

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Экономический факультет, отделение национальной экономики

(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))

Кафедра Национальной экономики

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры _____

Протокол от «___» _____ 201_ г.

№ _____

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.03 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

направление подготовки

38.04.01 Экономика

(код, наименование направления подготовки)

Корпоративная экономика

(направленность (профиль))

магистр

(квалификация)

очная, очно-заочная, заочная

(формы обучения)

Год набора 2017

Москва, 2017

Автор–составитель:

к.э.н., доц., доцент Петухов Д.В.

(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

кафедра национальной экономики

(наименование кафедры)

(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

(наименование кафедры)

(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

(наименование кафедры)

(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

(наименование кафедры)

Заведующий кафедрой

Национальной экономики

(наименование кафедры)

Казарян М.А., д.э.н., доцент

(ученая степень и(или) ученое звание)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	6
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	7
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	31
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	33
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	34
8. Глоссарий.....	35

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.03 «Стратегический менеджмент» имеет своей целью способствовать формированию у обучающихся профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки магистров 38.04.01 «Экономика» с учетом специфики профиля подготовки – «Корпоративная экономика».

Дисциплина «Стратегический менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

- ПК-8: «Способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне».

- ПК-11: «Способность руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти».

- ПК-12: «Способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности».

Цель курса: сформировать у студентов знания, навыки и умения в разработке и обосновании управленческих решений при выборе, планировании и осуществлении стратегии фирмы (организации).

Задачи курса: основная задача курса – дать студентам систематизированную совокупность практических методов работы руководства организации по определению её целей и установлению путей достижения в условиях внешних и внутренних ограничений.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа их формирования:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-8	Способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне	ПК-8.1 Этап 1	Способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики предприятия
ПК-11	Способность руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм	ПК-11.2.1 Этап 2	Способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

	собственности, в органах и государственной муниципальной власти		
ПК-12	Способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности	ПК-12.1.1 Этап 1	Способность разрабатывать варианты управленческих решений на основе критериев социально-экономической эффективности

1.2.В результате освоения дисциплины у магистрантов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Формируемые компетенции (код и название компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
ПК-8.1	<p>Знание:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципов финансового учета и общепринятые правила ведения бухгалтерского учета активов, обязательств, капитала, доходов, расходов и финансовых результатов организаций; - систему сбора, обработки, подготовки информации финансового и управленческого характера для внутренних и внешних пользователей; проблемы, решаемые экономистами в процессе формирования информации финансового и управленческого учета. <p>Умение:</p> <ul style="list-style-type: none"> - собрать исходные данные для оценки мероприятий в области экономической политики предприятия; - использовать систему знаний для получения и обработки информации для систематизации данных о хозяйственной жизни организации. <p>Владение:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками подготовки аналитических материалов для оценки мероприятий в области экономической политики предприятия; - умениями использовать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, отчетность организаций различных форм собственности
ПК-11.2.1	<p>Знание:</p> <ul style="list-style-type: none"> - алгоритма принятия организационно-управленческих решений; - методов принятия организационно-управленческих решений для профессиональной задачи. <p>Умение:</p> <ul style="list-style-type: none"> - осуществлять выбор метода принятия организационно-управленческого решения в зависимости от задачи

	профессиональной деятельности; - сформулировать цель устной и письменной коммуникации в соответствии с поставленными экономическими задачами. Владение: - экономическими знаниями для принятия эффективных организационно-управленческих решений; - навыками поиска оптимальных организационно-управленческих решений в конкретной ситуации
- ПК-12.1.1	Знание: - критерии социально-экономической эффективности управленческих решений; - принципов критического анализа и критической оценки вариантов управленческих решений. Умение: - вырабатывать несколько вариантов исполнения управленческого решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков; - прогнозировать последствия исполнения управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков. Владение: - навыками оценки предлагаемых вариантов управленческих решений; - методикой оценки предлагаемых вариантов управленческих решений.

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.03 «Стратегический менеджмент» относится к блоку обязательных дисциплин вариативной части учебного плана направления подготовки магистров 38.04.01 «Экономика» с профилем подготовки «Корпоративная экономика».

Дисциплина изучается в рамках:

очной и очно-заочной форм обучения:

на 1-м курсе в 2-м семестре;
 предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: 18 ч. лекций, 18 ч. практических занятий, 36 ч. самостоятельной работы студента;

заочной формы обучения:

1 курс, 2 семестр:
 предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: 6 ч. лекций, 4 ч. практических занятий, 62 ч. самостоятельной работы студента;

2 курс, 3 семестр:
 контактная работа с преподавателем – 2 ч., из них:

2 ч. практических занятий;
 самостоятельная работа студента – 25 ч.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов).
Форма промежуточной аттестации – экзамен.

В методологическом плане «Стратегический менеджмент» опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний, а также на приобретенные ранее умения и навыки в области экономической теории, теории организации, высшей математики.

Особенностью дисциплины «Стратегический менеджмент» является ее практико-ориентированный характер, а также то, что она базируется на дисциплинах «Менеджмент», «Маркетинг», «Теория организации» и других «базисных» управленческих дисциплинах, пройденных (изученных) при получении предыдущего (высшего) образования.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» начинает формирование компетенций ПК-8 и ПК-11, а также продолжает формирование компетенции ПК-12, которые в дальнейшем развивают у студентов в таких дисциплинах, как Б1.В.05 «Корпоративный маркетинг», Б1.В.04 «Управление проектами», Б1.В.ДВ.01.01 «Корпоративная экономика» или Б1.В.ДВ.01.02 «Экономика и управление предприятием», Б1.В.07 «Финансовая диагностика и моделирование перспектив развития компании».

Дисциплина реализуется наряду с изучением таких дисциплин как: Б1.В.01 «Информационные технологии в прогнозно-аналитической деятельности», Б1.Б.02 Макроэкономика (продвинутый уровень), Б1.Б.03 Эконометрика (продвинутый уровень).

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Распределение объема дисциплины (модуля) по разделам (темам), семестрам, видам учебной работы и формам контроля

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КС Р		
Очная форма обучения								
Тема 1	Теоретические основы стратегического менеджмента	12	4		2		6	О
Тема 2	Стратегический анализ	14	4		4		6	О, Д
Тема 3	Общие стратегии	12	2		4		6	О, Т
Тема 4	Стратегии с учетом различных факторов	12	2		4		6	О, Р
Тема 5	Стратегическая диверсификация	10	2		2		6	О, Д
Тема 6	Реализация стратегии	12	4		2		6	О, Т
Промежуточная аттестация		36						экзамен

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КС Р		
Всего:		108	18		18		36	
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Теоретические основы стратегического менеджмента	12	4		2		6	О
Тема 2	Стратегический анализ	14	4		4		6	О, Д
Тема 3	Общие стратегии	12	2		4		6	О, Т
Тема 4	Стратегии с учетом различных факторов	12	2		4		6	О, Р
Тема 5	Стратегическая диверсификация	10	2		2		6	О, Д
Тема 6	Реализация стратегии	12	4		2		6	О, Т
Промежуточная аттестация		36						экзамен
Всего:		108	18		18		36	
Заочная форма обучения								
2 семестр								
Тема 1	Теоретические основы стратегического менеджмента	11	1				10	
Тема 2	Стратегический анализ	19	1		2		16	О
Тема 3	Общие стратегии	15	1		2		12	О, Т
Тема 4	Стратегии с учетом различных факторов	13	1				12	О, Р
Тема 5	Стратегическая диверсификация	14	2				12	
3 семестр								
Тема 4	Стратегии с учетом различных факторов	14			2		12	
Тема 6	Реализация стратегии	13					13	КР
Промежуточная аттестация		9						экзамен
Всего:		108	6		6		87	

Примечание:

* – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;

** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), реферат (Р), диспут (Д) и др.

3.2. Наименование и содержание разделов (тем) дисциплины

№ темы	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)
1	Теоретические основы	Сущность и задачи стратегического менеджмента. Основные

	стратегического менеджмента	определения стратегического менеджмента. Методологические основания и школы стратегического менеджмента
2	Стратегический анализ	Разработка стратегических целей. Общий анализ факторов внешней среды. Проблема неопределенности внешней среды. Отраслевой анализ. Конкурентный анализ. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ соответствия существующей стратегии. Анализ групп влияния
3	Общие стратегии	Стратегии конкуренции. Стратегии внешнего роста. Стратегии наступления и обороны
4	Стратегии с учетом различных факторов	Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы. Стратегии с учетом состояния отрасли. Стратегии с учетом состояния организации. Антикризисные стратегии. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях
5	Стратегическая диверсификация	Стратегии диверсифицированных компаний. Стратегический анализ диверсифицированной компании. Стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании
6	Реализация стратегии	Оценка стратегии. Выбор и осуществимость стратегии. Анализ реализации стратегии. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям

3.2. Практические и семинарские занятия

Для очной и очно-заочной формы:

№ п/п	№ раздела (темы) дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (в часах)
1	1	Сущность стратегического менеджмента.	2
2	1	Стратегическое и оперативное управление.	2
3	1	Стратегическое планирование. Понятие стратегии.	2
4	2	Стратегическое видение, миссия и цели организации. Влияние факторов макросреды на выбор стратегии.	2
5	2	Уровни и виды стратегий. Этапы разработки стратегии.	2
6	2	Оценка текущего стратегического профиля. Анализ стратегических факторов. PEST и SWOT-анализ.	2
7	2	Конкурентный анализ. Конкурентные преимущества. Портфельный анализ.	2
8	3, 4, 5, 6	Конкурентные и портфельные стратегии.	4

Для заочной формы:

№ п/п	№ раздела (темы) дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (в часах)
9	2	Стратегическое видение, миссия и цели организации. Влияние факторов макросреды на выбор стратегии.	1
10	2	Уровни и виды стратегий. Этапы разработки стратегии.	1
11	2	Оценка текущего стратегического профиля. Анализ стратегических факторов. PEST и SWOT-анализ.	1
12	2	Конкурентный анализ. Конкурентные преимущества. Портфельный анализ.	1
13	3, 4	Конкурентные и портфельные стратегии.	2

4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) Б1.В.03 «Стратегический менеджмент»

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Текущий контроль является одним из составляющих оценки качества освоения образовательных программ, направленный на проверку знаний, умений и навыков обучающихся. Основными задачами текущего контроля успеваемости является повышение качества и прочности знаний студентов, приобретение и развитие навыков самостоятельной работы, а также повышение активности студентов на занятиях. Данный вид контроля стимулирует у студентов стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины. Текущий контроль представляет собой регулярно осуществляемую проверку усвоения учебного материала. Данная оценка предполагает систематичность, непосредственно коррелирующаяся с требованием постоянного и непрерывного мониторинга качества обучения.

Оценка знаний, умений и навыков осуществляется на всех практических занятиях по всем формам обучения в соответствии с целями и задачами занятия. Текущий контроль знаний, умений и навыков осуществляется преподавателем по четырехбалльной шкале с выставлением оценки в журнале учета занятий.

Промежуточная аттестация представляет собой процедуру, проводимую с целью определения степени освоения обучающимися образовательной программы, в т.ч. отдельной части или всего объема учебного предмета, курса, дисциплины образовательной программы. Она проводится в формах, определенных учебным планом, и в порядке, установленном РАНХиГС.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Стратегический менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Курс «Стратегический менеджмент» изучается на основе лекционного материала, семинаров, практических занятий и самостоятельной работы под руководством преподавателя.

Для очной формы обучения

На очном отделении в качестве основных элементов учебного процесса выступают проблемно-ориентированные лекции, с последующим применением теоретических знаний на практических занятиях (семинарах). Кроме того, будет проводиться текущее тестирование.

Для достижения целей обучения данного курса процесс изучения материала предполагает работу не только на лекциях и семинарах, но и самостоятельную работу с использованием различных информационных ресурсов. Объем и структура такой работы различаются в зависимости от формы обучения.

РК-1,2 – это рубежные контроли.

РК-1 это реферат (темы указаны в соответствующем разделе Программы). Максимальная оценка за РК-1 – 20 баллов.

РК-2 – это тестовое задание из 20 вопросов (пример теста – в соответствующем разделе настоящей программы). Максимальная оценка за РК-2 –

20 баллов, соответственно реальная оценка равна количеству правильных ответов. Проходной балл по тесту равен 12.

4.1.2. Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент»

По окончании курса сдается экзамен. Вопросы для подготовки к экзамену приводятся в соответствующем разделе настоящих учебно-методических материалов (пункт 4.3 настоящей рабочей программы).

Экзамен проводится посредством устного опроса студента (диалога преподавателя со студентом) по билетам, цель которого заключается в выявлении индивидуальных достижений студента по пониманию основных положений дисциплины. Максимальная оценка за экзамен составляет 40 баллов.

Ниже приводится примерный семестровый график выполнения сдачи рейтинговых работ и прохождения контрольных рубежей по дисциплине «Стратегический менеджмент».

Месяц	Сентябрь				Октябрь				Ноябрь					Декабрь			Сессия	Всего
№ недели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Экз.	
Контроль							РК-1							РК-2				
Баллы							20							20			40	

Текущий рейтинг – 20 баллов, таким образом, максимальная сумма, которую можно набрать, успешно выполнив все задания и тесты (включая итоговый), составляет 100 баллов. В Зачетную книжку студента и в Ведомость оценка выставляется в соответствии с нижеприведенной таблицей.

Сумма баллов	Оценка
91-100	5 (отлично)
71-90	4 (хорошо)
60-70	3 (удовлетворительно)
Менее 60	2 (неудовлетворительно)

Для заочной, очно-заочной и индивидуальной (сокращенной) форм обучения

Для студентов заочного, очно-заочного и индивидуального отделений особое значение приобретает самостоятельная проработка материала курса по Основному списку учебной литературы, поскольку лекционный курс дается в этом случае в сокращенном виде.

