

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Соловьев Андрей Борисович  
Должность: Директор  
Дата подписания: 29.11.2023 13:29:57  
Уникальный программный ключ:  
c83cc511feb01f5417b9362d2700339df14aa123



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**  
**ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО**  
**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**В Г. ТАГАНРОГЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**  
**ПИ (филиал) ДГТУ в г. Таганроге**

УТВЕРЖДАЮ

Директор

\_\_\_\_\_ А. Б. Соловьев  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по дисциплине**  
**Менеджмент**  
основной образовательной программы  
по специальности СПО  
40.02.01 Право и организация социального обеспечения

Таганрог  
2023 г.

### Лист согласования

Фонд оценочных средств по учебному предмету разработан на основе Федерального государственного образовательного стандарта (далее – ФГОС) по специальности среднего профессионального образования (далее - СПО) 40.02.01 Право и организация социального обеспечения

#### Разработчик:

Преподаватель \_\_\_\_\_ Н.Ю. Бондаренко  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании цикловой методической комиссии специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

Протокол № \_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

Председатель ЦМК «ЭиБУ» \_\_\_\_\_ Бондаренко Н.Ю

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

#### Рецензенты:

#### Согласовано:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1 Паспорт фонда оценочных средств.....	4
2 Фонд оценочных средств.....	6
3. Перечень необходимого информационного обеспечения для подготовки к зачету по учебной дисциплине.....	15
4. Приложение.....	17

# 1 Паспорт фонда оценочных средств

## 1.1 Область применения фонда оценочных средств

Фонд оценочных средств предназначен для оценки результатов освоения учебной дисциплины «Менеджмент»

Таблица 1

<b>Результаты освоения (объекты оценивания)</b>	<b>Основные показатели оценки результата и их критерии</b>	<b>Тип задания; № задания</b>	<b>Форма аттестации (в соответствии с учебным планом)</b>
У- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения; У - реализовывать стратегию деятельности подразделения; З - сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; З - особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);	- правильное оперирование управленческими понятиями и категориями при устных и письменных ответах на вопросы, а также в ходе решения практических задач; - ориентирование в схемах построения и взаимодействия общих функций менеджмента; - грамотное, с точки зрения управления, формулирование выводов и разработка обоснованных управленческих решений;	Устный опрос, тестирование, индивидуальные задания, решение задач	Зачет
У- анализировать ситуацию на рынке программных продуктов и услуг; У - анализировать управленческие ситуации и процессы, определять действие на них факторов микро- и макроокружения З- цикл менеджмента; З - внешнюю и внутреннюю среду организации. З -функции менеджмента в рыночной экономике;	- правильное описание сущности общих и конкретных функций менеджмента, их роли в эффективной деятельности компании; -правильное проведение анализа макроокружения, связанного с изучением рыночной конъюнктуры; - верное определение этапов жизненного цикла организаций, формулирование	Устный опрос, тестирование, индивидуальные задания, решение задач	

<p>организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;</p>	<p>рациональных управленческих подходов;</p>		
<p>У- сравнивать и классифицировать различные типы и модели управления; З- систему методов управления; З - методику принятия решений; З - процесс принятия и реализации управленческих решений;</p>	<p>- проведение анализа структуры моделей управления, прогнозирование вероятных последствий внедрения выбранной модели; - правильное описание методики процесса принятия решений; - верное формулирование принципов разработки и выбора альтернативного решения из предложенных вариантов;</p>	<p>Устный опрос, тестирование, индивидуальные задания, решение задач</p>	
<p>У- разграничивать подходы к менеджменту программных проектов; З - стили управления; З- характер деятельности и функции управленцев разных уровней;</p>	<p>- определение сути стратегического управления, разработки долгосрочного планирования, с целью реализации программных проектов; - описание видов и классификации стилей управления, особенностей применения базовых подходов, ориентированных на коллектив или конечную результативность деятельности компании,</p>	<p>Устный опрос, тестирование, индивидуальные задания, решение задач</p>	
<p>У - влиять на деятельность подразделения, используя элементы мотивации труда;</p>	<p>- верное формулирование принципов эффективной мотивации</p>	<p>Устный опрос, тестирование, индивидуальные задания, решение задач</p>	

<p>3 - особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям).</p>	<p>сотрудников, целей, типов и инструментов действенного поощрения труда -правильное описание особенностей и отличительных черт комплекса менеджмента в профессиональной деятельности неоднородных, с точки зрения экономического потенциала, организаций.</p>		
---	--	--	--

## 2 Фонд оценочных средств

### 2.1 Вопросы для текущего контроля по учебной дисциплине

#### Тема 1. Сущность и содержание менеджмента

1. Определение менеджмента как вида человеческой деятельности
2. Определение менеджмента как процесса управления организацией
3. Кольцо управления и поле управления: отличие и сходство.
4. Аспекты понятия «менеджмент»
5. Управленческие революции
6. Предприниматель, специалист, менеджер: отличие и сходство
7. Классификация управленческих кадров
8. Основы власти и влияния
9. Профессиональные требования к менеджерам
10. Условия и факторы возникновения и развития научного менеджмента
11. Школа научного управления (рационалистическая)
12. Классическая или административная школа
13. Школа науки управления (количественная школа)
14. Школа психологии и человеческих отношений (1930—1950),
15. Поведенческие науки (1950 — по настоящее время)
16. Подходы в менеджменте: классификация, задачи.
17. Процессный подход
18. Системный подход
19. Ситуационный подход
20. Вклад российских исследователей в научный менеджмент
21. Развитие принципов менеджмента
22. Внутренняя среда организации

23. Внешняя среда организации
24. Характеристики внешней среды организации
25. Факторы прямого воздействия организации
26. Факторы косвенного воздействия организации
27. Жизненный цикл организации
28. Задачи управления организацией на различных стадиях жизненного цикла

