсу «Управление организацией (предприятием)».....	5
2.1 Прогнозирование и планирование в системе управления организацией (предприятием).....	5
2.4 Маркетинговые коммуникации в системе управления маркетингом.....	6
2.5 Анализ финансового состояния и эффективности хозяйственной деятельности	7
2.6 Технологии и методы управления персоналом	7
2.7 Контроллинг как инструмент управления организацией (предприятием).....	9
2.8 Механизм управления с помощью показателей	9
2.9 Алгоритм принятия управленческого решения	9
2.10 Типичные формы сопротивления управлению.....	10
2.11 Контроль как функция управления	11
3 Темы для самостоятельной работы.....	12
4 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	13

1 Общие рекомендации

Цель преподавания дисциплины состоит в формировании у студентов теоретических знаний об организации и получении практических навыков и умений, позволяющих им как будущим менеджерам осуществлять профессиональную деятельность по управлению организационными отношениями, используя соответствующие законы и принципы.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- способностью осуществлять планово-отчетную работу организации, разработку проектных решений, разделов текущих и перспективных планов экономического развития организации, бизнес-планов, смет, учетно-отчетной документации, нормативов затрат и соответствующих предложений по реализации разработанных проектов, планов, программ (ПК-5);

- способностью строить стандартные теоретические и эконометрические модели, необходимые для решения профессиональных задач, анализировать и интерпретировать полученные результаты (ПК-33);

- способностью планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов (ПК-45);

- способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов (ПК-46);

- способностью выявлять и устранять причины и условия, способствующие коррупционным проявлениям в коллективе (ПК-47);

- способностью осуществлять документационное обеспечение управленческой деятельности (ПК-48).

В результате изучения дисциплины студент должен:

знать:

- постановления правительства, методические и нормативные материалы по профессиональной деятельности;

- действующие стандарты, положения и инструкции по вопросам управления предприятия;

- законодательство и правовые вопросы управления предприятием;

- моделирование управленческих ситуаций.

уметь:

- самостоятельно изучать и использовать методы управления предприятием;

- использовать современные информационные технологии, базы данных, пакеты прикладных программ;

- пользоваться автоматизированным рабочим местом менеджера, экономиста менеджера;

- анализировать и оценивать уровень использования законов организации;

- проводить расчеты производственной мощности;

- проектировать управление основным, вспомогательным и обслуживающим производством;

- принимать управленческие решения.

владеть:

- методами проведения исследований, включая применение готовых методик;

- методами моделирования управленческих ситуаций;

- методами принятия решений;

- методами расчета экономической эффективности принимаемых управленческих решений.

Практические занятия предусматривают закрепление основных теоретических вопросов данной дисциплины и формирование умений и навыков, необходимых для принятия управленческих решений.

2 Практические задания к курсу

«Управление организацией (предприятием)»

2.1 Прогнозирование и планирование в системе управления организацией (предприятием)

1. Место планирования и прогнозирования в системе управления организацией (предприятием).
2. Виды планирования.
3. Организация внутрифирменного планирования.
4. Календарно-оперативное планирование в деятельности руководителя.
5. Виды прогнозирования. Адаптивное прогнозирование

Кейс «Как всё успевать и получать удовольствие»

Предприниматель Олег Александрович в возрасте 34 года, устал от бизнеса, который начинал 5 лет назад и продал бизнес своему партнёру. Отдохнув несколько месяцев, Олег Александрович (далее О.А.) понял, что деньги, вырученные от продажи бизнеса, рано или поздно закончатся. В связи с этим, О.А. решил, что нужно выстраивать новые источники дохода. Он определил несколько интересных для себя направлений и обозначил конкретные бизнес-идеи. Далее О.А. установил уровень дохода от каждого из направлений и составил ежедневный план своей личной работы, для достижения запланированных показателей. План получился насыщенный и вдохновлял О.А. на его выполнение.