По окончании курса сдается экзамен. Вопросы для подготовки к экзамену приводятся в соответствующем разделе настоящих учебно-методических материалов.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости, обеспечивающие оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине «Стратегический менеджмент» осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- устное собеседование (в рамках лекций, семинаров и практических занятий);
- выполнение практических заданий (решения практических задач, разбора практических ситуаций).

Устное собеседование (опрос)

Устные собеседования проводятся во время практических занятий и семинаров.

Тематика обсуждаемых вопросов собеседования не должна выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Обсуждение дискуссионных вопросов следует строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала.

При оценке устного собеседования анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений, опора на нормативные документы.

Практические задания

Основной целью практических заданий является контроль степени усвоения пройденного материала и рассмотрение наиболее сложных вопросов в рамках темы практического занятия.

Практические задания выполняются в форме тестирования, решения практических задач (разбора практических ситуаций).

В случае возникновения затруднений в ходе выполнения практического задания определяется технология решения задачи и обсуждаются наиболее спорные вопросы практической ситуации.

При оценке решения практических задач производится анализ логичности решения и правильности ответа, знания технологии решения.

При оценке разбора практических ситуаций производится анализ логичности разбора ситуации, правильности и подробности аргументации ее решения.

Тестирование

Данные испытания предполагают на основе оценки уровня знаний, умений и навыков, полученных обучающимися в течение семестра и соответствие приобретенных личностных и профессиональных качеств студента целевым установкам дисциплины.

В соответствии с календарным ланом дисциплины (пункт 3.1) осуществляется тестирование по темам изучаемой дисциплины, которые проводятся в часы практических занятий, в письменной форме.

Тесты составлены с учетом лекционных материалов по соответствующей теме дисциплины.

По каждому текущему контролю имеются 5 вариантов заданий, каждое из которых включает 10 вопросов.

Цель – проверка знаний фактического материала и умений, сформированных у студентов во время практических занятий и самостоятельной работы.

Тест выполняется на индивидуальных бланках, выдаваемых преподавателем, и сдается ему на проверку. После проверки теста оглашается ее результат.

Критерии оценивания тестов - текущего контроля знаний:

Менее 34% правильных ответов – 2 (неудовлетворительно)

35 – 64% правильных ответов - 3 (удовлетворительно)

65 – 84% правильных ответов - 4 (хорошо)

85 – 100% правильных ответов - 5 (отлично)

4.2.2 Шкалы оценивания результатов текущего контроля

Шкала оценивания результатов устных собеседований (опросов) на лекциях и практических занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент показывает недостаточные знания программного материала, не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускаются грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на поставленный вопрос или затрудняется с ответом
3	Удовл.	Студент показывает достаточные, но не глубокие знания программного материала; при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы
4	Хор.	Студент показывает глубокие знания материала, грамотно его излагает, достаточно полно отвечает на поставленный вопрос и дополнительные вопросы, умело формулирует выводы. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности
5	Отл.	Студент показывает полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано отвечает на поставленный вопрос, а также дополнительные вопросы, показывает высокий уровень теоретических знаний.

Шкала оценивания результатов практических заданий (решения практических задач, разбора практических ситуаций) на практических занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент неправильно решает практическую задачу, не делает выводов по ее результатам, не может объяснить технологию ее решения, показывает полное незнание теоретических аспектов, на дополнительные, уточняющие вопросы не отвечает.
3	Удовл.	Студент допускает несколько незначительных ошибок в решении практической задачи, делает неполные выводы по ее результатам либо недостаточно

		аргументирует свое решение; отвечает на вопрос о технологии ее решения, но при ответе допускает неточности, что требует дополнительных вопросов.
4	Хор.	Студент логично и правильно решает практическую задачу, делает грамотные выводы по ее результатам, отвечает на вопрос о технологии ее решения, достаточно аргументирует свое решение, но при ответе допускает погрешности.
5	Отл.	Студент логично и правильно решает практическую задачу, делает грамотные выводы по ее результатам, полно отвечает на вопрос о технологии ее решения, подробно аргументирует свое мнение со ссылками на норму закона, показывает хорошее знание теоретических аспектов.

Шкала оценивания результатов тестирования на практических занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент показывает недостаточные знания материала темы дисциплины, неправильно решает практическую задачу.
3	Удовл.	Студент допускает ошибки при ответе на теоретические вопросы; неправильно решает практическую задачу, но имеет представление о технологии ее решения.
4	Хор.	Студент допускает погрешности при ответе на теоретические вопросы, частично справляется с решением практических задач, отвечает на вопрос о технологии ее решения.
5	Отл.	Студент правильно отвечает на все теоретические вопросы и правильно решает практические задачи, дает полный ответ на вопрос о технологии ее решения.

4.2.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Перечень вопросов для проведения текущего контроля и самопроверки обучающихся в соответствии с тематикой разделов дисциплины:

Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента

1. Когда стратегический менеджмент оформился в самостоятельную дисциплину?
2. Каковы были условия появления стратегического менеджмента?
3. Назовите этапы становления стратегического менеджмента.
4. Раскройте суть каждого этапа становления стратегического менеджмента как самостоятельной исследовательской и практической деятельности.
5. Какие аспекты включает в себя процесс стратегического управления?
6. Перечислите и прокомментируйте задачи стратегического менеджмента.
7. Назовите основные подходы, используемые при определении стратегического менеджмента. Дайте характеристику каждому.
8. Попробуйте сформулировать свое определение стратегического менеджмента.
9. По каким параметрам можно сравнить стратегический и оперативный менеджмент?
10. «Жесткими» и «мягкими» проблемами занимается стратегический

менеджмент?

11. Какова взаимосвязь эффективности стратегического менеджмента и эффективности оперативного менеджмента?
12. Какие различают предпосылки или методологические основания исследований в области стратегического менеджмента?
13. Что позволяет руководителям организации использование в своей практике стратегического менеджмента?
14. Назовите школы стратегического менеджмента.
15. Каким образом происходит процесс формирования стратегии в школах стратегического менеджмента?
16. На какие группы можно разделить все школы стратегического менеджмента?
17. Дайте краткую характеристику каждой из школ стратегического менеджмента.

Тема 2. Стратегический анализ

1. Дайте определение миссии организации.
2. Определите взаимосвязь между миссией и стратегическим видением организации.
3. Есть ли в организации, в которой Вы работаете (работали) миссия и видение? Если нет, попробуйте их сформулировать.
4. Какие основные стратегические цели выделяются в стратегическом менеджменте?
5. Назовите стратегические уровни организации.
6. Какие критерии можно использовать для выбора оптимального варианта стратегии?
7. Дайте определение понятию «внешняя среда организации».
8. На какие большие части можно разделить внешнюю среду организации?
9. Дайте определение понятию «анализ факторов внешней среды организации».
10. Какие основные группы факторов внешней среды исследуются при анализе?
11. Дайте краткую характеристику каждой группе факторов внешней среды.
12. Дайте определение понятию «неопределенность внешней среды».
13. На какие части можно разбить анализ неопределенности внешней среды?
14. Охарактеризуйте каждый из четырех вариантов рассмотрения неопределенности внешней среды.
15. Какие стратегии можно отнести к «внутренним» стратегиям?
16. Какие стратегии можно отнести к «внешним» стратегиям?
17. Перечислите ключевые факторы, анализ которых необходим в первую очередь для определения конкурентной ситуации в отрасли?
18. Какие экономические характеристики отрасли рассматриваются в рамках отраслевого анализа?
19. Выделите для отрасли, в которой Вы работаете (или работали) движущие

силы конкуренции.

20. Как определить ключевые факторы успеха для компании, работающей в конкретной отрасли? От чего это зависит?
21. Какие факторы учитываются при определении общей привлекательности отрасли?
22. В каком случае конкуренция между компаниями — действующими участниками отрасли будет максимальной?
23. При каких условиях вероятность появления новых конкурентов увеличивается?
24. Назовите пример, когда конкурентное давление со стороны товаров-заменителей (поставщиков, потребителей) оказывает серьезное влияние на уровень конкуренции в отрасли.
25. Попробуйте построить карту стратегических групп для отрасли, Вам знакомой.
26. В какой ситуации спрогнозировать поведение конкурента не представляется возможным?
27. Как Вы понимаете термин «анализ внутренней среды организации»?
28. Каковы основные цели анализа внутренней среды организации?
29. Перечислите компоненты анализа внутренней среды организации.
30. Перечислите ключевые элементы организации.
31. Назовите этапы процесса оценки преимуществ и недостатков организации.
32. В чем различие между «результативностью» и «эффективностью» использования ресурсов?
33. Перечислите этапы анализа соответствия стратегии.
34. Какие факторы следует учитывать при составлении SWOT-анализа?
35. Какие выводы позволяет сделать проведение SWOT-анализа?
36. Назовите основные показатели, используемые при анализе эффективности существующей стратегии?
37. Для чего необходимо построение цепочки ценности организации?
38. В чем суть метода «оценки конкурентной силы организации»?
39. Какие вопросы необходимо исследовать при анализе стратегических проблем?
40. Дайте определение понятию «стейкхолдеры».
41. Какова роль групп влияния в стратегическом процессе?
42. Назовите основные группы влияния.
43. Какие выделяют наиболее типичные интересы для основных групп влияния?
44. Какие существуют методы выстраивания отношений с внешними стейкхолдерами?
45. Каковы особенности управления традиционными стейкхолдерами?

Тема 3. Общие стратегии

1. Перечислите стратегии конкуренции.
2. Какими способами можно достичь лидерства по издержкам?

3. Назовите недостатки стратегии лидерства по издержкам.
4. Какими способами можно достичь дифференциации?
5. В чем суть стратегии оптимальных издержек?
6. Когда целесообразно применение сфокусированных стратегий?
7. Назовите недостатки сфокусированных стратегий?
8. Назовите разновидности стратегий внешнего роста.
9. Перечислите виды диверсификации?
10. Какие разновидности стратегии вертикальной интеграции Вы знаете?
11. В чем наиболее существенные преимущества стратегий внешнего роста?
12. Что представляет собой стратегия аутсорсинга?
13. Назовите преимущества и недостатки стратегии аутсорсинга.
14. Опишите модель принятия решения о реализации стратегии внешнего роста, предложенную Дж. Томпсоном.
15. Какие факторы успеха реализации стратегий внешнего роста выделяет Р. МакЛин?
16. Назовите периоды формирования и утраты конкурентного преимущества.
17. Перечислите и прокомментируйте наступательные стратегии.
18. В каких случаях уместно их применение?
19. Назовите четыре типа организаций, являющихся оптимальными объектами для атаки
20. В каких случаях их можно атаковать?
21. Перечислите и прокомментируйте оборонительные.
22. Какими способами можно осуществлять оборонительные стратегии?

Тема 4. Стратегии с учетом различных факторов

1. Чем обусловлено появление глобальной конкуренции?
2. Назовите причины выхода компаний на международный рынок.
3. Перечислите и прокомментируйте известные Вам стратегии выхода на международный рынок.
4. При каких конкретных условиях реализуется стратегия экспорта?
5. В чем суть стратегии лицензирования?
6. Когда уместно использование франчайзинга?
7. Приведите пример использования мультинациональной стратегии.
8. Назовите основные способы достижения преимущества в международной конкуренции.
9. Перечислите факторы, которые определяют состояние отрасли.
10. Что следует учитывать при разработке стратегии в формирующейся отрасли?
11. Назовите стратегии конкуренции, которые используют на динамично развивающихся рынках. Какие стратегии наиболее эффективны в зрелых отраслях?
12. Назовите стратегии, которые используются в отраслях, находящихся в состоянии застоя или спада?
13. Что может являться причиной сильной сегментации отрасли?

14. Какие стратегии используют в сегментированных отраслях?
15. Перечислите факторы, определяющие состояние организации в отрасли.
16. Чем характеризуются компании-лидеры отрасли?
17. Какие действия обычно предпринимают компании-лидеры отрасли?
18. За счет чего компании-лидеры отрасли добиваются успеха?
19. Перечислите стратегии, используемые компаниями-преследователями.
20. Прокомментируйте стратегии, используемые компаниями-преследователями.
21. Чем сопровождается использование стратегии «последнего тайма»?
22. Какова цель ликвидационной стратегии слабой компании?
23. Чем вызвана потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении?
24. Назовите основные этапы разработки антикризисной стратегии.
25. В чем суть стратегического антикризисного планирования?
26. Какие антикризисные стратегии вам известны?
27. Какие три типа антикризисного конкурентного поведения вы знаете?
28. Поясните, зачем использовать стратегический менеджмент при управлении некоммерческими организациями?
29. Перечислите ключевые отличия некоммерческой организации от корпорации.
30. Назовите четыре подхода определения эффективности некоммерческой организации.
31. От кого зависят некоммерческие организации в первую очередь?
32. Раскройте суть методов выбора стратегических альтернатив для некоммерческих организаций.

Тема 5. Стратегическая диверсификация

1. Назовите условия, при которых компании необходимо диверсифицировать свою деятельность.
2. Перечислите критерии определения необходимости войти в ту или иную отрасль.
3. Каким образом можно войти в новую для компании отрасль?
4. В каком направлении может расширяться компания?
5. Какие Вы знаете виды диверсификации?
6. Перечислите и прокомментируйте виды стратегий развития компаний после проведения диверсификации.
7. Назовите основные этапы стратегического анализа диверсифицированной компании.
8. Какие параметры исследуются при проведении анализа реализуемой стратегии?
9. По каким параметрам происходит анализ и сопоставление отраслей, в которых работает диверсифицированная компания?
10. На что направлен анализ конкурентоспособности бизнес-единиц?
11. Опишите механизм использования матрицы McKinsey при определении

стратегического положения бизнес-единиц диверсифицированной компании?

