

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
ЯГПУ им. К.Д. Ушинского
Факультет дополнительного профессионального образования

Менеджмент организации

Программа итогового комплексного экзамена

Ярославль, 2016

УДК 371. 26; 377.4
ББК 72р.30
Т 19

Печатается по решению
редакционно-издательского
совета ЯГПУ им. К.Д. Ушинского

Рецензент:

Т.Г. Доссэ, кандидат филологических наук, доцент

Т19 Тарабарина Т.И., Давыдов А.В. Менеджмент организации:
программа итогового комплексного экзамена слушателей курсов
повышения квалификации факультета дополнительного
профессионального образования: *Учебно-методическое пособие.* –
Ярославль: Изд-во ЯГПУ им. К.Д. Ушинского, 2016. – 48с.

*В учебно-методическом пособии даются рекомендации для
слушателей факультета дополнительного профессионального
образования по подготовке к государственной аттестации.*

УДК 371. 26; 377.4

ББК 72р.30

© ЯГПУ им. К.Д. Ушинского, 2016
© Тарабарина Т.И., составление, 2016
© Давыдов А.В., составление, 2016

Содержание

Пояснительная записка	3
1. Программа итогового междисциплинарного экзамена.....	4
2. Вопросы итогового междисциплинарного экзамена.....	18
3. Критерии оценки	20
итогового междисциплинарного экзамена.....	20
4. Глоссарий по менеджменту.....	21
5. Рекомендуемая литература.....	35

Пояснительная записка

Программа итогового экзамена носит межпредметный характер и включает тематические разделы, соответствующие основным учебным дисциплинам образовательной программы 080507 – «Менеджмент организации».

Итоговый междисциплинарный экзамен позволяет выявить теоретическую подготовку слушателей к решению профессиональных задач.

Выпускник по специальности «Менеджмент организации» должен быть подготовлен к решению следующих профессиональных задач:

- а) управленческая деятельность;
- б) организационная деятельность;
- в) инновационная деятельность;
- г) маркетинговая деятельность;
- д) экономическая и планово-финансовая деятельность;
- е) проектно-исследовательская деятельность;
- ж) методическая деятельность;
- з) консультационная деятельность;
- и) образовательная деятельность;
- к) диагностическая деятельность;

Менеджер должен **знать**:

- системные представления о структурах и тенденциях развития российской и мировой экономик;
- многообразии экономических процессов в современном мире, их связь с другими процессами, происходящими в обществе;
- теоретические основы менеджмента и закономерности функционирования организации;
- принципы принятия и реализации управленческих решений.

Специалист менеджер должен **уметь**:

- выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;
- систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности, редактировать, реферировать, рецензировать тексты;
- использовать основные и специальные методы анализа информации в сфере профессиональной деятельности;

- разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений;
- критически оценивать с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности.

Специалист менеджер должен **владеть:**

- специальной терминологией и лексикой специальности;
- навыками самостоятельного овладения новыми знаниями, используя современные образовательные технологии;
- навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности.

1. Программа итогового комплексного экзамена

Основы менеджмента

Возникновение и эволюция менеджмента

Исторический подход к изучению менеджмента. Управленческие идеи древности. Принцип свободы получения прибыли в США и история управления. Возникновение менеджмента как научной дисциплины. Рационалистический подход. Ф.У. Тейлор и его «органические функции управления. Классическая школа. Основные административные принципы А. Файоля. Г. Эмерсон. Рациональная бюрократия М. Вебера. Школа «Человеческих отношений». Элтон Мэйо. Современная система взглядов на менеджмент. Американская, японская, европейская модели менеджмента.

Национально-исторические особенности и экономика России Особенности развития предпринимательства в России.

Сущность и содержание менеджмента

Основные категории теории управления Менеджмент как процесс принятия управленческих решений. Элементы управления, процесс управления. Кибернетический подход. Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности. Роль и место менеджмента в общественном производстве, его основные уровни. Менеджмент как наука о хозяйственном управлении. Задачи и эффективность менеджмента. Предмет менеджмента, функции менеджмента. Методология и принципы менеджмента.

Организация как система

Организация и ее среда. Система организации, декомпозиция. Миссия и цель организации. Формирование целей функционирования организации. Организационная и информационная структуры управления. Внутренняя среда организации. Основные внутренние переменные. Задачи организации, технология. Люди как внутренняя переменная. Краткая характеристика личности. Внешняя среда и ее воздействие на организацию. Основные факторы воздействия.