В частности с понедельника по пятницу план включает в себя:

1. Подъём в 07:00 и прибытие в свой офис в 09:00.
2. С 09:00 до 13:00 и с 14:00 до 18:00 - работа в офисе. (разные задачи в разные промежутки времени в течение дня + обед с 13:00 до 14:00)
3. С 18:00 до 19:30 - деловые встречи вне офиса.
4. С 20:00 до 23:00 - вечер с семьёй.
5. С 23:00 до 01:00 - работа дома за компьютером.

Но после продажи бизнеса, О.А. стало сложнее контролировать свой распорядок дня. У О.А. не осталось обязательства проводить планёрку для сотрудников в 09:00. Также у О.А. пока ещё были денежные средства, которые позволяли ему обеспечивать семью и не слишком беспокоиться о деньгах. Эти обстоятельства влияли на результаты работы О.А. следующим образом:

1. О.А. стал позволять себе вставать не раньше 08:30 (по плану - 07:00)
2. В свой офис О.А. стал приезжать к 10:00-11:00 (по плану - 09:00)
3. О.А. стал с удовольствием отзывать на все просьбы супруги (посидеть с ребёнком, съездить в магазин и т.п.), и в такие дни мог позволить себе вообще не приезжать в офис для выполнения намеченной работы.

4. О.А. перестал работать поздними вечерами дома за компьютером. Когда семья ложилась спать - О.А. ложился вместе со всеми. Хотя во времена ведения своего бизнеса, О.А. легко работал до 24:00 или до 01:00 ночи.

Находясь в офисе, О.А. также мог отклоняться от заранее составленного им плана:

1. О.А. часто могли отвлекать неделовыми разговорами: либо телефонные разговоры по 10-15 минут, либо личное общение с разными людьми, которые "заходили в гости" к своему другу. Эти встречи могли длиться по 1-1,5 часа.

2. О.А. мог увлечься неделовой перепиской в соц. сети или по электронной почте. Но О.А. намеренно старался ограничивать такое общение максимум 30 минутами на соц. сеть и 30 минутами на электронную почту. Правда, 30 минутами за сеанс, а не за день.

О.А. увидел, что чаще всего он расходует своё время не на выполнение дел в соответствии со своим ежедневным планом, а на регулярные несистемные поглотители времени. И только оставшиеся 3-5 часов в день О.А. использует для работы по плану, успевая лишь выборочно выполнять запланированные дела. О.А. задумался над тем как всё-таки начать жить по своему собственному плану, чтобы успеть развить новые источники дохода раньше, чем кончатся деньги, вырученные от продажи бизнеса.

Задание:

1. Обозначьте проблему Олега Александровича.
2. Что, на Ваш взгляд, мешает выполнять задуманное?
3. Опишите план действий (мероприятий) и ожидаемый результат.

2.2 Управленческие инновации в административно-управленческой деятельности

1. Управленческие инновации: понятие, сущность, виды.
2. Принципы организации управленческих инноваций.
3. Инновации и инновационная деятельность.
4. Управление инновациями.

2.3 Стратегическое управление маркетингом

1. Планирование маркетинга.
2. Стратегическое и оперативное планирование в маркетинге
3. Стратегии маркетинга.

Кейс «Выбираем направление»

Фирма «Vodoley» существует на рынке Германии более 30 лет.

Направление деятельности: производство оборудования для ванных комнат, душевое оборудование.

Потребители: как частные лица, так и организации.

Доля фирмы на внутреннем рынке - 23%, на рынке Франции - 5%, Бельгии - 4%, а крупная торговая компания в Великобритании ежегодно закупает около 2% производимой продукции фирмы для продажи.

Общий ежегодный оборот компании превышает 30 млн. евро.

В фирме работают по принципу дифференциации продукции, что приводит к прочным рыночным позициям.

Фирма «Vodoley» решила выйти на рынок России в течение ближайшего года.

Задание

1. Разработайте стратегию внедрения на рынок России.
2. Определите трудности, с которыми может столкнуться фирма и пути выхода.

2.4 Маркетинговые коммуникации в системе управления маркетингом

1. Маркетинговые коммуникации: понятие, сущность, классификация.
2. Управление маркетинговыми коммуникациями.
3. Маркетинговые коммуникации в системе управления.
4. Маркетинговые коммуникации в системе антикризисного управления.