12. Перечислите этапы процесса выбора стратегий для бизнес-единиц диверсифицированной компании.
13. На какие вопросы необходимо ответить при проведении анализа стратегического соответствия бизнес-единиц диверсифицированной компании?
14. Какие критерии используются в матрице Бостонской консалтинговой группы?
15. Каким образом можно определить приоритет при размещении ресурсов в ту или иную бизнес-единицу?
16. По каким показателям составляется заключение при определении стратегических инициатив?

Тема 6. Реализация стратегии

1. Перечислите методы оценки стратегической логики вариантов
2. Опишите использование матрицы БКГ для оценки стратегии?
3. Какая модификация матрицы МакКинси используется при оценке стратегической логики вариантов?
4. Для чего может быть использован метод анализа жизненного цикла?
5. Из каких этапов состоит процедура использования метода бенчмаркинга?
6. Назовите наиболее часто используемые в управленческой практике методы выбора стратегии. Раскройте суть данных методов.
7. Перечислите быт основные и дополнительные критерии правильности выбора стратегии.
8. Зачем оценивать осуществимость стратегии?
9. Без каких элементов система оценки стратегии не может быть эффективной?
10. Перечислите критерии оценки, которые используются при выборе и при реализации стратегии?
11. Для чего необходим анализ отдачи от стратегии?
12. На чем базируется анализ отдачи от стратегии?
13. Какие требования выдвигаются к современным информационным системам?
14. Какие проекции используются при построении сбалансированной системы показателей?
15. Перечислите и прокомментируйте этапы построения и внедрения сбалансированной системы показателей.
16. По каким направлениям группируются все затраты в процессе осуществления метода функционально-стоимостного анализа?
17. Назовите и прокомментируйте основные причины сопротивления стратегическим изменениям.
18. На каком уровне может происходить сопротивление изменениям?
19. Опишите методы преодоления сопротивлений, предложенные Э. Хьюзом

20. Выберите для своей организации наиболее действенные из данных методов. Объясните свой выбор.
21. Опишите методы преодоления сопротивлений, предложенные Дж. Коттером и Л. Шлезингером.
22. В чем заключается основная ошибка менеджеров при выборе методов сопротивления стратегическим изменениям?

Примерная тематика Реферата (ТК-1):

1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России
2. Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление»
3. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента
4. Отличия стратегического управления от стратегического планирования
5. Отличия стратегического управления от оперативного управления
6. Составляющие стратегического управления
7. Структура и особенности процесса стратегического управления
8. Понятие внешней среды организации, ее структура внешней среды и характеристики
9. Анализ общего внешнего окружения организации: задачи, методы и порядок проведения
10. Анализ экономических факторов внешней среды организации
11. Анализ политических факторов внешней среды организации
12. Анализ социокультурных факторов внешней среды организации
13. Анализ взаимовлияния факторов общего внешнего окружения организации (макросреды)
14. Угрозы и возможности общего внешнего окружения организации (макросреды)
15. Анализ среды ближайшего окружения (микросреды): задачи, методы и порядок проведения
16. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного, оперативного) окружения (микросреды)
17. Движущие силы развития отрасли
18. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли
19. Оценка конкурентных позиций организации отрасли
20. Анализ ближайших конкурентов
21. Ключевые факторы успеха отрасли
22. Оценка перспектив привлекательности отрасли
23. Общая оценка привлекательности отрасли
24. Анализ текущего стратегического профиля компании (действующих стратегий)

25. Понятие и направления анализа внутренней среды организации
27. Задачи и содержание анализа внутренней среды организации
28. Анализ маркетингового аспекта внутренней среды и маркетингового потенциала организации
29. Анализ инновационного потенциала организации
30. Анализ производственного аспекта внутренней среды организации
31. Анализ кадрового аспекта внутренней среды организации и кадрового потенциала организации
32. Анализ финансового аспекта внутренней среды организации
33. Использование цепочки ценностей для анализа финансового состояния организации
34. Анализ организационной культуры как элемента внутренней среды организации
35. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Задачи и сущность SWOT-анализа
36. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении
37. Факторы, влияющие на формирование миссии
38. Виды миссий и особенности их формулировки
39. Цели организации; сферы установления целей. Понятие «дерева целей»
40. Состав и характеристики факторов, влияющих на формирование целей организации
41. Требования к целям
42. Виды корпоративных (эталонных) стратегий развития
43. Стратегии поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации
44. Виды и характеристика конкурентных стратегий
45. Виды корпоративных (портфельных) стратегий, их сущность
46. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам
47. Условия применения и риски стратегии дифференциации
48. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегменте
49. Назначение и сущность модели «рост рынка/доля предприятия»
50. Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества»
51. Факторы, влияющие на реализацию стратегии, их характеристика
52. Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления

Методические рекомендации по написанию Реферата

- задание с максимально возможной практической направленностью;

- объемом (в эквиваленте) 10-12 стандартных страниц (Times New Roman 14', 1,5 интервал).

Примерная структура работы:

- теоретическая часть – описание рассматриваемой проблемы, обзор взглядов и концепций на основе рекомендованных источников и лекций;
- практическая часть – примеры и иллюстрации из собственной практики и/или из материалов периодической печати, web-сайтов, приведенных в списке или сайтов различных компаний и фирм.

Критерии оценивания: измеряются оригинальностью текста не менее 65% в системе Антиплагиат, полнотой раскрытия вопроса и наличием конкретных практикоориентированных выводов по поставленным проблемам.

Тестовые задания по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Примерные тесты по теме 3 «Общие стратегии»

1. Где сформировался стратегический менеджмент, как управленческая дисциплина?

- а. Европа;
- б. США;
- в. Россия;
- г. Китай;
- д. Япония.

2. Когда возникла теория стратегического менеджмента как самостоятельная научная дисциплина?

- а. 1970-е гг.;
- б. 1950-е гг.;
- в. 1940-е гг.;
- г. 1960-е гг.;
- д. 1980-е гг.

3. Сколько аспектов понятия «Стратегический менеджмент» выделяет Г. Минцберг?

- а. пять;
- б. шесть;
- в. семь;
- г. восемь.

4. Расположите в правильной очередности этапы становления стратегического менеджмента.

- а. Стратегический менеджмент;
- б. Бюджетирование и контроль;
- в. Долгосрочное планирование;
- г. Стратегическое планирование.

5. Что послужило основной причиной появления стратегического менеджмента?
- а. повышение степени изменчивости среды бизнеса;
 - б. развитие компьютерной техники;
 - в. развитие теории оперативного менеджмента;
 - г. развитие школы научного управления;
 - д. появление сети интернет;
 - е. изменение климата;
 - ж. мировой финансовый кризис.

6. Расположите в правильной очередности основные шаги модели стратегического менеджмента.

- а. Анализ внешнего окружения;
- б. Планирование стратегии;
- в. Планирование направлений развития;
- г. Осуществление стратегии.

7. Сколько выделяется Г. Минцбергом школ стратегического менеджмента?

- а. шесть;
- б. семь;
- в. восемь;
- г. девять;
- д. десять.

8. Расцвет 2-й школы стратегического менеджмента пришелся на следующий период:

- а. 1970-е гг.;
- б. 1950-е гг.;
- в. 1960-е гг.;
- г. 1990-е гг.;
- д. 1980-е гг.

9. Все школы стратегического менеджмента можно разбить на следующее количество групп:

- а. две;
- б. три;
- в. четыре;
- г. пять.

10. Кто в организации принимает стратегические решения?

- а. Менеджеры высшего звена;
- б. Менеджеры среднего звена;
- в. Акционеры;
- г. Специальные обученные этому сотрудники;
- д. Менеджеры организации всех уровней.

Примерные тесты по теме 6 «Реализация стратегии»

1. Кто из исследователей предложил методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям?

- a) Э. Хьюз
- b) М. Портер
- c) А.Т. Зуб
- d) Г. Минцберг
- e) Дж. Коттер и Л. Шлезингер

2. Какие из нижеперечисленных методов можно использовать в качестве оценки стратегии?

- a) SWOT-анализ
- b) бенчмаркинг
- c) PEST-анализ
- d) анализ портфеля заказов

3. Какую из нижеперечисленных причину можно отнести к основным причинам сопротивления стратегическим изменениям в организации?

- a) неудовлетворительный менеджмент
- b) неправильное понимание целей стратегии
- c) низкий уровень заработной платы
- d) большое число неквалифицированного персонала

4. На каких уровнях может происходить сопротивление изменениям в компании?

- a) на уровне индивида
- b) на уровне общества
- c) на уровне руководства
- d) на уровне группы
- e) на уровне социальной прослойки
- f) на организационном уровне

5. По каким направлениям оценивается деятельность фирмы при использовании метода МакКинси?

- a) привлекательность отрасли — конкурентное положение
- b) объем рынка — ассортимент продукции
- c) цена товара — качество товара
- d) сильные стороны — слабые стороны
- e) возможности — угрозы

6. Расположите в правильном порядке фазы жизненного цикла компании.

- a) разработка
- b) выведение на рынок

- c) рост
- d) зрелость
- e) упадок

7. Что означает аббревиатур ССП в контексте стратегического менеджмента:

- a) система сбалансированных показателей
- b) система стратегического планирования
- c) спецификация стратегических программ
- d) стейхолдерская сеть потребителей

8. Бенчмаркинг — это:

- a) область стратегического менеджмента
- b) прием позиционирования продукта
- c) методика сопоставления компании с лидером отрасли
- d) разновидность маркетинговых коммуникаций
- e) эталонная стратегия конкуренции по М. Портеру

9. Расположите этапы построения сбалансированной системы показателей в правильном порядке:

- a) обследование компании с целью формализации стратегии
- b) создание стратегической карты для предприятия в целом
- c) разработка показателей и определение алгоритма их расчета
- d) «каскадирование» системы на подразделения
- e) определение инициатив
- f) закрепление системы в системе управления компанией

10. Какой порядок развития бизнес-единиц диверсифицированной компании считается нормальным?

- a) «знак вопроса»; «звезда»; «дойная корова»; «собака»
- b) «собака»; «звезда»; «знак вопроса»; «дойная корова»
- c) «знак вопроса»; «собака»; «дойная корова»; «звезда»
- d) «дойная корова»; «звезда»; «знак вопроса»; «собака»

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1 Экзаменационное задание по дисциплине «Стратегический менеджмент» Вопросы к теоретической части экзамена

1. Стратегический менеджмент как концепция и аспект управления.
2. Понятие стратегии (5 «П» Г.Минцберга)
3. Основные положения стратегического управления
4. Уровни стратегии: подходы к выделению.
5. Общая характеристика функциональной стратегии. Ее соотношение со стратегией БЕ.

6. Общая характеристика стратегии бизнес-единицы (БЕ). Понятие «стратегическая бизнес-единица».
7. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента
8. Характеристика обобщенной модели стратегического управления.
9. Сущность миссии и ее значение для стратегического управления.
10. Система стратегических целей.
11. Необходимость и виды анализа стратегических факторов.
12. Система стратегических факторов.
13. Сущность SWOT-анализа.
14. Сущность PEST-анализа.
15. Анализ конкурентной среды: сущность и система факторов.
16. Подход к определению стратегии на основе анализа новизны рынка и продукта (Ансофф).
17. Подход к определению стратегии на основе анализа динамики рынка и конкурентной позиции (Томпсон и Стрикленд)
18. Подход к определению стратегии на основе анализа конкурентных преимуществ и масштабов рынка (Портер)
19. Характеристика стратегий лидерства (Портер)
20. Характеристика стратегий фокусирования (Портер)
21. Общая характеристика стратегий концентрированного роста
22. Общая характеристика стратегий интегрированного роста
23. Общая характеристика стратегий диверсифицированного роста
24. Общая характеристика стратегий сокращения.
25. Сущность портфельного анализа и планирования
26. Основные этапы портфельного анализа и планирования
27. Портфельный анализ на основе матрицы БКГ.
28. Ограничения матрицы БКГ.
29. Портфельный анализ на основе матрицы Маккинси.
30. Преимущества и недостатки портфельного анализа на матричной основе.

4.3.2. Примеры практического экзаменационного задания

1. Компания выпускает продукт, который достаточно хорошо продается. Но темп роста его продаж стал падать. Компания решила увеличить свою долю в этом же секторе рынка, завоевать на нем лучшие позиции. Какая из эталонных стратегий будет в этом случае оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?
2. Компания выпускает продукт, который достаточно хорошо продается. Но темп роста его продаж стал падать. Компания решила с помощью этого же продукта выйти на новые рынки (новые группы потребителей и/или регионы). Какая из эталонных стратегий будет в этом случае оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?

3. Компания начала выпускать продукт, который достаточно хорошо «пошел». Компания решила увеличить производство этого продукта, ориентируя его на уже освоенный рынок. Какую из эталонных стратегий реализует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?
4. У фирмы начались проблемы с поставщиками комплектующих, и она решила создать свое производство точно таких же комплектующих. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?
5. У фирмы начались проблемы с независимыми дилерами своей продукции, и она решила приобрести контрольные пакеты акций крупнейших из этих дилеров. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?
6. Фирма, занимающаяся производством программного обеспечения для телевидения (заставки, спецэффекты, экранный дизайн и т.д.), решила выпускать компьютерные игры на основе развитой 3D графики и видеоэффектах. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?
7. Фирма, занимающаяся производством футбольных мячей, решила выпускать спортивную одежду для футболистов. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?
8. Фирма, занимающаяся производством швейной продукции, решила выпускать под своей маркой еще и мебель. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?
9. Руководство фирмы, проанализировав тенденции развития рынка, поняло, что успешно продаваемый ею продукт через год выйдет из моды и перестанет давать достойную прибыль. Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?
10. Руководство фирмы обнаружило, что доселе успешно продававшийся товар приносит все меньше и меньше дохода. Проанализировав ситуацию, оно поняло, что это произошло из-за того, что конкуренты выбросили на рынок что-то подобное, но дешевле. Фирма не хотела бы отказываться от производства своего продукта (по отзывам клиентов, он в целом лучше). Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?