## Тема 2. Функции менеджмента.

1. Общие функции менеджмента
2. Конкретные функции менеджмента
3. Важность функции прогнозирования
4. Основы прогнозирования. Виды прогнозов
5. Методы и приемы получения информации
6. Классификация методов прогнозирования
7. Важность функции планирования
8. Принципы планирования.
9. Бюджетный и балансовый методы разработки планов
10. Организация процесса планирования
11. Математический и графический методы планирования
12. Элементы организационных отношений
13. Виды управленческих полномочий
14. Централизация и децентрализация управленческих полномочий
15. Этапы функции организации
16. Типы управленческих структур
17. Основные понятия функции мотивации
18. Актуальность и основные понятия функции контроля
19. Виды контроля
20. Этапы функции контроля
21. Организация эффективного контроля
22. Общая характеристика процесса принятия решений
23. Эффективность управленческих решений
24. Типы управленческих решений
25. Этапы процесса принятия рациональных решений

## Тема 3. Система стратегического управления

1. Характеристика уровней управления организацией
2. Сущность стратегического управления
3. Стратегический анализ: этапы, цели и задачи.
4. Анализ макроокружения

5. Анализ непосредственного окружения
6. Анализ внутренней среды
7. Инструменты стратегического анализа
8. Понятие управленческой стратегии
9. Основные организационные уровни разработки стратегии
10. Типы управленческих стратегий
11. Типичные стратегические ошибки
12. Определение миссии и системы целей организации
13. Цели организации: принципы формирования
14. Установление целей организации
15. Концепция управления по целям
16. Формирование стратегического плана
17. Реализация стратегии
18. Процесс стратегического управления
19. Основные задачи реализации стратегии
20. Оценка реализации стратегического плана

#### Тема 4. Этика управленческой деятельности. Стили управления

1. Коммуникации: определение и базовые элементы
2. Этапы процесса коммуникаций
3. Межличностные коммуникации
4. Организационные коммуникации
5. Коммуникационные стили
6. Коммуникационные сети
7. Понятия лидерства и руководства
8. Основные подходы к лидерству
9. Стили управления с точки зрения поведенческого подхода к лидерству
10. Двумерная трактовка стилей лидерства университета Огайо
11. Управленческая решетка Блэйка и Мутона
12. Стили управления с точки зрения ситуационного подхода
13. Установления взаимодействия человека и организации
14. Подходы к установлению соответствия роли и места сотрудника
15. Проблемы вхождения человека в организацию
16. Подходы к изменению поведения сотрудников
17. Общая характеристика кадровой службы
18. Основные группы методов управления
19. Социально-психологические методы управления

#### Тема 5. Психология управления

1. Содержательные теории мотивации



2. Иерархия потребностей и пути удовлетворения потребностей по Маслоу
3. Теория потребностей МакКлелланда
4. Двухфакторная модель Герцберга
5. Процессуальные теории мотивации
6. Принципы мотивации
7. Группы, их виды и основные характеристики
8. Основные характеристики малых групп
9. Деление ролей в группе: творческие роли
10. Деление ролей в группе: поведенческие роли
11. Причины вступления в неформальные организации
12. Формальное и неформальное управление
13. Пути эффективного управления неформальными группами
14. Конфликты, их типы, формы и причины
15. Формы производственных конфликтов
16. Этапы конфликта как процесса
17. Разрешение конфликтов
18. Межличностные стили разрешения конфликтов
19. Базовые стратегии управления конфликтами

#### Тема 6. Самоменеджмент.

1. Ключевые функции, цели и задачи самоменеджмента
2. Базовые принципы самоменеджмента
3. Принципы организации трудового процесса
4. Инструментарий самоменеджмента
5. Самоменеджмент: методы и подходы
6. Психологическая устойчивость руководителя
7. Психологические аспекты управленческой деятельности
8. Делегирование полномочий: значения, правила, причины сопротивления подчиненных
9. Понятие личной эффективности управленца

Критерии оценки:

При проведении текущего контроля по учебной дисциплине уровень подготовки студентов оценивается в баллах: «5» («отлично»), «4» («хорошо»), «3» («удовлетворительно»), «2» «неудовлетворительно».

Балл «5» выставляется за такие знания, когда: а) студент обнаруживает усвоение всего объема программного материала, б) выделяет в нем главные положения, в) осмысленно применяет полученные знания на практике, г) не допускает ошибок при воспроизведении знаний, а также в письменных

работах и выполняет последние уверенно и аккуратно, д) легко отвечает на видоизмененные вопросы, на которые нет прямых ответов.

Балл «4» выставляется тогда, когда: а) студент выявляет знание материала, б) отвечает без особых затруднений на вопросы педагога, в) умеет применять полученные знания на практике, г) в устных ответах не допускает серьезных ошибок и легко устраняет отдельные неточности с помощью дополнительных вопросов педагога, д) в письменных работах делает незначительные ошибки.

Знания, оцениваемые баллами «5» и «4», как правило, характеризуются высоким понятийным уровнем, глубоким усвоением фактов, примеров и вытекающих из них обобщений.

Балл «3» выставляется за знания, когда: а) студент обнаруживает усвоение основного материала, но испытывает затруднение при его самостоятельном воспроизведении и требует дополнительных и уточняющих вопросов педагога, б) предпочитает отвечать на вопросы воспроизводящего характера и путается при ответах на видоизмененные вопросы, в) допускает ошибки в письменных работах. Знания, оцениваемые баллом «3», зачастую находятся на уровне представлений, их понятийный аспект является недостаточным.

Балл «2» выставляется тогда, когда у студента имеются отдельные представления об изученном материале, но все же большая часть его не усвоена, а в письменных работах студент допускает грубые ошибки.

Балл «1», «неудовлетворительно» выставляется за полное незнание студентом пройденного материала.