Практическое задание

1. Провести анализ маркетинговых коммуникаций на примере сети магазинов «ИКЕА».
2. Провести анализ маркетинговых коммуникаций на примере сети магазинов «Лама».
3. Провести анализ маркетинговых коммуникаций на примере сети магазинов «Магнит».

2.5 Анализ финансового состояния и эффективности хозяйственной деятельности

1. Роль финансов, учета и анализа в управлении хозяйственной деятельностью организаций.
2. Экономический анализ как инструмент для принятия оперативных, текущих и прогнозных управленческих решений.
3. Принятие УР на примере Комплексного экономического анализа производственно-финансовой деятельности.

2.6 Технологии и методы управления персоналом

1. Современные технологии управления персоналом.
2. Кадровые технологии в управлении персоналом.
3. Современные стили и методы управления персоналом.
4. Управление персоналом в системе кадровой безопасности предприятия.

Кейс «Решение о повышении»

Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Татьяна Михайловна после долгих размышлений приняла, наконец, окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивающийся объем работы отдела, где Татьяна Михайловна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало бы решать в отделе.

Кандидатки. Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была ее давняя подруга Елена Николаевна; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учебы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе – все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватило, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности в достижении поставленных целей. Именно эти качества и позволили в свое время Татьяне Михайловне стать руководителем отдела кредитования и соответственно начальником Елены Николаевны. Данное событие Елена Николаевна восприняла внешне спокойно. Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Татьяна Михайловна, являлась Надежда, которая после окончания ВУЗа работала в ее отделе около двух лет. С первых дней своей трудовой деятельности Надежда быстро «вписалась» в женский коллектив отдела. Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, Надежда очень скоро стала квалифицированным работником. Татьяна Михайловна полагала, что Надежде не хватало лишь усидчивости. Неоднократно по собственной инициативе Надежда предлагала Татьяне Михайловне оригинальные решения возникающих перед отделом проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов.

Задание Кому следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Надежде? Объясните свое решение, взвесив достоинства и недостатки каждой кандидатуры.

Видеокейс «Рабочий день Статистического учреждения»

Действующие лица:

Анатолий Ефремович Новосельцев - сорокалетний, давно разведённый мужчина, один воспитывающий двух сыновей, работающий старшим статистиком в Статистическом Учреждении, без видимых перспектив карьерного роста, застенчив и неуверен в себе.

Людмила Прокофьевна Калугина - директор Статистического Учреждения, не замужем, полностью поглощена работой.

Ольга Петровна Рыжова – сотрудница Статистического Учреждения, оптимистка.

Юрий Григорьевич Самохвалов – заместитель директора Статистического учреждения.

Верочка – секретарь Л.И. Калугиной, разведена, отличается любопытностью.

Шурочка – общественный работник, «активистка».

Пётр Иванович Бубликов – начальник отдела общественного питания.

Рабочий день Статистического Учреждения начинается ровно в 9.00. Нагрузка у сотрудников данного Учреждения распределена неравномерно и сильно зависит от проектов и заказчиков. Вследствие этого, если нет заказов, то требования со стороны руководства приходиться на работу строго вовремя и работать не меньше 8 часов в день сотрудники воспринимают «в штыки». Но если работы много, то тут уже включается личная совесть каждого. Производительность труда – не высокая, часто приходится доделывать и переделывать отчеты, пересчитывать проекты и т.п.

Людмила Прокофьевна приходит на работу раньше всех и уходит позже. Се свое время посвящает работе.

Ряд сотрудников постоянно опаздывают на работу. Людмила Прокофьевна знает об опозданиях, но ничего не предпринимает. Каждое утро сотрудницы начинают свой рабочий день с нанесения макияжа, прически, выщипывания бровей и т.п. И так изо дня в день. После того, как девушки и женщины «наведут марафет», они приступают к работе. В течение дня сотрудники каждые 2 часа устраивают кофепазузы, успевают сбежать в магазин в рабочее время. Клиенты жалуются на невозможность часто дозвониться в Статистику, т.к. сотрудницы занимают телефон для личных бесед. Коллектив Статистического Учреждения, в основном, женский, поэтому любимым занятием является обсуждение внешнего вида сотрудников, их личной жизни. Разговоры на личные темы по телефону отвлекают более добросовестных работников.