11. Компания выпускает продукт, который достаточно хорошо продается. Но темп роста его продаж стал падать. Компания решила увеличить свою долю в этом же секторе рынка, завоевать на нем лучшие позиции. Какая из эталонных стратегий будет в этом случае оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?
12. Руководство фирмы обнаружило, что доселе успешно продававшийся товар приносит все меньше и меньше дохода. Проанализировав ситуацию, оно поняло, что это произошло из-за того, что конкуренты выбросили на рынок что-то подобное, но дешевле. Фирма не хотела бы отказываться от производства своего продукта (по отзывам клиентов, он в целом лучше). Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?
13. Фирма, занимающаяся производством футбольных мячей, решила выпускать спортивную одежду для футболистов. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?
14. Фирма, занимающаяся производством программного обеспечения для телевидения (заставки, спецэффекты, экранный дизайн и т.д.), решила выпускать компьютерные приставки. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?
15. Компания начала выпускать продукт, который достаточно хорошо «пошел». Компания решила увеличить производство этого продукта, ориентируя его на уже освоенный рынок. Какую из эталонных стратегий реализует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?
16. Руководство фирмы, проанализировав тенденции развития рынка, поняло, что успешно продаваемый ею продукт через год выйдет из моды и перестанет давать достойную прибыль. Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?
17. У фирмы начались проблемы с поставщиками комплектующих, и она решила создать свое производство точно таких же комплектующих. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?
18. У фирмы начались проблемы с независимыми дилерами своей продукции, и она решила приобрести контрольные пакеты акций крупнейших из этих дилеров. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?

4.4. Шкалы оценивания результатов обучения

Уровень знаний определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации (экзамен)

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрировали низкую степень овладения программным материалом.
3	Удовл.	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
4	Хор.	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
5	Отл.	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на зачете, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.

4.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

№ п.п.	Перечень компетенций, формируемых дисциплиной
1.	ПК-8.1 Способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики предприятия ПК-11.2.1 Способностью находить организационно-управленческие решения в

	профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность - ПК-12.1.1 Способность разрабатывать варианты управленческих решений на основе критериев социально- экономической эффективности.	
2.	Этапы формирования компетенций	
	Название и содержание этапа	Код(ы) формируемых на этапе компетенций
	<u>Этап 1.</u> Формирование базы знаний: – лекции; – семинарские и практические занятия по темам теоретического содержания; – самостоятельная работа студентов по вопросам тем теоретического содержания; – экзамен.	ПК-8.1, ПК-11.2.1, ПК-12.1.1
	<u>Этап 2.</u> Формирование умений: – подготовка индивидуальных работ и устных сообщений (доклады, презентации, эссе); – устное собеседование на семинарских занятиях.	ПК-8.1, ПК-11.2.1, ПК-12.1.1
	<u>Этап 3.</u> Формирование навыков: – защита индивидуальных работ; – выполнение практических заданий.	ПК-8.1, ПК-11.2.1, ПК-12.1.1
3.	Показатели оценивания компетенций	
	<u>Этап 1.</u> Формирование базы знаний	– посещаемость лекционных и практических занятий; – ведение конспекта лекций; – выполнение самостоятельных заданий по теоретическим вопросам.
	<u>Этап 2:</u> Формирование умений	– уровень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; – степень правильности устных ответов; – уровень активности участия в дискуссиях.
	<u>Этап 3:</u> Формирование навыков	– степень успешности защиты устного сообщения, аргументации собственного мнения; – степень правильности выполнения практических заданий.
4.	Критерии оценки	
	<u>Этап 1:</u> Формирование базы знаний	– посещаемость не менее 90% лекционных и практических занятий; – наличие конспекта лекций по всем темам, вынесенным на лекционное обсуждение; – активное участие в обсуждении теоретических вопросов на практических занятиях; – своевременное выполнение заданий для самостоятельной работы.
	<u>Этап 2:</u> Формирование умений	– подготовка устных сообщений в полном соответствии с требованиями методических указаний к их выполнению; – выбор верной аргументации при ответах на устные вопросы на практических занятиях; – активное участие в дискуссиях.
	<u>Этап 3:</u> Формирование навыков	– успешное представление индивидуальных работ (докладов, сообщений, реферата); – правильное выполнение практических заданий

Материалы оценивания знаний студентов при проведении промежуточной аттестации

Целевая установка: проверить и оценить уровень знаний студентов по дисциплине и умение применять их к решению практических задач, а также степень овладения практическими умениями и навыками в объеме требований учебной программы.

Вид (форма) проведения экзамена: письменный.

Педагогические контрольные материалы: билеты, содержащие контрольные вопросы и практические задания: 3 вопроса (задания) в билете.

Система оценки ответов на вопросы билетов

Количество полных правильных ответов (из трех возможных)	Количество частично правильных ответов (из трех возможных)	Оценка в баллах
1	0	0-20
1	1	21-27
2	1	28-33
3	0	34-40

При оценке знаний студента преподаватель должен руководствоваться приведенной в рабочей программе шкалой оценивания результатов, а также следующими критериями:

- правильность ответов на вопросы в билете;
- полнота и лаконичность ответов;
- логика и аргументированность ответов;
- знание рекомендованной литературы;
- культура ответов.

По результатам сдачи экзамена студенту выставляется интегральная оценка по дисциплине с учетом рейтинговой оценки по итогам текущего контроля и экзамена.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Важное место в профессиональной подготовке магистрантов играет самостоятельная работа, подготовка докладов и эссе, а также изучение обязательной литературы по курсу. Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом. Изучение дисциплины завершается экзаменом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

На лекциях излагаются основные теоретические положения дисциплины, обстоятельно раскрываются закономерности, принципы, научные термины и т. п. Преподаватель разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указания на самостоятельную работу. Выделенные в лекционном курсе темы обеспечивают методологический аспект базовой подготовки магистрантов.

При подготовке к лекционным занятиям магистрантам необходимо перед очередной лекцией просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось, то следует обратиться к преподавателю на занятиях или по графику его индивидуальных консультаций.

Практические занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов и эссе, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности магистрантов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическим занятиям магистрантам необходимо:

- приносить с собой рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;
- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;
- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;
- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;
- на практическом занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Магистрантам, пропустившим практическое занятие (независимо от причин), либо не подготовившимся к нему, рекомендуется не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме занятия.

Организация самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» предполагает подготовку к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием конспекта лекций, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы; выполнение индивидуальных заданий; подготовку к экзамену.

В ходе самостоятельной работы магистрант может:

- освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине (отдельные темы, вопросы тем, отдельные положения и т. д.);
- закрепить знания теоретического материала, используя необходимый инструментарий, практическим путем (решение задач, выполнение контрольных работ, тестов для самопроверки);
- применить полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения (подготовка к групповой дискуссии, подготовленная работа в рамках деловой игры, письменный анализ конкретной ситуации, разработка проектов и т. д.);
- использовать полученные знания и умения для формирования собственной позиции, теории, модели (выполнение индивидуальной работы, написание эссе).

Подготовка к экзамену осуществляется магистрантом самостоятельно с использованием перечня вопросов к зачету, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

При изучении учебной дисциплины внимание уделяется методическим рекомендациям преподавателя магистрантам по ведению конспектов, работе с источниками, эффективному изучению рекомендованной литературы, выполнению индивидуальных заданий. Акцент в изучении дисциплины ставится на стимулирование самостоятельной деятельности студентов в изучении предмета дисциплины, что позволяет эффективно применять усвоенные теоретические знания на практике.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1. Основная литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент: Учебник. Классическое издание. СПб. Питер, 2009 - 344с.
2. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 375 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/38AFD36C-9EEC-4AE6-8860-77B43DFEAF8A.
3. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения: учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 447 с. — (Серия: Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-01109-8. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/A10622EA-FF40-4578-8360-001863335627

6.2. Дополнительная литература

1. Антикризисное управление: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010.- 237с.
3. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. М.: Экономистъ, 2007.
4. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М.: РИОР, Инфра-М, 2011.
5. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 361 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Модуль.). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/B97109E1-B0A8-4A65-965F-5FC11185D55A.
6. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.:

ПИТЕР, 2011 – 688с.

7. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Электронный учебник. Кнорус, 2011.
8. Портер, Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011 – 454с.
9. Томпсон А. А. - мл., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент - концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 928с.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Не предусмотрена.

6.4. Нормативные правовые документы

Не предусмотрены.

6.5. Интернет-ресурсы

1. Административно-Управленческий Портал — Публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу. — <http://www.aup.ru>
2. Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента. — <http://www.cfin.ru>
3. Консалтинговый сайт. — <http://www.consulting.ru>
4. Развитие Бизнеса. Организационный дизайн. — <http://www.devbusiness.ru>
5. Экономикс он-лайн. Сборник ресурсов по экономике, менеджменту и т.п. — <http://www.econline.h1.ru>
6. Сайт компании «Евроменеджмент». — <http://www.emd.ru>
7. Управление персоналом, кадровый менеджмент. — <http://www.hrm.ru>
8. Библиотека маркетинга. — <http://www.marketing.spb.ru>
9. Портал «Русский менеджмент». — <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm>
10. Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту. — <http://www.profy.ru>
11. Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления». — <http://www.ptpu.ru/default.asp>
12. Идеи в различных сферах бизнеса. — <http://superidea.ru/index.htm>

6.6. Иные источники

Периодические издания:

1. «Коммерсант» — <http://www.kommersant.ru/>
2. «Экономика и жизнь» — <http://www.eg-online.ru/>
3. «Ведомости» — <http://www.vedomosti.ru/>
4. «Деньги» — <http://www.kommersant.ru/money>
5. «Эксперт» — <http://expert.ru/>
6. «Секрет фирмы» — <http://www.kommersant.ru/sf/>

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Аудитории с мультимедийным оборудованием для визуализации материала во время проведения лекционных и практических занятий.

Компьютерные классы, оборудованные персональными компьютерами, объединенными в локальную сеть с выходом в Интернет.

Пакет приложений Microsoft Office.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: <http://нэб.рф/>; Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>; Электронно-библиотечная система Юрайт. URL: <https://www.biblio-online.ru/>

8. Глоссарий

1. **Авторитет** - установленное и узаконенное право руководить действиями и поведением других людей.
2. **Административные методы управления** – методы прямого, преимущественно организационного воздействия на управляемый объект и однозначного решения проблем, имеющие обязательную силу для исполнения.
3. **Административный менеджмент** – тип управления, в котором приоритет отдается организационно-административным средствам и методам управления.
4. или нескольких предприятий.
5. **Акционерное общество** – компания, являющаяся юридическим лицом, капитал которой состоит из взносов пайщиков – акционеров и учредителей. Форма организации производства основана на привлечении денежных средств путем продажи акций.
6. **Акционеры** – участник акционерного предприятия, владелец одной или нескольких акций (паев).
7. **Акция** – эмиссионная ценная бумага, выпущенная акционерным обществом без установленного срока обращения. Акция удостоверяет внесение ее владельцем доли в акционерный капитал (уставный фонд) общества. Акция предоставляет владельцу права на получение части прибыли в виде дивидендов, на продажу на рынке ценных бумаг, на участие в управлении акционерным обществом и на долю имущества при ликвидации акционерного общества.
8. **Альтернатива** – необходимость единственного выбора между взаимоисключающими возможностями.
9. **Анализ** – мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, сопоставления их по установленным определенным критериям, определения состояния, тенденций изменения и особенностей.
10. **Анализ функциональных узлов** — метод, используемый для оценки размера системы. Используя данный метод, можно рассчитать размер системы на основании числа типов функциональных элементов создаваемой системы, с внесением поправок на общие системные характеристики и технологический фактор производительности.
11. **Аппарат управления** – совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению.
12. **Аттестация** – комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.
13. **Базовые параметры** – система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т.д.).
14. **Бизнес** – дело, занятие, приносящее доход; предпринимательская или коммерческая деятельность, вид деятельности, направление деятельности организации. Деловая активность, направленная на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением

на рынке операций обмена товарами (услугами) между субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности. Бизнес осуществляется в целях получения дохода (прибыли) от результатов деятельности в самых различных сферах: в материальном производстве и торговле, банковском, страховом, гостиничном, туристическом деле, при проведении транспортных, арендных и многих других операций. Субъект в бизнесе называется бизнесменом или коммерсантом.