## 2.2 Задания для проверки остаточных знаний

### Тест

1. Какое утверждение не является основополагающим принципом школы научного управления:
  - a. - рационально организованный труд работников
  - b. - наличие неформальной структуры организации
  - c. - поиск механизмов сотрудничества начальника и подчиненных
2. Выберите правильную последовательность общих функций менеджмента, согласно кольцу управления:
  - a. Постановка цели, организация, прогнозирование, реализация, контроль
  - b. Постановка цели, организация, реализация, планирование, контроль
  - c. Постановка цели, прогнозирование, организация, реализация, контроль
3. Наибольший вклад на развитие теории и практики менеджмента оказала:
  - a. Вторая управленческая революция
  - b. Третья управленческая революция
  - c. Четвертая управленческая революция
4. Власть, основанная на знаниях, умениях и компетентности руководителя называется:
  - a. Экспертная власть
  - b. Информационная власть

- с. Законная власть
5. Внутренние переменные факторы организации **не** включают в себя:
- а. Структура
  - б. Технология
  - с. Экономическая эффективность
6. Поставщики, потребители, конкуренты относятся к среде:
- а. Прямого воздействия
  - б. Косвенного воздействия
  - с. Внутреннего воздействия
7. Определенная последовательность предсказуемых изменений состояний организации в течение времени называется
- а. Становлением организации
  - б. Жизненным циклом организации
  - с. Концепцией развития организации
8. Ключевые принципы стратегического управления включают следующие признаки:
- а. Управление осуществляет гибкое реагирование и проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ
  - б. организации планируют свою деятельность, исходя из того, что окружение не будет вообще меняться
  - с. разработка программы действий начинается и заканчивается анализом внутренних возможностей и ресурсов организации.
9. Анализ глобального окружения организации проводят по направлениям:
- а. Оценка конкурентной среды
  - б. Оценка политических событий
  - с. Оценка производителей товаров-заменителей
10. Фундаментальное решение по развитию организации (будет ли организация расти или сокращать деятельность) называется:
- а. Конкурентная стратегия
  - б. Портфельная стратегия
  - с. Базовая стратегия
11. Стиль управления, при котором руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям – это
- а. Автократичный стиль управления
  - б. Демократичный стиль управления
  - с. Либеральный стиль управления
12. Обязательными условиями принятия решений являются:
- а. Наличие безграничного количества ресурсов, необходимых для решения поставленной задачи
  - б. Наличие четко сформулированной цели
  - с. Наличие только одного качественно проработанного решения возникшей проблемы

13. Управленческое решение, принятое группой равноправных участников, называется
- Коллективное решение
  - Коллегиальное решение
  - Эвристическое решение
14. Выберите верную последовательность расположения потребностей, согласно пирамиде А.Маслоу:
- Потребности в безопасности => Физиологические потребности => Социальные потребности => Потребности самовыражения => Потребности в уважении
  - Физиологические потребности => Социальные потребности => Потребности в безопасности => Потребности в уважении => Потребности самовыражения
  - Физиологические потребности => Потребности в безопасности => Социальные потребности => Потребности в уважении => Потребности самовыражения
15. Сопоставление реально достигнутых результатов с установленными стандартами реализуется следующей функцией менеджмента:
- Прогнозирование
  - Контроль
  - Организация

Критерии оценки:

Оцениваемый показатель	Количество баллов, обеспечивающих получение:			
	Зачета	Оценки за экзамен или дифференцированный зачет		
		удовлетворительно	хорошо	отлично
Процент набранных баллов из 100% возможных	От 55% и выше	55% и более	70% и более	85% и более
<b>Количество тестовых заданий:</b>				
15	7	От 8 до 10	От 11 до 13	14 и более

### 2.3 Оценка освоения практического курса учебной дисциплины

Защита практических занятий выполненных в течение семестра в рабочей тетради на основании имеющегося задания.

#### Перечень практических занятий.

№ п/п	Наименование темы	Наименование практической работы
1	2	3
1	Тема 1. Сущность и содержание менеджмента.	Практическое занятие 1. Анализ этапов развития менеджмента в России Практическое занятие 2. Анализ законов организации
2	Тема 2. Функции менеджмента.	Практическое занятие 3. Коллегиальные формы работы при разработке и реализации управленческих

		решений Практическое занятие 4. Определение экономической эффективности используемых методов контроля
3	Тема 3 Система стратегического управления	Практическое занятие 5. Выполнение SWOT-анализа коммерческой компании Практическое занятие 6. Формирование стратегии организации на основе построения БКГ-матрицы
4	Тема 4. Этика управленческой деятельности. Стили управления	Практическое занятие 7. Специфика стиля управления и стиля руководства Практическое занятие 8. Распределение полномочий по уровням управления
5	Тема 5. Психология управления	Практическое занятие 9. Определение эффективности мотивационных подходов Практическое занятие 10. Управление конфликтами и стрессами в коллективе Практическое занятие 11. Построение решетки лидерства и определения стиля руководителя
6	Тема 6. Самоменеджмент.	Практическое занятие 12. Психологическая устойчивость руководителя как основа нормальной обстановки в организации Практическое занятие 13. Социально-психологические аспекты управленческой деятельности.

### Практическое занятие 1

**Тема:** Анализ этапов развития менеджмента в России

**Цель занятия:** проанализировать механизм становления менеджмента в отечественной практике управления

**Задание:**

Рассмотрим этапы развития менеджмента в России.

**Менеджмент в XVII веке**

Начало менеджмента в России было положено в процессе слияния областей, земель и княжеств. Произошло *объединение* раздробленных региональных рынков в единый общегосударственный.

Представители периода:

**А.Л. Ордин-Нащокин** – сделал попытку введения городского самоуправления;

**Петр I** – реформы по управлению экономическими системами (развитие промышленности, сельского хозяйства, укрепление финансовой системы, активизация внешней и внутренней торговли);

И.Т. Посошков – разделение богатства на вещественное и невестественное.

### **Менеджмент в XVIII веке**

Управленческая система развивалась на основе реформ, проводимых Петром I и наложила свой отпечаток на дальнейшее развитие менеджмента.

Наиболее известные представители периода:

**А.П. Волынский** - занимался вопросами по формированию структуры управления государством, выстраивания системы подчиненности.

**В.Н. Татищев** – последовательный идеолог крепостничества. Особое значение он придавал управлению финансовой политикой. Государство, по его мнению, обязано не наблюдать за хозяйственными процессами, а активно регулировать их в интересах России

### **Менеджмент в XIX веке**

Происходит понимание необходимости пересмотра методов управления.

Основные преобразования управления экономикой происходят в период царствования **Александра I**. В 1801 году издается *манифест* об учреждении министерств, которые были основаны на началах личной власти и ответственности.

Особую роль в развитии менеджмента сыграл **М.М. Сперанский**. Его главной идеей было придание самодержавию внешней формы конституционной монархии, опирающейся на силу закона. Сперанский предложил разделить систему власти на три части: законодательную, судебную и исполнительную.

В 1864 году **Александр II** утвердил "Положение о губернских и уездных земских учреждениях", которым утверждалось сословное самоуправление.