Секретарь Верочка постоянно «висит на телефоне», успевая пообщаться не только со всеми родными и знакомыми по телефону, но и с сотрудницами соседнего отдела. Часто не обращает внимание на посетителей и продолжает заниматься своими делами. На что не раз получала замечания со стороны директора. Очень любопытна: читает чужую переписку, знает про всех «все» в отделе. Часто опаздывает, вследствие этого вначале рабочего дня пропускает важные телефонные звонки.

Анатолий Ефремович, Ольга Петровна и Юрий Григорьевич часто устраивают перекуры. Беседы во время перекура длятся до получаса.

Еще одна сотрудница - Шурочка - так увлеклась общественной работой, что полностью забыла про свои непосредственные обязанности, которыми она практически не занимается. В связи с этим большую часть ее работы приходится выполнять другим сотрудникам.

Рабочее место Петра Ивановича Бубликова находится рядом с лестницей. Ему постоянно приходится отвлекаться на проходящие мимо женские ноги, в результате чего в отчетах постоянно он допускает ошибки.

В связи с тем, что большую часть времени сотрудники тратят на личные дела, они часто не успевают во время доделать свою работу и погружаются в текучку. Времени на поиск новых решений и интересных проектов нет. Очень часто сама Людмила Прокофьевна доделывает работу сотрудников, пересчитывает отчеты и дорабатывает проекты.

Задание

1. Назовите «поглотители времени», которые Вы увидели в кейсе? Каковы их причины?

2. Какие инструменты воздействия необходимо применить Людмиле Прокофьевне для того, чтобы эффективно организовать рабочее время сотрудника?

2.7 Контроллинг как инструмент управления организацией (предприятием)

1. Контроллинг: понятие, сущность, виды.
2. Роль контроллинга в системе оперативного управления.
3. Роль контроллинга в системе стратегического управления.
4. Инструменты контроллинга.
5. Организация контроллинга.
6. Процессно-ориентированное управление и контроллинг.

Кейс «Делегирование»

Тамара Д. трудилась в проектно-монтажном отделе ведущим специалистом. Руководитель всегда был доволен ее работой. Тамара внимательно относилась ко всем расчетам, по два раза проверяла все данные, предоставляемые начальнику. Ошибок в них почти никогда не было. Так сложилось, что руководителю отдела предложили возглавить новый проект в регионе присутствия компании. На его место назначали Тамару Д. В ее обязанности, помимо руководства коллективом, разработки новых проектов, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Из-за своей скрупулезности Тамара тщательно проверяла каждый отчет. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибки, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий инженер Григорий В., предложил ей делегировать проверку отчетов другим специалистам отдела. А расчеты по новым проектам согласился взять на себя. Но Тамара отказалась, считая, что если хочешь сделать что-то хорошо – сделай это сам. Через пару месяцев в отделе возник конфликт из-за того, что Тамара из-за большой нагрузки не успела проверить важные расчеты по новому проекту, хотя Григорий в очередной раз предложил ей свою помощь. В итоге сдача проекта заказчику была задержана, и сотрудники лишились премии. Григорий, обратился к специалисту по персоналу Марине В., чтобы она побеседовала с Тамарой и объяснила ей, что задачи нужно делегировать.

Задание

Помогите Марине В. найти выход из сложившейся ситуации. То есть предложите свое решение кейса, ответив на следующие вопросы:

1. Для чего руководителю необходимо вводить делегирование?
2. Как можно научить Тамару делегировать полномочия?
3. Как Тамаре выбрать среди подчиненных тем, кому можно поручить часть своих обязанностей?