15. **Бизнес-единица** – это относительно самостоятельное подразделение компании (направление бизнеса), имеющее отдельные задачи и стратегию, деятельность которого можно планировать независимо от других подразделений.
16. **Бизнес-инкубатор** – малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными компаниями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.
17. **Бизнес-план** – план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.
18. **Бизнес-процесс** – это операция, включенная в систему операций, целью которой является производство и поставка услуг/товаров операциям, входящим в систему, а также другим системам.
19. **Бизнес-процесс** – это операция, включенная в систему операций, целью которой является производство и поставка услуг/товаров операциям, входящим в систему, а также другим системам.
20. **Блок управления** - часть системы управления организацией, включающая в себя нормы, цели и эталоны контролируемых параметров, а также сравнение их с реальными значениями этих параметров.
21. **Быстрота реакции системы управления организации на принятое решение** - скорость, с которой система способна изменить ее состояние в ответ на управленческое воздействие, корректирующее отклонение от эталонных значений.
22. **Бюджет** – предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и структурирование расходов и доходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов.
23. **Бюрократия** - социальная структура, состоящая из ряда официальных лиц, членов общества, профессионально занимающихся управлением, которые образуют иерархию и различаются формальными правами и обязанностями, определяющими их действия и ответственность.
24. в) совокупность прав на чужие действия.
25. **Видение стратегическое** – это представление об организации в достаточно далеком будущем. Разработка стратегического видения - мощный инструмент современного управления, позволяет создать необходимые ориентиры, помогающие высшему руководству организации разработать программу конкретных действий и на настоящий период.
26. **Виды контроля** – по времени осуществления: предварительный, текущий, заключительный; по степени охвата наблюдаемых объектов: общий, выборочный; по срокам: систематический, периодический, разовый; по форме осуществления: административный, финансовый, общественный и т.д.
27. **Власть** – право и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств (авторитета, воли, насилия, права).
28. **Влияние в менеджменте** – это прямое или косвенное воздействие на людей (индивидуумы, группы), вызывающее изменение их поведения. При этом влияющий субъект может осознавать или нет целей и последствий своего влияния. Один из главных инструментов влияния - *власть*: в этом случае влияние выступает в качестве

промежуточной цели (конечная цель - ожидаемый результат влияния), а власть - в качестве средства достижения этих целей.

29. **Внешнее окружение организации** - совокупность физических, социальных и экономических условий, которые воздействуют прямо или косвенно на деятельность организации.
30. **Внешняя среда организации** – это совокупность политических, социокультурных, природно-климатических, правовых, научно-технических, коммуникационных и экономических условий, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на деятельность организации.
31. **Внешняя среда отрасли** – факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне.
32. **Внутренняя среда** – строение организации: ее структура, характеристики элементов и связей между ними.
33. **Воздействие** – сознательное влияние на человека или группу людей; бывает прямое и косвенное.
34. **Вспомогательно-технический персонал** – лица, занимающиеся обслуживанием служебных помещений и выполняющие вспомогательные технические работы.
35. **Выручка от реализации товаров или услуг** – это сумма средств, полученная компанией от реализации товаров и услуг в определенном периоде.
36. **Гибкость** - свойство организации, ее подразделения или управленческого органа быстро реагировать и приспосабливаться к любым изменениям, происходящим в рыночном или институциональном окружении.
37. **Горизонтальные связи** – это коммуникативные связи между различными подразделениями одного уровня или людьми в организации, занимающие неподчиненное отношение друг к другу.
38. **Групповое принятие решений** – управленческое решение, принятое коллегией, т.е. официальной группой лиц, образующих административный, совещательный или распорядительный орган, предназначенный для совместного решения вопросов, относящихся к его компетенции, или коллективом организации, ее структурным подразделением.
39. **Действие** – это набор внутренних и внешних импульсов личности, обеспечивающих движение человека к заданной цели.
40. **Делегирование** - передача руководителем части своих функций и полномочий руководителям более низкого уровня управления или лидерам в группах организации.
41. **Демократический стиль управления** – стиль, построенный на человеческом факторе и децентрализации при минимальном использовании средств принуждения и максимальном – мотивации.
42. **Дерево целей** - продукт декомпозиции основных целей организации по уровням и целевым программам. Представляет собой иерархию целей, при которой высшие цели приоритетны по отношению к низшим.
43. **Деструктивный конфликт** – конфликт, в котором разногласия приводят к негативным, часто к разрушительным действиям, перерастающим затем в клевету, склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы коллектива.
44. **Деятельность** – способ существования человека, проявление его социальной активности; совокупность действий человека, ведущих к достижению цели.
45. **Диагностика** – деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.
46. **Диверсификация** – это появление у организации новых направлений деятельности, ориентированных на новые рынки.
47. **Диверсификация управления** – совмещение разнообразия форм, подходов, целей, объектов управления, функций; возникновение различных типов построения и осуществления управления и совмещения их в общей системе управления.

48. **Дивиденд** – это часть прибыли акционерной компании, подлежащая распределению по результатам ее деятельности за год между владельцами акций в соответствии с их количеством и стоимостью.
49. **Дивизиональная структура** – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных американским исследователем Г. Минцбергом; Характеризует не столько интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию – головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделения взаимно независимыми, каждое из них может действовать автономно. Децентрализация в дивизиональной структуре не идет, однако, дальше назначения исполнителя во главе отделения, т.е. она довольно ограничена.
50. **Дисциплина** – форма отношений между людьми, служащая средством поддержания и соблюдения определенного типа организации совместной деятельности.
51. **Документационное обеспечение процесса управления** – составление документации, отражающей и обеспечивающей ее деятельность, по функциям управления. Исследования свидетельствуют, что в общем объеме документооборота около 45% составляют входящие документы, 35% – исходящие и около 20% – внутренние.
52. **Должностная инструкция** – это внутренний документ организации, регламентирующий права и обязанности сотрудников организации.
53. **Достоверность информации** – одна из характеристик информации, отражающая ее соответствие реальности. В управлении недопустимо использование недостоверной и неточной информации. Однако абсолютно достоверной и точной информации не существует, а приближающаяся к ней информация быстро устаревает. Недостоверность информации обуславливается не только источниками ее получения, неправильной или неэффективной методикой ее обработки, но и целевыми установками ее преобразования, интерпретацией применения.
54. **Доход** — поступления, полученные от оплаты предоставляемых услуг, обучения, продаж лицензионных продуктов и оплаты сопровождения проекта.
55. **Жизненный цикл организации** – это этапы развития организации от зарождения до упадка.
56. **Завершение конфликта** – процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизация их взаимоотношений.
57. **Задача** — часть работы, в ходе которой достигается один, и только один, результат. Элементарная единица работы, основа структуры ее разбиения.
58. **Закон убывающей отдачи** – это закон, согласно которому при достижении определенного объема производства товаров или услуг наступает момент, когда издержки производства начинают увеличиваться вследствие двух возможных причин, одна из которых связана с необходимостью восстановления затраченной энергии.
59. **Закон убывающей предельной полезности** – это закон, согласно которому полезность каждой новой единицы потребляемого товара или услуги уменьшается в результате насыщения потребностей. Данный закон (обычно изучаемый в рамках микроэкономики) – один из первых, доказывающий существование научного самоменеджмента.
60. **Затраты** — средства, предназначенные или потраченные для приобретения, поставки или производства чего-либо. Например, затраты на предоставление консультационных услуг, аппаратные средства, программное обеспечение и т.д.
61. **Затраты времени** – количество времени, которое необходимо для выполнения тех или иных работ.
62. **Звено управления** – элемент системы, в качестве которого может быть структурное подразделение или отдельный специалист.
63. **Иерархичность** – характеристика системы, в которой все связи последовательно сходятся к одному звену — вершине системы.

64. **Изменение** – перемена, возникновение нового, в социально-экономической системе. Наблюдается в темпах развития, структуре, механизме функционирования и т.п., переход социально-экономической системы из одного качественного состояния в другое.
65. **Изменчивость** - характеристика внешней среды организации, указывающая на степень устойчивости во времени отдельных структурных единиц внешней среды и связей между ними.
66. **Имидж** – образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа – одно из ключевых звеньев деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.
67. **Индекс** – цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменений того или иного явления.
68. **Индивидуальное решение** – управленческое решение, принятое тем или иным должностным лицом. Качество и эффективность такого решения во многом зависят от миропонимания лица, принимающего решение. Факторами, влияющими на миропонимание, являются: исходные предпосылки (предметные и ценностные); предположения относительно элементов проблемы; познавательные стили; система познания.
69. **Институт социальный** - организованная система связей и социальных норм, которая объединяет значимые общественные ценности и процедуры, удовлетворяющие основным потребностям общества.
70. **Институционализация** - процесс определения и закрепления социальных норм, правил, статусов и ролей, приведение в систему, способную действовать в направлении удовлетворения некоторой общественной потребности.
71. **Инструментальное средство** — программное обеспечение, шаблоны результатов или любое другое средство, упрощающее решение задачи.
72. **Инструментальность** (в теории мотивации) - сопоставление членами организации размеров вознаграждения и результатов труда.
73. **Интеграции степень** - характеристика структуры организации, которая показывает степень взаимосвязи между отдельными подразделениями организации, их способность действовать как единое целое.
74. **Интеграция** – процесс объединения частей или элементов различных систем в целое для выполнения общих задач.
75. **Интеллектуальный потенциал** – уровень образования и культуры, потенциал интеллектуальной динамики, способность к обучению, к саморазвитию, объем и структура фундаментальных знаний в области специальности и осознание практического опыта.
76. **Интернализация** - принятие и усвоение индивидом норм, верований и ценностных ориентации других людей.
77. **Инфляционный риск** - это риск непрогнозируемого роста цен, в результате которого получаемые денежные доходы предприятия обесцениваются с точки зрения реальной покупательной способности быстрее, чем растут.
78. **Информационные системы** — системы управления и обработки информации, обычно компьютерные. Аббревиатура *IS* используется для обозначения подразделения предприятия, ответственного за разработку и функционирование его информационных систем.
79. **Информационный аспект коммуникаций** – характеризует процессы движения информации с целью уменьшения существующей неопределенности.
80. **Информация** – отражение в сознании человека окружающей его действительности. Совокупность сведений о состоянии управляемой системы и внешней среды ее функционирования.
81. **Искусство менеджмента** – высокая степень умения и мастерства рационального управления в условиях экономической неопределенности.

82. **Кадровая политика** – стратегия, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы в целях обеспечения миссии организации.
83. **Каналы управления** - коммуникационные каналы, по которым к руководителю поступают сведения о состоянии контролируемого параметра и передаются управленческие решения.
84. **Качества лидера** – образование, культура, профессиональная квалификация, жизненный опыт, отношение к людям, жизненная позиция, самоорганизация и др.
85. **Качества личности** – комплекс характеристик, определяющих поведение индивида в соответствии со своими социально-психологическими особенностями.
86. **Качество** – это совокупность свойств и характеристик товара или услуги, относящиеся к их способности удовлетворять существующие или предполагаемые потребности.
87. **Качество персонала** – обобщенная характеристика степени профессиональной подготовленности, общей культуры и социальной ответственности, которая обеспечивает эффективное выполнение задач и достижение целей.
88. **Качество управления** – комплекс характеристик управленческой деятельности, оцениваемой по критериям ее успеха в достижении цели.
89. **Классификация информации** – упорядоченное распределение информации по тем или иным признакам. Например, по содержанию информацию делят на экономическую, социальную, технико-технологическую, правовую, политическую и т.п.
90. **Классификация решений** – упорядоченное распределение решений по наиболее существенным признакам, применяемое для совершенствования их разработки.
91. **Классификация стилей управления** – упорядоченное разнообразие стилей управления: авторитарный стиль, который предпочтителен при управлении простыми видами деятельности, не требующими творчества; демократический стиль, подразделяющийся в свою очередь на консультативный и партисипативный, предпочтительный для управления деятельностью, требующей творчества; либеральный стиль, в котором два типа: попустительский и бюрократический.
92. **Классификация целей** – распределение целей социально-экономической системы в зависимости от избранных для этого признаков.
93. **Количество информации** – характеристика информации, поступающей к субъекту в виде сообщений, снижающих неопределенность в отношении ожидаемых событий.
94. **Команда** - группа людей, объединенных достижением общей цели, во многом пересекающейся с личными целями каждого.
95. **Коммуникабельность** – способность человека к общению, быстро, легко и непринужденно устанавливать контакт с другими людьми и удерживать их внимание. Это важное качество для каждого менеджера, работа которого постоянно связана с людьми. Проявляется оно в умении вызывать встречные стремления к общению, устранять возможные психологические барьеры, располагать к себе людей.
96. **Коммуникации** – процесс взаимодействия людей посредством информации с участием тех человеческих качеств, которые определяют деятельное восприятие информации.
97. **Компания** – это объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для осуществления совместной производственной, торговой, финансовой либо другой экономической деятельности. Компания в обязательном порядке должна иметь статус юридического лица.
98. **Компетентность** – обладание комплексом знаний, навыков и информации для решения какой-либо проблемы.
99. **Компромисс** – соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок, метод разрешения конфликтов путем переговоров и поиска возможного согласия.
100. **Конгломерат** – группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет собой диверсифицированный портфель – в противоположность синергическому портфелю (в синергическом портфеле ряд хозяйственных подразделений стратегически связаны между собой).