### **Менеджмент в XX веке (дореволюционный период)**

Данный период связан с именами таких личностей, как С.Ю. Витте и А.С. Столыпин.

В начале века в России аграрное население преобладало над индустриальным. В 1911 г. в России было произведено готовой продукции в 10 раз меньше, чем в Америке. В западных странах интенсивность и *производительность* труда были значительно выше, чем в России, а это означало, что уровень организации производства у нас был ниже: в структуре промышленности преобладали крупные фабрики, свидетельствовавшие о большой доле ручного неквалифицированного труда.

В этот период ключевой идеей менеджмента являлась децентрализация управления.

### **Менеджмент при советской власти**

Советский *менеджмент* берет свое начало с 7 ноября 1917 года.

В поисках некапиталистической формы управления на макро- и микроуровнях Всероссийский центральный исполнительный комитет (ВЦИК) осуществил ряд мер, основными из которых были следующие:

1. Введение рабочего контроля.
2. Создание Высшего совета народных хозяйств.
3. Образование местных органов экономического управления.

Наиболее ярким представителем того периода являлся **Александр Александрович Богданов (Малиновский)** (10 (22).08.1873 – 07.04.1928). Он был основоположником всеобщей организационной науки, которую принято называть тектологией.

**Тектология** – общая теория организации и дезорганизации, наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем, наука, объединяющая организационный *опыт* человечества.

Предмет тектологии - общие организационные законы и принципы, в соответствии с которыми протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей.

При анализе сущности организации, Богданов высказывал идею о необходимости использования системного подхода.

Он сформулировал **законы организованности и дезорганизованности**. "Если целое больше простой суммы своих частей, то речь идет об организованности; если целое меньше своих частей, то речь идет о дезорганизованности".

В теории менеджмента Богданов выделил два закона:

1. **Закон наименьших** – если система состоит из частей высшей и низшей организованности, то ее отношение к среде определяется низшей организованностью.

2. **Закон расхождения** – организации, системы расходятся, различаются между собой в силу первичной неоднородности, разности среды и под воздействием исходных изменений.

Другим не менее ярким советским ученым был основатель научной организации труда **Алексей Капитонович Гастев** (26(08).10.1882 – 15.04.1939).

Гастев занимался вопросами совершенствования теории и практики организации труда. Им сформулирована и обоснована концепция, получившая название "трудовые установки". Внедрением методики трудовых установок в практику занимался Центральный институт труда (ЦИТ), созданный осенью 1920 г. при ВЦСПС. Важнейшее *место* в осуществлении методики трудовых движений отводилось инструктажу.

Недостатком концепции трудовых установок Гастева является слабая разработка методики трудовых установок, а также выбор слишком узкой базы исследования и ориентация на индивидуальность рабочего.

Государственный деятель и экономист **Платон Михайлович Керженцев (Лебедев)** (04(16).08.1881 – 02.06.1940) распространял

понимание научной организации труда на все сферы человеческой деятельности.

Особого внимания заслуживает дискуссия, развернувшаяся по проблемам развития научной организации труда и управления в СССР в период подготовки ко II Всесоюзной конференции по НОТ.

П. М. Керженцев абсолютно четко видел в рамках широкой НОТовской проблематики три взаимосвязанных, но вместе с тем самостоятельных научных направления:

1. изучение личного фактора производства, человека с точки зрения максимальной эффективности его работы;
2. изучение вещественных факторов производства (обстановки, орудий, материалов и т. д.);
3. изучение организационных методов.

### **Период Великой Отечественной войны**

В годы Великой Отечественной войны система управления промышленностью, сложившаяся в предшествующие годы, не претерпела принципиальных изменений. Основным принципом управления продолжал оставаться хозрасчет при укреплении административно-командных методов руководства. Научная работа велась по проблемам внутриводского планирования и диспетчирования.

В послевоенный период времени возобновилась научная и практическая работа в области организации и управления производством, однако, значительно сократились исследования в области управления производством. К концу 50-х гг. тематика исследований по проблемам организации и управления предприятиями начала постепенно расширяться.

### **Послевоенный период**

Начиная с 1957 г. был осуществлен переход к управлению промышленностью и строительством по территориальному принципу через Советы народного хозяйства (совнархозы) экономических административных районов. Главным назначением совнархозов было пресечение ведомственных тенденций в развитии промышленности.

К этому же времени относится рождение такого важного направления экономики, как экономическая кибернетика, тесно связанного с использованием на практике экономико-математических методов. Создание этой науки в нашей стране осуществлялось под руководством академиков **А.И. Берга** и **В.М. Глушкова**. Кибернетика сыграла важную роль в развитии теории управления производством.

Дискуссия, развернувшаяся в стране в период с 1962 по 1965 гг., по вопросам совершенствования систем и методов управления народным хозяйством, предшествовала осуществлению хозяйственной реформы.

### **Современные концепции менеджмента**

Теория и практика современного российского менеджмента представляется сегодня адаптацией западных подходов и в этой связи можно выделить следующие концепции:



Концепция копирования западной теории менеджмента – особенности российского менталитета не учитываются, а западная теория полностью используется на практике.

Концепция адаптации западной теории менеджмента – частичный учет особенностей российской ментальности и приспособление западной теории к российским условиям.

Концепция создания российской теории менеджмента – учет российской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления.

### **Вопросы**

1. В чем заключается суть менеджмента до революции и после и в чем состоит различие?
2. Выделите основные достижения управленческой мысли при советской власти
3. Каким образом происходили изменения в теории и практики менеджмента в годы войны и после нее?
4. В чем сущность современных концепций менеджмента в России?

### **Порядок выполнения:**

1. Уясните название, цель и задание практического занятия;
2. Оформите выполненное задание в тетради для практических работ и представьте преподавателю.

## **Практическое занятие 2**

**Тема:** Анализ законов организации

**Цель занятия:** рассмотреть понятие организация, сформулировать базовые законы развития организации.

### **Задание:**

Выявить ключевые факторы и закономерности развития организации.