2.8 Механизм управления с помощью показателей

1. Показатели механизма управления.
2. Нормативы в системе управления предприятием.
3. Сбалансированная система показателей.
4. Механизм управления, основанный на детальных регламентах и процедурах.

2.9 Алгоритм принятия управленческого решения

1. Техники принятия УР.

2. Стандартный процесс принятия УР.
3. Нестандартный путь принятия УР.
4. Риски и угрозы при принятии УР.

2.10 Типичные формы сопротивления управлению

1. Управление организационными изменениями.
2. Формы сопротивления.
3. Управление сопротивлением.

Кейс «Внутренний конфликт»

У крупного поставщика стройматериалов возникли проблемы с закупками: в отделе снабжения налицо конфликтная ситуация, а его начальник недостаточно квалифицирован. Проблема в том, что слабый руководитель одновременно является ценным специалистом, и терять его компания не хочет.

Информация о компании. Компания ЗАО «Стройпоставки» работает на рынке Урало-Сибирского региона более 5 лет. Сфера деятельности - продажа строительных и отделочных материалов. Конкуренция в этой области очень высока. Рынок Екатеринбурга и Свердловской области в основном делят три фирмы с аналогичной ассортиментной линейкой. Имеются и конкуренты помельче, которые специализируются на отдельных группах стройматериалов - обычно их политика более агрессивна. Сейчас ЗАО «Стройпоставки» занимает около 30% рынка. В начале 2003 г. предприятие перестало выполнять плановые показатели по объему продаж (91% за квартал) и доходу (89% за квартал). От сотрудников отдела сбыта стали поступать жалобы: то на складе нет ходового товара, то заказ не доставили в срок, да и отпускные цены на товар, по их мнению, были высокими. «Снабженцы сидят и ничего не делают, - говорили сбытовики. - Им наплевать на наши планы по объемам продаж». После проведенного анализа выяснилось, что действительно часто нарушаются сроки поставок (до 2-х недель), коэффициент оборачиваемости товара значительно превышает нормативы. По некоторым ассортиментным группам отпускные цены выше цен конкурентов на 5-7%. Причина - высокие закупочные цены. Также стало понятно, что руководитель отдела в большей степени проявляет себя в роли снабженца, нежели в роли менеджера, а система оплаты труда в подразделении никак не «завязана» на плановые показатели по объемам продаж.

Ситуация в отделе. Руководитель отдела снабжения - Игорь Максимов - на вопросы генерального директора отвечал следующее: «Мои ребята работают неплохо. Следить за каждым я не собираюсь - они взрослые люди. Я свои позиции привожу практически в срок и по конкурентным ценам. Если хотите, напишу заявление об увольнении». Максимов - самый опытный снабженец «Стройпоставок». Уволив его, компания не сможет работать эффективно, поскольку на нем держатся наиболее ходовые группы товара, а его работа во многом завязана на личных контактах с поставщиками. Назначение на должность было вынужденным: Игорь собирался уволиться. И в то время, и сегодня его управленческие навыки недостаточны для успешного руководства отделом. Игорь - очень коммуникабельный и обаятельный человек, незаменимый при форс-мажоре. Он эмоциональный лидер, готовый броситься на амбразуру, если это в интересах предприятия. Специалисты отдела с большим уважением относятся к Максиму как к снабженцу, но прячут глаза, когда их просят дать оценку его деятельности как руководителя. Чтобы сдвинуть ситуацию с мертвой точки, руководство компании поручило директору по 4 персоналу начать поиск кандидата на должность начальника отдела снабжения либо нового проектного отдела, чья деятельность будет также включать поставку продукции. Через пару месяцев нашли грамотного специалиста по логистике - Юлию Руденко. Ее решили назначить зам. начальника отдела снабжения на испытательный срок. «Дальше будет видно», - сказал