101. **Конструктивный конфликт** – конфликт, в котором разногласия затрагивают принципиальные стороны и проблемы жизнедеятельности коллектива и его членов, разрешение которых выводит коллектив на новый, более высокий и эффективный уровень функционирования и развития.
102. **Контроль** – функция управления, предполагающая наблюдение за управляемыми процессами, проверку качества, установление отклонений, сбор необходимой информации для оценки ситуации.
103. **Контроль социальный** - совокупность средств, с помощью которых общество или социальная группа гарантирует конформное поведение его членов по отношению к общепринятым социальным нормам и ролевым требованиям и ожиданиям.
104. **Конфликт** – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в процессе их взаимодействия. Наиболее опасное последствие конфликта в организации – возникновение кризисной ситуации. В то же время кризисная ситуация, по каким бы причинам она ни возникала, сама является почвой для конфликтов.
105. **Конфликт ролевой** - конфликт, связанный с выполнением индивидом одной или нескольких социальных ролей в организации, которые характеризуются несовместимостью, конфликтующими обязанностями и требованиями.
106. **Конфликт социальный** - конфликт, связанный с достижением вознаграждения путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. От конкуренции конфликт отличается четкой направленностью, наличием инцидентов, жестким ведением борьбы.
107. **Конфликтная ситуация** – ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких лиц, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы, имеющей личную значимость для каждого из них.
108. **Конформное поведение** - поведение, контролируемое посредством группового давления. Группа с помощью вводимых ею норм поведения заставляет индивида следовать им для поддержания интеграции членов группы.
109. **Концепция в менеджменте** – это система взглядов, которой придерживаются в настоящий момент, определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; или же ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.
110. **Кооперация труда** – форма труда, при которой осуществляется взаимный обмен промежуточными и конечными результатами деятельности между работниками персонала управления, подразделениями, службами.
111. **Координация** – обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организациями для достижения большей согласованности деятельности.
112. **Корпоративное управление** – тип управления, построенный на приоритетных интересах акционеров, стратегии развития корпорации в целом и корпоративной культуре.
113. **Корпорация** – объединение или сообщество, созданное для реализации специфических интересов, которые отражены в нормах и принципах совместной деятельности.
114. Корпорация – это организация с разветвленной структурой, имеющая собственные подразделения в нескольких отраслях.
115. **Корректируемый тип процесса управления** – тип управления, в котором осуществление каждого очередного этапа требует дополнительной корректировки предыдущего.
116. **Коэффициент затрат труда** — внутренние затраты для каждого из уровней градации консультантов, необходимые для предоставления услуг заказчику.

117. **Коэффициент оплаты труда** – оплата труда для каждого из уровней градации консультантов за предоставление услуг заказчику.
118. **Кривая опыта (обучения)** – графическое отображение закона опыта, который гласит: «Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции». Анализ кривой опыта показал, что темп снижения издержек на единицу товара варьируется от отрасли к отрасли: для автомобильной промышленности он равен 12%, для сталелитейной промышленности и самолетостроения – 20%, для производства полупроводников – 40%. Закон опыта был выведен в конце 60-х годов Бостонской консалтинговой группой.
119. **Критическая точка конфликта** - определенный момент в развитии конфликта, характеризующийся наивысшей интенсивностью конфликтных взаимодействий. После прохождения критической точки интенсивность конфликтных взаимодействий обычно резко снижается.
120. **Культура** - некоторое сложное целое, включающее в себя духовные и материальные продукты, которые произведены людьми, социально усвоены, разделяются членами общества и могут передаваться другим людям и другим поколениям.
121. **Культура авторитарная** (в организации) - культура, характеризующаяся наличием норм прямого регулирования и жесткого контроля; предполагает ожидание работниками указаний руководителя по всем основным вопросам их деятельности и жестких наказаний за отклонение от этих указаний.
122. **Культура демократическая** (в организации) - культура, характеризующаяся наличием норм и ценностей, которые направлены на участие работников организации в принятии управленческих решений, способствуют свободному высказыванию своего мнения при решении различных проблем в организации.
123. **Культура корпоративная** (в организации) - субкультура, разделяемая членами одной достаточно однородной (в профессиональном или статусном отношении) группы. При этом возникает чувство идентичности по отношению к представителям данной культуры, общность идей, взглядов и верований, характеризующихся понятием «корпоративный дух».
124. **Либеральный стиль управления** – стиль, в котором до минимума сведено участие менеджера в принятии управленческих решений.
125. **Лидерство** – способность индивида убеждать и вести за собой людей с учетом их наклонностей и желаний.
126. **Линейная структура управления** – организация управления с прямым воздействием на производство и сосредоточением в одних руках всех функций руководства.
127. **Линейно-функциональная структура управления** – организация управления, при которой линейный руководитель принимает решения, опираясь на разработки функциональных служб и подразделений.
128. **Линейный тип процесса управления** – тип управления, в котором осуществление этапов происходит в строгой последовательности и есть достаточная определенность относительно цели воздействия, ситуации, проблемы и решения, уверенность в их осуществлении.
129. **Личностное своеобразие** – свойство индивида, которое находит свое выражение в стиле и манере поведения, чувствах и эмоциональности, восприятии жизненных ценностей и установок.
130. **Личность** – системное проявление специфических качеств человека, отражающих его индивидуальность в деятельности и общении.
131. **Манипулирование сознанием** – неоправданное использование лучших человеческих качеств (патриотизма, творчества, самопожертвования и пр.) для достижения скрытых, порочных целей.

132. **Матричная структура управления** – организация управления, сочетающая вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными. Ее достоинства: позволяет быстро реагировать и адаптироваться к изменениям, как во внешней, так и во внутренней среде; ликвидировать промежуточные структурные звенья при оперативном управлении программами; усилить личную ответственность руководителей; организовать четкое взаимодействие в системе управления и применять его современные методы. Недостатки матричной структуры управления: сложная структура соподчинения; возможность появления нездорового соперничества между руководителями программ; необходимость контроля за соотношением сил между задачами управления по целям; трудность овладения навыками работы по новой программе.
133. **Международная компания** – компания, сфера деятельности которой распространяется на зарубежные страны. По принадлежности и контролю большинство из компаний – национальные. Отличительными особенностями международной фирмы являются: наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах; использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий; контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний – из одного центра, с учетом разницы в их правовом положении. К категории международных фирм, именуемых транснациональными корпорациями – ТНК (transnational corporation – TNC), эксперты ООН относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей.
134. **Менеджер** – специалист в области управления, имеющий соответствующую профессиональную и опыт эффективного управления; должность в системе управления.
135. **Менеджер социокультурной деятельности** – это профессиональный управляющий в области социально-культурной деятельности, имеющий высокий уровень квалификации, общей культуры, сочетающий широкую фундаментальную, научную и практическую подготовку в области социокультурного менеджмента, владеющий методами управления творческими коллективами, постановками культурно-досуговых программ и культурного воспитания людей.
136. **Менеджмент** – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей путем рационального использования ресурсов.
137. **Менталитет** – образ мышления, господствующий в обществе; особенности индивидуального и общественного сознания людей, их жизненных позиций, культуры, моделей поведения, обусловленные социальной средой, национальными традициями, образованием и пр.
138. **Метод** – структурно организованный набор задач, оценок, рекомендаций, обеспечивающий систематический подход или порядок.
139. **Метод разработки управленческого решения** – способ практического и теоретического действия человека, направленного на достижение цели. Существуют разнообразные методы, в том числе: аналогии, инверсии, мозговой атаки, морфологического анализа, фантазии.
140. **Метод управления** – способ воздействия на человека и группу, который определяется выбором и использованием действующих рычагов и учетом их роли в деятельности человека.
141. **Методика, прием** — особый подход к решению задачи. Методологическое средство обработки и обсуждения сложных деталей.
142. **Методология управления** – логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей; умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые раскрывают содержание проблем, подсказывают пути их решения.
143. **Методы управления конфликтами** – способы управления конфликтами. На практике менеджеры применяют: организационно-структурные методы управления

- конфликтами, которые связаны с проведением изменений в структуре организации; административные, предполагающие активное вмешательство администрации или ее представителей в процесс; межличностные, основанные на уклонении от конфликта, противоборстве, компромиссе, приспособлении, сотрудничестве и ряде других способов.
144. **Механизм управления** – совокупность рычагов воздействия, позволяющих согласовывать деятельность людей. Рычагами воздействия выступают качества человека, которые определяют возможность и эффективность деятельности (интересы, мотивы, стимулы, ценности, установки и пр.).
145. **Миссия (стратегические установки, предназначение)** – основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии – надежный элемент идеологической базы формирования организации.
146. **Многонациональная конкуренция** – одна из форм международной конкуренции, когда конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран, по сути, протекает независимо; рассматриваемая отрасль имеется во многих странах, но в каждой из них конкуренция идет по-своему. В числе конкурентов могут быть и международные компании, но действие их конкурентных преимуществ в большинстве случаев ограничивается пределами той страны, в которой эти компании работают. Таким образом, международная отрасль представляет собой как бы набор отраслей (каждая – в пределах одной страны).
147. **Многонациональные фирмы** – фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям разных стран. К таким фирмам относятся, например, бельгийско-франко-американо-швейцарский концерн *Philips*, англо-голландский пищевой концерн *Unilever* и др. Многонациональные компании образуются путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. Термин «многонациональная фирма» может употребляться по отношению к компаниям, участвующим в многонациональной конкуренции, и в противоположность термину «глобальные фирмы». Многонациональная компания может проявлять большую независимость при проведении операций в разных странах, ее ориентация становится полицентричной, т.е. исходящей из того, что каждый рынок уникален и условием успеха является максимальная адаптация к национальным особенностям.
148. **Модель мотивации** – мысленный или описанный менеджером образец процесса мотивирования деятельности человека. Поскольку деятельность является предметом мотивирования важно уметь выделять те факторы, которые могут рассматриваться как приоритетные в мотивировании.
149. **Мозговая атака** – методы стимуляции творческой активности и продуктивности, исходящая из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением привычных, стереотипных форм принятия решений.
150. **Мониторинг** – это способ проведения наблюдений.
151. **Мотив** - внутреннее побуждение, импульс или намерение, которые заставляют человека делать что-либо или поступать определенным образом.
152. **Мотивационный менеджмент** – тип управления, в котором приоритеты отданы мотивированию творческой, созидательной и профессиональной деятельности человека.
153. **Мотивация** – побуждение человека или группы людей к активной и эффективной деятельности, использование мотивов поведения человека в управлении его деятельностью.
154. **Наказание** - управленческое воздействие на индивидов, которое способствует систематическому уменьшению частоты нежелательных действий индивида.

155. **Научная организация управления** – форма организации целенаправленного воздействия, согласующего совместный труд людей на базе преобразования научных знаний в инновации.
156. **Неопределенность** – ситуация, когда полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях системы и внешней среды, когда возможны те или иные непредсказуемые события.
157. **Неформальный лидер** – работник, авторитет и влияние которого в коллективе обусловлены отношением к нему его членов, неформальным положением в структуре управления организацией.
158. **Нормирование времени** – процесс разработки и установления норм времени.
159. **Нормы социальные** - управляющие поведением индивидов общепринятые и обобщенные правила (шаблоны поведения).
160. **Обладатель роли** — фиктивное обозначение участника проекта с указанием категории, присваиваемое для замены роли (например, аналитик 1 — главный, аналитик 2 — старший).
161. **Образ организации** – это представление об организации, которое складывается у потребителей, с одной стороны, в процессе контактов с ней, а, с другой стороны, под воздействием общественного мнения, в формировании которого участвуют различные инструменты коммуникации (реклама, пропаганда, слухи, и др.).
162. **Обратная связь в менеджменте** – это важнейшая часть любой системы управления, обеспечивающая поступление информации о состоянии объекта управления, наличие такой информации - залог своевременности управляющего воздействия.
163. **Объект управления** – социально-экономическая система, воспринимающая воздействие как акт согласования деятельности в соответствии с целью существования, функционирования и развития.
164. **Обязанности** – совокупность функций и полномочий, обязательных для их выполнения.
165. **Ожидание в теории менеджмента** – это способность предвосхищения человеком будущих событий, играет важную роль в мотивации и самомотивации человека, в менеджменте популярна теория ожиданий Виктора Врума.
166. **Операционные расходы переменные** - это текущие операционные расходы, изменяющиеся в зависимости от степени загруженности объекта недвижимости (оплата коммунальных услуг, переменная заработная плата и другие).
167. **Операционные расходы постоянные** - текущие операционные расходы, величина которых не зависит от степени загруженности объекта недвижимости (налоги на недвижимость платежи по страхованию и другие).
168. **Описание результата** — подробное описание результата, включающее помимо описания как такового, указания на область применения, аудиторию, область распространения, формат, способы контроля, шаблоны и примеры. См. также *Результат*.
169. **Оптимальное управление** – выбор управляющих параметров, которые обеспечивают наилучшее с точки зрения заданного критерия, протекание процесса (поведение системы).
170. **Организационная культура предприятия** – совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.
171. **Организационная структура управления** – упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.
172. **Организационно-правовые документы** – комплекс документов, содержащих правила, нормы, положения, устанавливающие статус организации, ее компетенцию, структуру, штатную численность и должностной состав, функциональное содержание деятельности.