### **Контрольные вопросы:**

1. Внутренняя среда организации
2. Характеристики внешней среды организации
3. Факторы прямого воздействия организации
4. Факторы косвенного воздействия организации
5. Жизненный цикл организации.
6. Задачи управления организацией на различных стадиях жизненного цикла.
7. Влияние неформальной организации на политику управления фирмой.
8. Учет внешних факторов при управлении организацией.

### **Порядок выполнения:**

1. Уясните название, цель и задание практического занятия;
2. Оформите выполненное задание в тетради для практических работ и представьте преподавателю.

### **Практическое занятие 3**

**Тема:** Коллегиальные формы работы при разработке и реализации управленческих решений

**Цель занятия:** разграничить понятия коллегиальной и коллективной формы работы, уяснить сущность эффективности управленческих решений.

**Задание:**

Выявить границы форм работы управленческого аппарата, сформулировать понятие эффективности управленческого решения.

**Контрольные вопросы:**

1. Прокомментируйте закон Холла: «Подход к проблеме важнее, чем ее решение».
2. Насколько актуально сегодня высказывание Ван Харпена: «Решение проблемы заключается в поиске людей, которые ее решат».
3. В мире бизнеса существует два основных типа принятия решения: через рынок и через иерархию. Поясните.
4. Кто владеет информацией, тот имеет право на успех. Приведите примеры, подтверждающие правильность этого положения.
5. Что может являться источниками информации при сборе информации о рынке некоторой продукции? Меняется ли состав источников информации, если предприятие работает на внешнем рынке?

**Порядок выполнения:**

1. Уясните название, цель и задание практического занятия;
2. Оформите выполненное задание в тетради для практических работ и представьте преподавателю.

### **Практическое занятие 4**

**Тема:** Определение экономической эффективности используемых методов контроля

**Цель занятия:** Проанализировать кольцо управления, дать определение эффективности управленческого контроля.

**Задание:**

Последовательно описать общие функции менеджмента, сформулировать понятие экономической эффективности контроля.

**Контрольные вопросы:**

1. В каких случаях при разработке проектов используется методика сравнительной экономической эффективности?
2. Почему при расчете эффективности управленческого контроля, предприятие может использовать различные нормы доходности?
3. По каким причинам эффективный проект может быть неэффективным для одного из участников?

4. Почему при расчетах экономической эффективности инвестиционных проектов операционные затраты целесообразно показывать не одной строкой, а как минимум разбивать на переменные и постоянные?
5. Эффективен ли проект, у которого норма доходности (дисконта) больше внутренней нормы доходности? Обоснуйте свою точку зрения.
6. Приведите недостатки, присущие показателю «чистый дисконтированный доход».
7. Корректно ли утверждение, что инвестиционный проект эффективен, если значение индекса доходности инвестиций положительно?

**Порядок выполнения:**

1. Уясните название, цель и задание практического занятия;
2. Оформите выполненное задание в тетради для практических работ и представьте преподавателю.

### **Практическое занятие 5**

**Тема:** Выполнение SWOT-анализа коммерческой компании

**Цель занятия:** Проанализировать деятельность коммерческой компании, выполнить SWOT-анализ.

**Задание:**

Описать деятельность коммерческой компании, выявить закономерность взаимоотношений с конкурентами, поставщиками, потребителями. Провести SWOT – анализ по материалам российских компаний.

**Контрольные вопросы:**

1. Процедура SWOT – анализа
2. Этапы анализа
3. SWOT – анализ как обобщающая форма стратегического анализа

**Порядок выполнения:**

1. Уясните название, цель и задание практического занятия;
2. Оформите выполненное задание в тетради для практических работ и представьте преподавателю.

### **Практическое занятие 6**

**Тема:** Формирование стратегии организации на основе построения БКГ-матрицы

**Цель занятия:** Проанализировать деятельность коммерческой компании, построить БКГ-матрицу.

**Задание:**

Описать деятельность коммерческой компании, выявить закономерность взаимоотношений с конкурентами, провести БКГ-анализ, построить БКГ-матрицу, сделать выводы о работе организации.

Инновационное предприятие «Иннотоп» выпускает органические и синтетические масла.

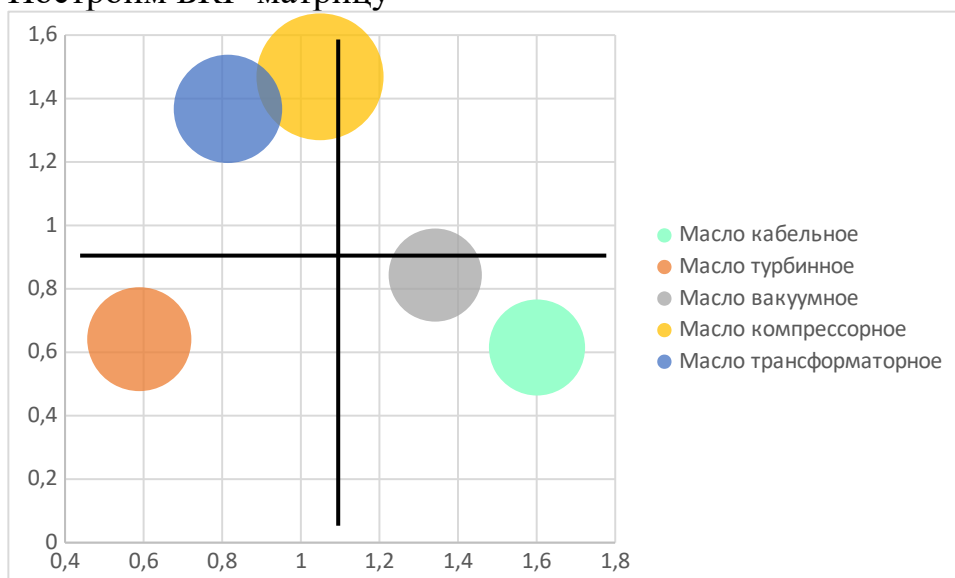
Товарная позиция СЗХ	«Иннотоп»	«Топливо-плюс»
----------------------	-----------	----------------

	Розничный товарооборот, тыс. руб. 2018	Розничный товарооборот, тыс. руб. 2019 (Qc)	Объем продаж ближайшего конкурента (Qк)
Масло кабельное	851,5	523,7	327,1
Масло турбинное	957,1	613,8	1042
Масло вакуумное	507	427,6	318,6
Масло компрессорное	622,5	914,2	871,6
Масло трансформаторное	487	665,8	817,3
Итого			

Построим и заполним расчетную таблицу

Товарная позиция СЗХ	ОДР=Qc/Qк	Темп роста	Товарооборот	Доля в объеме продаж
Масло кабельное	1,601039	0,615032	523,7	0,163121
Масло турбинное	0,58906	0,641312	613,8	0,191185
Масло вакуумное	1,342122	0,843393	493	0,153559
Масло компрессорное	1,048876	1,468594	914,2	0,284753
Масло трансформаторное	0,814634	1,367146	665,8	0,207382
Итого			3210,5	1

Построим БКГ-матрицу



### Вывод:

В категорию «Дойные коровы» попадают два товарных продукта, которые приносят стабильно высокий доход предприятию, эту категорию необходимо развивать и вкладывать финансы в расширение ассортимента.