генеральный директор. Юлия, в отличие от Игоря, обладает более структурированным мышлением и способна заниматься плановой работой, опираясь на экономический анализ деятельности отдела. Вместе эти руководители хорошо дополняли друг друга. Подразделение стало работать более результативно. Но постепенно в их отношениях стала нарастать напряженность, что сразу же отразилось на показателях отдела. Максимов чувствовал, что Юлия более компетентна в вопросах логистики и экономики. Он опасался, что в ближайшее время она может сместить его с должности руководителя. Поэтому Игорь стал давать Руденко поручения, которые в большей степени относились к обязанностям снабженца, нежели заместителя. Он также тормозил нововведения, которые предлагала Юлия. В свою очередь, Юлия, зная, что она более грамотно подходит к вопросам поставок, стремилась расширить свои полномочия и начала озвучивать свои идеи напрямую генеральному директору. Однако она не обладала таким авторитетом у сотрудников фирмы, как Игорь, не могла «зажечь и повести за собой», да и в области строительных материалов была менее компетентна. Директор по персоналу проводил переговоры и с Руденко, и с Максимовым. Указывая на успешность их совместной работы, настаивал на распределении зон ответственности и разграничении полномочий. Но справиться с этой проблемой самостоятельно ему не удалось. Руководство же активных действий не предпринимало, надеясь, что ситуация постепенно разрешится сама собой. Тем временем начался раскол внутри отдела. Работники стали манипулировать информацией, передавая ее то руководителю, то заму. При этом сбытовики все так же жаловались на качество работы снабженцев.

Дополнительная информация для решения: Численность персонала компании - 200 человек. В структуру входят следующие подразделения: отдел продаж, снабжения, транспортный отдел, склад, финансово-бухгалтерская группа, отдел персонала и маркетолог. Численность отдела снабжения - 6 человек. Стиль управления в компании - демократический; ценятся совместные решения, принятые командой управленцев. Возраст руководителей Генеральный директор - 50 лет. Директор по персоналу - 33 года. Руководитель отдела снабжения - 30 лет. Заместитель руководителя отдела снабжения – 28 лет.

Задание. Разрешите конфликтную ситуацию, таким образом, чтобы в компании остались и Максимова, и Руденко, а также повысилась эффективность работы отдела снабжения. Обоснуйте свое решение.

2.11 Контроль как функция управления

1. Контроль: понятие, сущность, виды.
2. Контроль в корпоративной культуре.
3. Эффективный контроль в управлении.

3 Темы для самостоятельной работы

1. Управление знаниями
2. Ассесмент-менеджмент.
3. Управление карьерой.
4. Тайм-менеджмент.
5. Корпоративный менеджмент
6. Вирусный маркетинг в системе УО.
7. Партизанский маркетинг в системе УО.
8. Тонус-менеджмент.
9. Управление по целям в организации.
10. Управление конфликтом
11. Кадровая безопасность
12. Управленческие техники удержания внимания.

4 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1. Веснин В.Р. Менеджмент [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2012. - 613 с. (10 экз.).
2. Виханский О.С. Менеджмент : Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. ISBN 5-98118-131-1 (30 экз.)
3. Герчикова И.Н. Менеджмент : Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499[1] с. - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр.: с. 490-499. - ISBN 5-238-00657-8 (30 экз)
4. Горбатов З.В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / З. В. Горбатов ; Федеральное агентство по образованию, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Кафедра экономики. - Томск : ТМЦДО, 2005. - 174 с. (7 экз.)
5. Мишин В.М. Исследование систем управления : Учебник для вузов / В. М. Мишин. - 2-е изд., стереотип. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 527[1] с. : ил., табл. - (Профессиональный учебник. Менеджмент). - Библиогр.: с. 526-527. - ISBN 978-5-238-01205-6 (10 экз.)
6. Потей Л.В. Организационное поведение : учебное пособие / Л. В. Потей ; Федеральное агентство по образованию, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники. - Томск : [б. и.], 2007. - 212 с. (14 экз.)
7. Управление инновационной деятельностью : учебное пособие / Н. Ю. Изоткина [и др.] ; ред. Ю. М. Осипов; Федеральное агентство по образованию, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники. - Томск : ТУСУР, 2012. - 164 с. (10 экз.)
8. Информационный ресурс справочной правовой системы КонсультантПлюс – <http://www.consultant.ru/>