173. **Организационные методы управления** – приемы и способы воздействия субъекта управления на объект посредством силы и авторитета власти: законов, указов, постановлений, приказов, распоряжений и т.д.
174. **Организационные способы мотивации** – способы воздействия на людей, имеющие в своей основе принципы организованности, порядка и ответственности. К ним относятся: прямое административное указание; дисциплина; административная ответственность; взыскание; поощрение.
175. **Организация** - социальная группа, ориентированная на достижение взаимосвязанных специфических целей и на формирование высоко формализованных структур на основе разделения труда.
176. **Организация естественная** - форма существования и функционирования социальной ассоциации, которая возникает, непланируемо, спонтанно, основана на добровольном членстве и не имеет жесткого закрепления индивидов за определенными ролями.
177. **Организация искусственная** - система связей и социальных ролей, создаваемая в соответствии с определенным планом для достижения определенной цели и характеризующаяся жесткостью формальных связей, устойчивостью к внешним воздействиям, а также строгим закреплением ролевых функций за каждым статусом члена организации.
178. **Организация управления** – распределение обязанностей и ответственности по функциям и полномочиям деятельности посредством регламентов и нормативов, инструкций и рекомендаций.
179. **Органический подход** – рассмотрение явлений и процессов на основе четких представлений о функциях организации по отношению к своим частям и системе, частью которой она сама является, а также собственных целей.
180. **Ответственность** – элемент организации в условиях разделения деятельности, определяющий меру порицания при невыполнении или недостаточном выполнении функций и обязательств, полномочий и ожиданий.
181. **Оценка** – отношение к человеческой деятельности (явлению, поведению), установление их значимости, соответствия определенным нормам и принципам.
182. **Оценка «сверху вниз»** — обобщенная оценка трудоемкости проекта. На основе общей оценки проекта рассчитываются оценки его составляющих (этапов, разделов и задач).
183. **Оценка «снизу вверх»** — оценка, которая вычисляется на уровне задачи, на основе оценочных факторов, критичных для выполнения этой задачи.
184. **Оценка в менеджменте** - это процесс сравнения и последующего решения, обеспечивающий достижение поставленных целей. Процесс контроля включает в себя установление стандартов, измерение, сравнение и корректирующие действия при необходимости.
185. **Оценка функциональных узлов** — оценка трудоемкости работ, произведенная при помощи анализа функциональных узлов или эквивалентного ему метода.
186. **Оценка эффективности управления** – соизмерение усилий или затрат на управление с полученным результатом управленческих действий.
187. **Оценочный фактор** — вопрос, оказывающий критичное влияние на объем работы, требуемой для выполнения задачи.
188. **Параметр** – показатель, характеризующий систему.
189. **Персонал организации** - работники, составляющие структуру организации согласно имеющимся статусам и ролям, осознающие членство в организации, подчиняющиеся нормам организационной культуры и выполняющие необходимые функции в соответствии с разделением труда.
190. **Персонализация управления** – максимально возможный учет индивидуальных способностей, интересов и профессиональных возможностей персонала, опора на персону.

191. **План** — схема, методика или замысел достижения определенных целей.
192. **Планирование** – функция управления, связанная с разработкой показателей трудовой деятельности, формированием разнообразных планов.
193. **Планирование в менеджменте** – это процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.
194. **Подкрепление отрицательное** - управленческое воздействие на членов организации, при котором реализуется стремление исключить или отодвинуть нежелательные для целей организации результаты поведения людей.
195. **Подкрепление положительное** - управленческое воздействие на поведение членов организации, при котором увеличивается вероятность проявления положительного или желательного поведения у членов социальной группы в организации.
196. **Подпроцесс** — процесс, протекающий полностью в рамках другого процесса.
197. **Подход** — конкретный способ реализации метода или решения задачи, учитывающий наличие факторов риска, опыт, рекомендации и дополнительные советы.
198. **Поисковый тип процесса управления** – тип управления, в котором цель ясна, но трудно оценить существующую ситуацию относительно цели и выявить проблемы и решения. Разработка управленческого решения осуществляется для выработанной цели и последовательного уточнения ситуации и проблемы.
199. **Показатель** – характеристика какого-либо свойства, аспекта, стороны оцениваемого объекта.
200. **Полезность** - субъективная ценность, которую потребитель придаёт определённому объекту. В оценке она определяется возможностями и способами использования объекта, обуславливающими величину и сроки получаемого дохода или других выгод.
201. **Политический риск** - изменение стоимости или угроза национализации или конфискации активов, вызванные политическими событиями.
202. **Полномочия** – совокупность прав на принятие тех или иных решений.
203. **Пользователь** — лицо, которое использует систему для осуществления бизнес-функции.
204. **Поощрение** – позитивное воздействие на личность, воспринимаемое как положительный стимул, способствующее возникновению чувства удовлетворенности, самоуважения, гордости.
205. **Потребитель** – физическое или юридическое лицо, использующее товары и услуги для удовлетворения своих нужд.
206. **Потребительская ценность** – это оценочное суждение потребителя о способности товара удовлетворить его потребности.
207. **Потребности** – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью человека, условиями проявления нужды.
208. **Потребность в диверсификации управления** – ответная реакция системы управления на изменения в структуре интересов потребителей.
209. **Предмет конфликта** – противоречие между конфликтующими сторонами по поводу цели, способу ее достижения и т.п.
210. **Предприятие** - имущественный объект и определённая структура организованной хозяйственной деятельности по производству и (или) реализации продукции, работ и услуг. Предприятие является имущественным комплексом, имеет права юридического лица, самостоятельный баланс, расчётный и иные счета в банках.
211. **Предупреждение конфликтов** – создание производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, снижающих вероятность конфликтов.
212. **Преобразование** – действия субъекта управления, позволяющие переводить объект из одного состояния в другое, результат проектирования чего-либо.
213. **Прибыль** – это разность между выручкой от реализации товаров или услуг и издержками на их производство и реализацию.
214. **Прибыльность** – это уровень прибыли на вложенный капитал.

215. **Принуждение** – создание условий деятельности человека, при которых он вынужден делать что-то вопреки своей воле, интересам и целям.
216. **Принцип «нулевой суммы»** - принцип, определяющий такое положение в системе, когда приращение власти в одной части системы на определенную величину неизбежно приводит к потере власти в другой части системы на ту же величину.
217. **Принципы менеджмента** – правила осуществления управления: научность и искусство; функциональная специализация и универсализация; единство прав и ответственности; целенаправленность, последовательность управленческих действий; максимальное вовлечение исполнителей в принятие решений; состязательность.
218. **Принятие решений в менеджменте** – это процесс выбора альтернативы. Следуя специальному алгоритму, можно повысить эффективность принятия решений.
219. **Приоритет в менеджменте** – это степень важности одних действий в сравнении с другими. Правильное установление приоритетов - одно из главных умений любого менеджера.
220. **Проблема** – противоречие, требующее своего разрешения.
221. **Проведение изменений** – это преодоление сопротивления отдельных лиц и групп в процессе проведения каких-либо нововведений в организации.
222. **Прогнозирование** – научное предвидение результатов, будущего, определение тенденций развития.
223. **Прогнозный период** - это период прогнозирования доходов от деятельности предприятия (обычно до пяти лет), за которым следует послепрогнозный период.
224. **Проект** – комплекс работ, ориентированных на достижение конечного результата, который можно представить в завершенном виде относительно цели управления.
225. **Проектная группа в менеджменте** – это временное организационное образование людей с руководителем во главе, имеющее целью достижение обычно одной важной цели. Включает в себя набор всех необходимых специалистов для выполнения задания в запланированные сроки.
226. **Проектная/матричная организационная структура** – это организация, в которой для решения в короткие сроки конкретной задачи создается временная группа специалистов, после решения задачи группа распускается. Пример матричной структуры - наложение проектной структуры на функциональную или дивизиональную, основные проблемы матричной структуры связаны с нарушением *принципа единоначалия*.
227. **Профессионализация управления** – объективная потребность и необходимость, обусловленная сложностью и масштабами жизнедеятельности организаций в условиях экономической неопределенности, тенденция развития управления, фактор повышения эффективности управления.
228. **Процесс управления** – последовательность действий, из которых формируется воздействие.
229. **Процессный подход в менеджменте** – это управленческая концепция, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций управления. Методология процессного подхода имеет более широкое применение (если не универсальное).
230. **Процессуальная концепция мотивации** – теоретические воззрения, построенные на учете того, как человек распределяет свои усилия в процессе деятельности и как выбирает конкретный вид поведения.
231. **Развитие менеджмента** – динамичный процесс, характеризующийся совершенствованием всех основных его характеристик и отражающий рост его эффективности.
232. **Разделение труда** – дифференциация трудовой деятельности в процессе общественного развития.
233. **Разрешение конфликтов** – прекращение противоборства конфликтующих сторон в результате поиска приемлемого решения проблемы.

234. **Расхождение** — разница между планируемыми и фактическими значениями (например, между планируемым и фактическим временем).
235. **Регламентация** — часть организации процесса управления, связанная с разработкой и установлением правил по регулированию порядка проведения какой-либо работы или деятельности.
236. **Регулирование** — функция управления, обеспечивающая поддержание внутренней стабильности, устранение отклонений в тех процессах, которые определяют само существование системы, ее целостность и строение.
237. **Резерв** — трудоемкость работ, заложенная в рабочий план по проекту на случай непредвиденной, но возможной дополнительной работы.
238. **Результат** — продукт или услуга, получаемые в рамках выполнения проекта или решения конкретной задачи.
239. **Результат управления** — согласованность деятельности людей по реализации управленческих решений, приближающих к цели.
240. **Реконструкция** — коренное переустройство чего-либо с целью его совершенствования. Комплекс мер по изменению функционирования и развития организации.
241. **Рентабельность** — это показатель эффективности экономической деятельности, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств компанией.
242. **Реорганизация** — изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования звеньев последнего.
243. **Реструктуризация** — изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и пр.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, технологии, персонала, финансов, управления и пр.).
244. **Ресурсные возможности внешней среды** - характеристика внешней среды организации, указывающая на возможности для взаимовыгодного обмена между организацией и структурными единицами внешней среды.
245. **Ресурсы** — необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и получения ее результата.
246. **Решение** — формула действий, социально-психологический акт выбора одной или нескольких альтернатив из множества возможных вариантов.
247. **Риск** — возможность неблагоприятного для проекта развития событий, из-за которого результаты проекта не будут соответствовать ожидаемым. Со стороны руководства проекта должна быть проведена оценка риска и выработана стратегия его уменьшения.
248. **Риск управленческий** — характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, например вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.
249. **Риск экономический** — потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.
250. **Роль** — набор навыков и умений участника проекта.
251. **Роль менеджера** — позиция менеджера, которая определяет способ поведения и эффективность его деятельности. Зависит от личности менеджера, образования, опыта, авторитета, стиля, должности (полномочий), типа организации и пр.

252. **Роль социальная** - совокупность ожиданий, предъявляемых к индивиду, занимающему определенную социальную позицию в организации.
253. **Руководитель** – лицо, осуществляющее руководство организацией.
254. **Самоменеджмент** - это относительно недавно выделившийся самостоятельный раздел теории управления; управленческая деятельность, обеспечивающая повышение эффективности управления собой и своими действиями.
255. **Связующие процессы** – процессы коммуникации и принятия решений.
256. **Синергии эффект** - резкое возрастание эффективности работы в ходе приращения усилий при осуществлении совместной деятельности.
257. **Система** – множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, составляющих целостное образование.
258. **Система взглядов на менеджмент, парадигма управления** – это концепция, разрабатываемая теоретиками менеджмента, которой руководствуются на практике высшие управляющие при построении системы управления предприятием.
259. **Система методов управления** – совокупность способов организационных, экономических и социально-психологических способов воздействия на человека.
260. **Система работы с кадрами** – совокупность логически и организационно взаимосвязанных действий, обеспечивающих реализацию целей кадровой политики.
261. **Система социальная** - сложный объект социальной действительности, представляющий собой целое, которое состоит из совокупности относительно автономных частей, связанных между собой таким образом, что изменение положения или состояния одной части ведет к изменению положения или состояния всех других частей. Характеризуется наличием достаточно четких границ.
262. **Система управления** – множество закономерно связанных друг с другом элементов управления (целей, структуры, задач, технологии, персонала), объединенных в механизм, дающий возможность достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения.
263. **Система целей** – упорядоченная совокупность взаимосвязанных целей (общих и специфических) социально-экономической системы.
264. **Системный подход в менеджменте** – это общеметодологический подход, *концепция*, согласно которой любая организация рассматривается как *система* взаимосвязанных элементов, выполняющая какую-либо функцию и взаимодействующая с внешней средой.
265. **Ситуационный анализ в менеджменте** – это процесс сопоставления потенциала субъекта (фирмы, личности и др.) с характеристиками внешней среды, в которой этот субъект функционирует. Методология ситуационного анализа - *ситуационный подход*, один из наиболее распространенных инструментов, применяемых для выполнения ситуационного анализа, - *SWOT-анализ*.
266. **Ситуационный подход** – это концепция управления, утверждающая, что оптимальное решение есть подбор факторов внутри организации, соответствующих ситуации в окружающей среде.
267. **Ситуация** – состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели.
268. **Скрытый конфликт** – конфликт, в котором отсутствует явное противостояние.
269. **Совместное предприятие** – это предприятие вне зависимости от формы собственности, действующее на основе объединения имущества учредителей, в числе которых могут быть и иностранные юридические и физические лица.
270. **Согласование** – выбор необходимых действий, их комбинирование, определение последовательности, корректировка.
271. **Согласование методологии и организации управления** – обеспечение слаженности и организованности в управлении за счет понимания путей, средств и возможностей достижения целей.