В сегмент «Звезды» относится один из представленных видов товарных позиций, однако его положение пограничное (с сегментом «Дикие кошки»), а

значит необходимо инвестировать значительный капитал, для достижения прочных позиций в сегменте «Звезды»

В категорию «Собаки» попадает один продукт, который можно сохранить, если он не требует значительных финансовых вложений, иначе целесообразно инициировать процесс вывода товара из ассортиментных групп предприятия.

Категория «Дикие кошки» насчитывает одну товарную группу, которую, при рациональном управлении, можно перевести в сегмент «Звезды», однако для реализации этой стратегии необходимо прибегнуть к значительным инвестиционным вливаниям.

**Контрольные вопросы:**

1. Принцип проведения оптимизации ассортиментного портфеля компании.
2. Формирование ассортиментного портфеля, основанное на результатах анализа матрицы БКГ.

**Порядок выполнения:**

1. Уясните название, цель и задание практического занятия;
2. Оформите выполненное задание в тетради для практических работ и представьте преподавателю.

### **Практическое занятие 7**

**Тема:** Специфика стиля управления и стиля руководства

**Цель занятия:** Анализ понятийного аппарата стиля управления, стиля руководства.

**Задание:**

Описать деятельность коммерческой компании, определить стиль управления администратора.

**Контрольные вопросы:**

1. Понятия лидерства и руководства.
2. Основные подходы к лидерству.
3. Двумерная трактовка стилей лидерства университета Огайо.

**Порядок выполнения:**

1. Уясните название, цель и задание практического занятия;
2. Оформите выполненное задание в тетради для практических работ и представьте преподавателю.

### **Практическое занятие 8**

**Тема:** Распределение полномочий по уровням управления

**Цель занятия:** Выделить уровни управления, используя различные критерии классификации.

**Задание:**

Применения различные способы классификации проранжировать уровни управления организацией, соотнеся с каждым уровнем соответствующие полномочия.

**Контрольные вопросы:**

1. Виды управленческих полномочий
2. Централизация и децентрализация управленческих полномочий
3. Типы управленческих структур

**Порядок выполнения:**

1. Уясните название, цель и задание практического занятия;
2. Оформите выполненное задание в тетради для практических работ и представьте преподавателю.

### **Практическое занятие 9**

**Тема:** Определение эффективности мотивационных подходов

**Цель занятия:** Изучение фундаментальных теорий мотивации.

**Задание:**

Изучить базовые подходы, описывающие мотивацию, потребности, поведенческие теории.

**Контрольные вопросы:**

1. Содержательные теории мотивации
2. Иерархия потребностей и пути удовлетворения потребностей по Маслоу
3. Теория потребностей МакКлелланда
4. Двухфакторная модель Герцберга

**Порядок выполнения:**

1. Уясните название, цель и задание практического занятия;
2. Оформите выполненное задание в тетради для практических работ и представьте преподавателю.

### **Практическое занятие 10**

**Тема:** Управление конфликтами и стрессами в коллективе

**Цель занятия:** Изучение понятия конфликт, развитие его закономерностей и способов сглаживания негативных последствий

**Задание:**

Изучить фундаментальные подходы, описывающие развитие конфликтных явлений.

**Контрольные вопросы:**

1. Конфликты, их типы и причины.
2. Формы производственных конфликтов.
3. Дисфункциональные последствия конфликтов.
4. Этапы конфликта как процесса.
5. Разрешение конфликтов.

### **Порядок выполнения:**

1. Уясните название, цель и задание практического занятия;
2. Оформите выполненное задание в тетради для практических работ и представьте преподавателю.

### **Практическое занятие 11**

**Тема:** Построение решетки лидерства и определения стиля руководителя.

**Цель занятия:** Изучение стилей управления как с позиции поведенческого, так и с точки зрения ситуационного подходов. Построение решетки лидерства.

#### **Задание:**

Ознакомьтесь с психологическими портретами предложенных управленцев, определите их местоположение в решетке лидерства Блейка и Мутона.

Когда Памела Форбс Либерман узнала о том, что подчиненные называют ее «ледидраконом», она спокойно отнеслась к этому и даже наклеила переводную картинку с изображением дракона на дверь своего кабинета. Либерман считает вполне оправданным свой жесткий стиль менеджмента. Ее стремление к достижению целей и получению хороших итоговых результатов помогло вывести из кризиса компанию TruServ, которая производит компьютерное оборудование и поставляет его в магазины True Value. Став главным исполнительным директором TruServ, Памела Либерман стала снижать расходы и устанавливать высокие нормы работы.

«Если человек добивается успеха, мы награждаем его, если нет, мы ищем ему замену», – говорит Либерман. Несмотря на жесткие методы руководства, она считает, что в компании должна царить дружеская атмосфера. Либерман не стесняется петь караоке на корпоративных вечеринках, а во время напряженных рабочих собраний от нее можно услышать шутки или занимательные истории, с помощью которых она разряжает ситуацию. В конце каждого собрания Либерман исполняет песню «Ничто не остановит нас», чтобы мотивировать сотрудников и направить их усилия на достижение поставленных целей.

Совершенно другой подход использует Джойс Пулли, директор начальной школы Северного Джексона, штат Миссисипи. Она стремится превратить школу в самообучающуюся организацию\*. Однако Пулли не стала вводить изменения в первый год своей работы. Вместо этого она устанавливала отношения взаимного доверия с преподавателями и учениками. Пулли внимательно выслушивала все жалобы учителей, а затем

вовлекала их в процесс принятия решений. Представляя концепцию новой учебной системы, она заверила преподавателей в том, что обеспечит возможность повышения квалификации. Учителя увидели, что Пулли уважает их и ценит их работу, поэтому они стали более активно участвовать в планировании процессов преобразования школы.

В настоящее время место учебной рутины занял динамичный образовательный процесс, основанный на инновациях и открытиях. Джойс Пулли убеждена: изменения стали возможны только благодаря тому, что в их проведении приняли активное участие преподаватели и учащиеся.



В качестве дополнительного примера, выберите управленца XX – XXI веков и обосновав свое решение внесите показатели в составленную решетку лидерства.

**Контрольные вопросы:**

1. Понятия лидерства и руководства.
2. Стили управления с точки зрения поведенческого подхода к лидерству
3. Управленческая решетка Блэйка и Мутона
4. Стили управления с точки зрения ситуационного подхода

**Порядок выполнения:**

1. Уясните название, цель и задание практического занятия;
2. Оформите выполненное задание в тетради для практических работ и представьте преподавателю.

**Практическое занятие 12**

**Тема:** Психологическая устойчивость руководителя как основа нормальной обстановки в организации



**Цель занятия:** Изучение понятия психологической устойчивости. Определение роли психологически неустойчивого руководителя в развитии организации.

**Задание:**

Составить эссе по темам:

1. Факторы, определяющие формирование нормального социально-психологического климата в коллективе.
2. Личность руководителя, как основа эффективной производственной и предпринимательской деятельности.
3. Социально-психологические отношения в коллективе.
4. Методы улучшения социально-психологического климата организации.

**Порядок выполнения:**

1. Уясните название, цель и задание практического занятия;
2. Оформите выполненное задание в тетради для практических работ и представьте преподавателю.

### **Практическое занятие 13**

**Тема:** Социально-психологические аспекты управленческой деятельности

**Цель занятия:** Изучение структуры функций руководителя, выделения психологических аспектов взаимодействия руководителя с подчиненными.

**Задание:**

Составить эссе по темам:

1. Познавательное взаимодействие с объектом руководства, с целью изучения проблемной ситуации.
2. Творческое взаимодействие, как элемент программы управляющего взаимодействия на объект руководства (принятие решений).
3. Организаторское взаимодействие, как фактор формирования у исполнителей адекватного образа представлений деятельности и мотивационной сферы.

**Порядок выполнения:**

1. Уясните название, цель и задание практического занятия;
2. Оформите выполненное задание в тетради для практических работ и представьте преподавателю.

### **2.4 Вопросы к зачету по дисциплине**

1. Определение менеджмента как процесса управления организацией
2. Управленческие революции
3. Профессиональные требования к менеджерам
4. Школа научного управления (рационалистическая)
5. Классическая или административная школа

6. Школа науки управления (количественная школа)
7. Школа психологии и человеческих отношений (1930—1950),
8. Поведенческие науки (1950 — по настоящее время)
9. Развитие принципов менеджмента
10. Внутренняя среда организации
11. Характеристики внешней среды организации
12. Факторы прямого воздействия организации
13. Факторы косвенного воздействия организации
14. Жизненный цикл организации. Задачи управления организацией на различных стадиях жизненного цикла
15. Общие и конкретные функции менеджмента
16. Основы прогнозирования. Виды прогнозов
17. Важность функции планирования
18. Организация процесса планирования
19. Виды управленческих полномочий
20. Централизация и децентрализация управленческих полномочий
21. Типы управленческих структур
22. Основные понятия функции мотивации
23. Актуальность и основные понятия функции контроля
24. Организация эффективного контроля
25. Общая характеристика процесса принятия решений
26. Эффективность управленческих решений
27. Сущность стратегического управления
28. Инструменты стратегического анализа
29. Основные организационные уровни разработки стратегии
30. Типы управленческих стратегий
31. Определение миссии и системы целей организации
32. Цели организации: принципы формирования
33. Формирование стратегического плана
34. Коммуникации: определение и базовые элементы
35. Организационные коммуникации
36. Понятия лидерства и руководства. Основные подходы к лидерству
37. Двумерная трактовка стилей лидерства университета Огайо
38. Управленческая решетка Блэйка и Мутона
39. Содержательные теории мотивации
40. Иерархия потребностей и пути удовлетворения потребностей по Маслоу
41. Теория потребностей МакКлелланда
42. Двухфакторная модель Герцберга

43. Группы, их виды и основные характеристики
44. Деление ролей в группе: творческие и поведенческие роли
45. Формальное и неформальное управление
46. Конфликты, их типы, формы и причины
47. Этапы конфликта как процесса. Разрешение конфликтов
48. Ключевые функции, цели и задачи самоменеджмента
49. Самоменеджмент: методы и подходы
50. Психологические аспекты управленческой деятельности

Критерии оценки:

Оценка	Критерии
«Отлично»	- вопросы раскрыты полностью; - практические задания выполнены полностью, без ошибок и недочетов.
«Хорошо»	- допущены небольшие неточности в ответах; - практические задания выполнены с незначительными погрешностями.
«Удовлетворительно»	- допущены ошибки в ответах; - практические задания выполнены с ошибками, требующими корректировки.
«Неудовлетворительно»	- вопрос не раскрыт; - не представлены умения и навыки выполнения практических заданий.