272. **Содержательная концепция мотивации** – теоретические воззрения, построенные на анализе потребностей и выявлении их роли в деятельности человека.
273. **Содержательные теории мотивации** – это психологические модели, объясняющие человеческое поведение с точки зрения его потребностей. Одна из наиболее известных – иерархия потребностей Абрахама Маслоу.
274. **Соотношение интеграции и дифференциации** – показатель, характеризующий искусство менеджера в построении организационных структур управления и распределении полномочий.
275. **Состояние** — распознаваемые или определяемые условия, в которых система может находиться в какой-то момент ее жизненного цикла.
276. **Социальная ответственность** – необходимость, обязанность отвечать за свои поступки и действия, связанные с репутацией организации.
277. **Социально-психологическая компетентность** – способность человека эффективно взаимодействовать с окружающими его людьми в системе межличностных отношений
278. **Социально-психологические методы управления** – способы воздействия на объект управления, основанные на использовании социально-психологических факторов и направленные на управление социально-психологическими отношениями, складывающимися в коллективе, для достижения поставленных перед организацией задач.
279. **Социокультурные факторы** - это параметры внешней среды, описывающие, в первую очередь, отношение различных слоев общества на данный момент времени к товарам и услугам, производимым на рынке различными фирмами в сфере деятельности этого бизнеса.
280. **Специализация труда** – закрепленное за работниками, подразделениями, службами определенных видов деятельности (работ, функций) или объектов управления.
281. **Способы моральной мотивации** – способы воздействия на людей, имеющие в своей основе нормы, принципы, правила поведения и само человеческое поведение, а также чувства и суждения, относящиеся к области отношений друг с другом и с общественными целями.
282. **Спрос** – стоимостное выражение общественной потребности в товарах и услугах; общественная или личная потребность в материальных благах и услугах, в средствах производства и предметах потребления.
283. **Среда косвенного воздействия** – факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс формирования стратегии; к ней относятся экономические, политические, технологические и социальные факторы,
284. **Среда прямого воздействия** – совокупность факторов среды, непосредственно влияющих на поведение организации: поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, воздействие учреждений государственной и муниципальной власти.
285. **Среда прямого воздействия в менеджменте** – это факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации и сами испытывают прямое воздействие со стороны самой организации. Обычно сюда включают конкурентов, потребителей, поставщиков и др.
286. **Средства воздействия** – совокупность рычагов влияния на деятельность человека, согласующих его труд с деятельностью других людей и ведущих к достижению общей цели или общего результата. Средства воздействия подразделяют на организационные, социально-психологические и экономические.
287. **Средства мотивации** – совокупность организационных, экономических и социально-психологических особенностей человека, побуждающих его к активной творческой деятельности.
288. **Стиль управления** – комплексная характеристика управления, отражающая распределения приоритетов в принятии решений, а также способы воздействия с целью получения необходимых результатов.

289. **Стимул** – заинтересованность человека в выполнении какой-либо работы, достижении цели или результата.
290. **Стимулирование** – функция управления, проявляющаяся в поощрении повышения трудовой активности работников и коллективов.
291. **Стратегический менеджмент (управление)** – управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому менеджменту предполагают наличие пяти элементов: 1) умение смоделировать ситуацию; 2) умение выявить необходимость изменений; 3) умение разработать стратегию изменений; 4) умение использовать в ходе изменений надежные методы; 5) умение воплотить стратегию в жизнь.
292. **Стратегическое видение** - это современный инструмент менеджмента, применяемый для облегчения составления долгосрочной программы действий фирмы, желаемое представление о фирме, ее сфере деятельности и влияния на рынке в ближайшие 5 - 15 лет.
293. **Стратегия** – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей организации.
294. **Стратегия предупреждения конфликта** – создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.
295. **Стратегия разрешения конфликта** – система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает действия по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения. Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.
296. **Структура нормативная** - совокупность формализованных взаимосвязанных ценностей, норм и ролевых ожиданий, характерных для данной организации.
297. **Структура разбиения работы** — сведение задач по проекту в иерархию для построения расписаний и подготовки отчетов о состоянии работ.
298. **Субъект управления** – источник воздействия, звено системы управления, персонифицирующее воздействие; часть социально-экономической системы, осуществляющая воздействие на систему в целом.
299. **Сущность** – характеристики, выражающие, объективные, необходимые и относительно устойчивые внутренние связи, присущие данному предмету и объединяющие воедино его различные стороны.
300. **Тактика менеджмента** – совокупность управленческих решений, отражающих лучший результат осуществления стратегических целей; конкретные пути и этапы реализации стратегии управления.
301. **Тарифы (международные торговые ограничения)** – это налоги, налагаемые правительствами на определенную импортную продукцию. Применяются, чтобы повысить государственные доходы или защитить местных производителей.
302. **Технология управления** – комплекс последовательно осуществляемых операций, приемов, методов формирования и осуществления воздействия на управляемый объект.

303. **Тип управления** – единица в типологии менеджмента; управление, обладающее существенными качественными признаками, например управление проектом, управление по результатам и т.д.
304. **Типологические характеристики менеджмента** – наиболее важные, отличительные свойства и качества управления, дающие основание отнести к тому или иному типу менеджмента.
305. **Типология менеджмента** – упорядоченное разнообразие управления; выделение различных вариантов его построения по определенным образцам.
306. **Типы организации управления** – линейный, функциональный, линейно-функциональный (штабной), матричный, программно-целевой.
307. **Топ-менеджер** – руководитель высшего звена управления, занятый творческим, креативным трудом, отвечающий за постановку целей организации, разработку ее стратегии, принятие глобальных решений.
308. **Требования к руководителю организации** – это перечень требований, которым должен удовлетворять руководитель организации.
309. **Трудоемкость** – экономический показатель, характеризующий затраты рабочего времени на выполнение определенной работы.
310. **Указания** — текст, содержащий инструкции и советы о том, как решить ту или иную задачу, и предлагающий возможные подходы.
311. **Управление** - процесс, представляющий собой совокупность действий особого органа организации, направленных на изменение существующего состояния организации или ее части в направлении достижения целей и баланса организации с внешней средой.
312. **Управление доступом** — способность управлять наличием у пользователей права выбирать, создавать, изменять или удалять информацию из базы данных.
313. **Управление организацией** – это деятельность по координации различных ресурсов организации.
314. **Управление персоналом** – это планирование, организация, мотивация и контроль по отношению к людским ресурсам - общепринятая концепция.
315. **Управление развитием** – воздействие на процессы изменений, приобретения нового качества и увеличения потенциала, определяющих устойчивость и жизнедеятельность социально-экономической системы.
316. **Управление функционированием** – поддержание жизнедеятельности, сохранение режима; реализация всех производственных функций, определяющих деятельность организации в рамках достигнутого качества.
317. **Управленческий потенциал** – объем работы, с которым может справиться общее руководство; совокупные возможности линейных и функциональных менеджеров, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить общее руководство.
318. **Управленческий труд** – вид профессиональной деятельности, связанный с обеспечением согласованности деятельности людей, функционированием и развитием социально-экономической системы.
319. **Управленческое решение** – процесс и акт решения проблемы (разрешения противоречия) в совместной деятельности людей, ведущие к достижению цели.
320. **Уровень управляемости** – показатель реакции объекта управления на управляющие воздействия субъекта управления.
321. **Устойчивость системы управления** - способность организации или ее части в течение определенного времени поддерживать выбранный органом управления режим функционирования.
322. **Фактор** – причина, источник воздействия на систему, определяющий ее состояние.
323. **Факторы изменения стиля управления** – личность менеджера; интересы и потребности подчиненных; цели работы, ее сложность и ограничения во времени; пространственная ситуация.

324. **Факторы интеграции** – цели, интересы, ресурсы, коммуникации, разделение и специализация деятельности.
325. **Факторы профессионализации менеджмента** – профессиональная подготовка менеджера, профессионализм персонала управления, организационные и социально-экономические условия.
326. **Факторы сочетания формального и неформального управления** – качество персонала; личность менеджера; тип управления; интересы, ценности и мотивы людей; социально-психологический климат.
327. **Факторы формирования личности менеджера** – индивидуальные качества, образование и культура, приобретенный опыт, среда деятельности.
328. **Факторы формирования человеческого капитала** – централизация и децентрализация управления, интеграция и дифференциация, коллективизм и индивидуализм, экономия и экология персонала, политика и экономика, образовательный уровень, культура.
329. **Факторы целеполагания** – основные факторы, определяющие содержание цели; место и роль организации в общественной системе; характер производственного потенциала; интересы собственников; интересы потребителей; интересы персонала; интересы местных властей.
330. **Факторы эффективного контроля** – способность отражать и поддерживать цели и намерения; измерение и оценивание действий, этапов, процессов; своевременность, объективность и гибкость; доступность проведения и экономичность и др.
331. **Факторы эффективности решения** – научные подходы; информация; методы анализа, прогнозирования, моделирования и обоснования; структуризация проблемы и построение дерева целей; обеспечение сравнимости вариантов решений и правовой обоснованности принимаемого решения; ответственность и мотивация; механизм реализации решения.
332. **Факторы эффективности управления** – использование ресурсов (структура, качество ресурсов, их экономия в процессах управления, возможность пополнения и накопления); время (своевременность решений, экономия времени, использование новых технологий и потенциала персонала, способность решать задачи профессионально и оперативно); целенаправленность управления (реальность и значительность цели, в соответствии с которой рассматривается результат деятельности менеджера, его стратегия, учет рыночных процессов экономического развития).
333. **Фирма** - определенное имя или наименование, которое относится к одному или нескольким предприятиям или индивидуальному предпринимателю. Право на фирменное наименование защищается законом.
334. **Формальная власть** – власть должности, обусловленная официальным статусом лица в структуре управления организации.
335. **Формальный лидер** – должностное лицо, авторитет и влияние которого обусловлены служебным положением в организации.
336. **Функции менеджмента** – определенный вид управленческой деятельности, объективно необходимой для обеспечения целенаправленного воздействия на объект управления.
337. **Функции управления в менеджменте** – это составные части управления. Любое управление состоит из ряда взаимосвязанных действий: руководитель принимает решения, собирает необходимую информацию, дает поручения и т.д. В теории менеджмента принято весь процесс управления разбивать на группы действий, объединенные по какому-либо признаку. Эти группы действий и называют функциями управления (функция планирования, функция организации, функция контроля и др.).
338. **Функциональная структура управления** – организация управления, при которой каждый орган управления или исполнитель специализируются на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций).

339. **Функционирование** – поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность, качественную определенность, сущностные характеристики системы.
340. **Функция контроля /оценки в менеджменте** - это подпроцесс управления, включающий в себя следующие 4 этапа - установление стандартов и допустимых отклонений от него, измерение, сравнение результатов измерения со стандартом и корректирующие воздействия на объект управления при отклонении результатов измерения выше допустимых отклонений.
341. **Функция маркетинга** (относится к специальным функциям управления) – это функция, в первую очередь обеспечивающая сбор информации о рынке, клиентах, конкурентах и др. с целью производства таких товаров и услуг, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности потребителей.
342. **Функция организации** (относится к общим функциям управления) – это процесс делегирования руководителем задач и полномочий своим подчиненным. В результате делегирования, у организации появляется организационная структура.
343. **Функция планирования** (относится к общим функциям управления) – это подпроцесс управления, включающий в себя определение исходной ситуации (*где мы находимся?*), конечной цели (*куда собираемся двигаться?*) и пути достижения этой цели (*как собираемся достичь поставленной цели?*).
344. **Функция управления персоналом** - это функция, обеспечивающая набор персонала, подготовку и переподготовку персонала, включая руководящий состав, продвижение персонала по службе, а также работу по созданию системы мотивации персонала, формированию корпоративной культуры.
345. **Целеполагание** – этап процесса управления, включающий операции по разработке, формулированию и постановке цели управления и цели деятельности людей.
346. **Цели организации** – это прогнозируемые, планируемые и желаемые результаты, которые должны быть достигнуты организацией в перспективе и на достижение которых направлена ее деятельность.
347. **Цели организации** – это прогнозируемые, планируемые и желаемые результаты, которые должны быть достигнуты организацией в перспективе и на достижение которых направлена ее деятельность.
348. **Цели системы** - цели, достижение которых способствует выживанию системы во внешней среде, ее адаптации.
349. **Цели-задания** - цели, которые задаются организации или ее подразделениям сверху - организацией более высокого уровня (например, министерством или более высоким ведомством) или рынком (организации должны выполнять требования, предъявляемые рынком).
350. **Цель** - желаемый, планируемый результат или те ориентиры, которых пытаются достичь, используя свою активность, члены организации для удовлетворения коллективных потребностей. Цель в условиях организации следует рассматривать как единство мотивов, средств и результатов.
351. **Цель менеджмента** – желаемое, возможное и необходимое состояние управляемой системы, которое должно быть достигнуто.
352. **Ценность** – понятие, с помощью которого характеризуется социально-историческое значение для общества и личностный смысл для индивидов определенных явлений действительности.
353. **Центры прибыли** – это национальные рынки, на которых компания получает значительную прибыль благодаря сильному положению.
354. **Чувствительность системы управления** - величина, характеризующая отклонение контролируемого параметра от цели или эталона, при котором управленческая система начинает выдавать регулирующее воздействие на процесс деятельности организации.

355. **Шум коммуникационный** – информация, которая не имеет прямого отношения к разрешаемой проблеме или процессам управления вообще.
356. **Экономические методы управления** – совокупность способов воздействия посредством создания экономических условий, побуждающих работников действовать в направлении цели и добиваться решения задач, поставленных перед ними.
357. **Экономия на масштабах деятельности** – это экономическая закономерность, согласно которой организация, выпускающая широкий ассортимент товаров и/или занимающаяся различными видами деятельности, обладает конкурентным преимуществом за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка.
358. **Экономия на масштабе производства** – это экономическая закономерность, согласно которой издержки на единицу выпускаемой продукции сокращаются с ростом масштабов производства за счет их распределения на больший объем продукции.
359. **Элемент** – часть системы, которая рассматривается без дальнейшего членения, как единое целое.
360. **Элементы структуры управления организацией** – отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления.
361. **Эскалация** — передача ответственности за разрешение спорного вопроса, риска, изменения на более высокий уровень принятия решения.
362. **Этап** — набор разделов проекта, реализация которых приводит к существенному результату или контрольной точке.
363. **Этап процесса управления** – отрезок времени, характеризующий качественные изменения в процессе управления, который состоит из четырех этапов: целеполагания, определения ситуации, распознавания проблемы, принятия и осуществления управленческого решения.
364. **Этап разработки решения** – завершающая часть процесса управления, в которой происходит определение вариантов действия, выбор лучшего варианта, формулировка задания, организационно-практическая работа по реализации этого задания.
365. **Эффект** – соответствие результатов общественно полезной деятельности поставленным задачам.
366. **Эффективность в менеджменте** – это управление деятельностью предприятия с минимальными издержками и максимальными результатами. В менеджменте выделяют экономическую и социальную эффективность.