### 3. Перечень необходимого информационного обеспечения для подготовки к зачету по учебной дисциплине

Карта методического обеспечения дисциплины

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Наличие на электронных носителях	Электронные учеб. пособия
1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.2.1 Основная литература								
3.2.1.1	Антонов В.Г. Коротков Э.М	Менеджмент	КноРус Москва		2017			
3.2.1.	Драчева	Менеджмент	«Академ		2016			

2	Е.Л. Юликов Л.И.		ия»					
3.2.1.3	Драчева Е.Л. Юликов Л.И.	Менеджмент. Практикум	«Академия»		2016			
3.2.1.4	Иванова И. А., Сергеев А. М.	Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования	Юрайт	Гриф УМО СПО	2020			
3.2.2 Дополнительная литература								
3.2.2.1.	Латфуллин Г.Р.	Теория менеджмента	Юпитер		2019			
3.2.2.2	Зарецкий А.Д. Иванова Е.Т.	Менеджмент	КноРус Москва	УМО	2016			
3.2.3 Периодические издания								
3.2.3.1	Журнал	Менеджмент					<a href="http://iso-management.com/">http://iso-management.com/</a>	
3.2.3.2	Журнал	Российский журнал менеджмента					<a href="https://rjm.spbu.ru/">https://rjm.spbu.ru/</a>	
3.2.4 Методические указания по выполнению практических (семинарских) и (или) лабораторных занятий								
3.2.4.1								
3.2.5 Методические указания по выполнению контрольных работ								
3.2.5.1								
3.2.6 Программно-информационное обеспечение, Интернет-ресурсы								
3.2.6.1								

## 4. Приложение

### *Глоссарий*

**Бизнес-стратегия** свидетельствует, как каждый вид бизнеса в рамках диверсифицированной деятельности будет вносить свой вклад в корпоративную стратегию.

**Бюрократия** — это специфическая форма организации труда управленцев, обеспечивающая предельно четкое и эффективное функционирование фирмы и ее подразделений на основе официально установленных норм и правил.

**Возможности** определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию и т.п.

**Группа** — это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

**Диспетчирование** – это система непрерывного контроля и оперативного регулирования хода производства с целью обеспечения выполнения оперативного плана в соответствии с разработанным календарным графиком.

**Жизненный цикл организаций** – определенная последовательность предсказуемых изменений состояний организации в течение времени.

**Задача** – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

**Закон наименьших** гласит, что "структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью».

**Закон пропорциональности** характеризует необходимость определенного соотношения между частями целого, а также их соразмерность, соответствие или зависимость.

**Закон синергии** проявляется в том, что сумма свойств системы не равна сумме свойств ее компонентов.

**Закон упорядоченности** утверждает, что главным связующим элементом системы является упорядоченная информация.

**Исследование операций** – это применение математических количественных методов к операционным проблемам организации, для обоснования решений задач во всех областях целенаправленной человеческой деятельности.

**Каналы коммуникаций** – структура межличностного общения, структура обмена деловой и личностной информацией.

**Композиция**— характеристика, отражающая степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые члены группы проявляют при решении проблем.

**Конкретные функции менеджмента** - функции по сфере деятельности, связанные со специфическими, конкретными объектами управления.

**Контроль** - соотнесение реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы.

**Конформизм (групповое единомыслие)** — это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы.

**Корпоративная стратегия** показывает, как корпорация, осуществляющая диверсифицированную деятельность, планирует реализовать свою миссию.

**Лидерство** – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей.

**Менеджмент** — совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

**Менеджмент** (англ. *management*) - это управление, заведование и организация производства.

**Менеджмент** – это управление коммерческими, хозяйственными организациями. Этот термин применим к любым типам организации, но если речь идет о государственных органах любого уровня, более правильно использовать термин *public administration* — государственное управление.

**Метод управления** – это способ воздействия, способ использования тех или иных средств управления.

**Миссия** – заявление, в котором указываются общие цели организации в целом.

**Мораль** – система воззрений на жизненное назначение человека, охватывающая понятия добра и зла, справедливости, совести, смысла жизни.

**Мотивирование** – побуждение исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей.

**Оперативные решения** – решения, связанные с реализацией тактических решений в краткосрочном периоде, наиболее проработаны, требуют достаточно ограниченных ресурсов, сопряжены с небольшим риском.

**Организационная культура** — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

**Организация** - распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними.

**Организация** – это внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия элементов системы, определенной структура связей между элементами системы.

**Персонал** – это личный состав организации, работающий по найму.

**Подвижность среды** – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

**Принципы менеджмента** – это основные положения, нормы поведения, правила реализации закономерностей управления, которыми руководствуются управленцы в практической деятельности по управлению организациями.

**Принятие решений** – это процесс, который начинается с возникновения проблемной ситуации и заканчивается выбором действия по устранению проблемной ситуации.

**Проблема** - ситуация имеющегося или ожидаемого разрыва между желаемым состоянием системы и ее фактическим состоянием.

**Прогнозирование и планирование** - определение возможных вариантов развития ситуации, разработка плана действий по достижению поставленных целей.

**Процесс** – это серия непрерывных взаимосвязанных действий для достижения поставленных целей.

**Руководитель** – это лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках, определенных его полномочиями, выполнять все его требования.

**Руководство** – деятельность по управлению совместным трудом людей, их поведением, обеспечивающая достижение целей организации.

**Система** – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство.

**Стандартизация** – использования стандартных взаимозаменяемых компонентов в производстве.

**Стиль управления** – система методов, приемов и форм деятельности всех управленческих работников в связи с осуществлением их функций.

**Стратегические решения** – наиболее важные решения, которые задают общее направление, концепцию развития организации на долгосрочный период, требуют больших ресурсов и считаются наиболее рискованными.

**Стратегическое управление** – такое управление организацией, которое в ответ на вызов со стороны окружения, осуществляет гибкое реагирование и проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ.

**Стратегия** – это система долгосрочных управленческих решений (УР), которые направлены на реализацию главных целей организации и ее преобразование в новое состояние.

**Структура организации** – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

**Сфера контроля** – это число лиц, подчиненных одному руководителю.

**Тактические решения** – решения, связанные с реализацией стратегии в среднесрочном плане, прорабатываются на более детальном уровне, требуют меньших ресурсов и сопряжены с меньшим риском.

**Технология** – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов, технических знаний и соответствующего процесса, необходимых для осуществления преобразований материалов, информации или людей в искомые продукты и услуги.

**Угроза** – это некое явление, событие, которое может нанести ущерб фирме, лишить ее существенных преимуществ.

**Управление** – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительно работающую группу

**Функциональные стратегии** описывают стратегическую направленность каждой функции, реализуемой в организации.

**Целеполагание** - постановка целей развития организации.

**Цели** – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

**Этика** – система норм нравственного поведения человека, общественной или профессиональной группы.

**Этические нормативы** – система общих ценностей и правила этики, которым должны придерживаться все работники организации.

**Эффект решения** – изменение состояния объекта управления в результате реализации УР