Основные функции менеджмента

Планирование. Цикл менеджмента. Сущность и виды планирования. Перспективное. Стратегическое и текущее планирование. Процесс планирования, его основные принципы. Виды планирования. Модель стратегического планирования. Стратегия. Миссия, ее значение для деятельности предприятия. Этапы процесса стратегического планирования. Варианты стратегий. Управление деловой и функциональной стратегиями.

Тактическое планирование. Технология планирования. Программно-целевое планирование. Дерево целей.

Мотивация деятельности человека в организации

Понятие мотивации. Потребности и запросы работников. Единство и противоположность личных и общественных потребностей. Эволюция понимания проблемы мотивации. Теории содержания и процесса мотивации. Теории ожидания, постановки целей, равенства. Концепция партисипативного управления. Использование мотивации в практике менеджмента. Мотивация и направления ее воздействия: усилие, старание, настойчивость, добросовестность и направленность. Формы и системы организации заработной платы на предприятии.

Формы организации в системе менеджмента

Организация. Разработка структуры организации. Типы организационных структур. Централизованные и децентрализованные структуры. Бюрократические структуры: функциональные, дивизиональные, региональные. Адаптивные структуры: проектные и матричные организационные. Делегирование полномочий

Регулирование и контроль в системе менеджмента

Контроль как процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности. Субъекты и объекты контроля. Механизм контроля и принципы его осуществления. Принципы и формы контроля. Этапы процесса контроля.

Виды управленческого контроля. Самоконтроль. Организация внешнего и внутреннего контроля.

Управление человеческими ресурсами и кадрами

Человек как главный фактор реализации целей организации. Анализ психологических качеств личности. Основные аспекты социальной и психологической совместимости. Цикл менеджмента человеческих ресурсов. Планирование, отбор кадров. Оценка профессиональной деятельности, ее основные задачи. Кадры управления. Система работы с кадрами. Кадровая политика. Элементы системы работы с кадрами. Подбор кадров, система их оценки. Деловое общение. Коммуникации как связующие процесса управления. Психология делового общения.

Факторы, методы и условия успешной деятельности менеджера

Функции руководителя. Два основных типа руководителя. Имидж руководителя. Руководство организацией как социальной системой. Социально-

психологический климат коллектива. Типы формальных групп в организации. Потребности, обуславливающие возникновение и существование неформальных групп. Неформальные группы и управление ими. Конфликты. Виды конфликтов и технология их разрешения. Стрессы. Руководство как процесс социальной организации и управления деятельностью членов группы. Стили руководства и их эволюция. Влияние, лидерство. Основные положения теории личных качеств У. Беннисома. Власть и ее формы.

Эффективность менеджмента

Главный критерий результативности управления. Факторы, влияющие на эффективность деятельности менеджера. Общая формула эффективности. Производительность труда и эффективность управления. Экономический эффект управленческого труда. Критерии эффективности управления. Количественные и качественные показатели управленческой деятельности. Отечественный и зарубежный опыт управления.

Литература

1. Абдикеев Н.М. Информационный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 400 с.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент. – М.: Инфра-М, 2006, 216 с.
3. Гапоненко А.Л. Менеджмент (магистр.). – М.: ИНФРА-М, 2010. – 480 с.
4. Золотарева А.В. и др., Компьютерный тест оценки конкурентоспособности менеджера-выпускника вуза. – Ярославль: ЯГПУ, 2011.
5. Игнатьева А.В. и др., Менеджмент – М.: ИНФРА-М, 2011.
6. Коротков Э.М., Резник С.Д. Менеджмент организации: учебные и производственные практики. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 174 с.
7. Коротков Э.М. Практический менеджмент. – М. ИНФРА-М, 2010. – 330 с.
8. Коротков Э.М. Практический менеджмент (ИПП) маг. – М.: ИНФРА-М, 2012.
9. Переверзев М.П. и др., Менеджмент. – М.: Инфра-М, 2011. – 330 с.
10. Черников Б.В. Информационные технологии управления (ИПП). – М.: ИНФРА-М, 2012.

Теория организации

Организационные системы

Организация как система. Организационные отношения. Общее понятие и классификация систем. Социальная организация: сущность, виды, классификация. Особенности социально-экономических организаций и организации человеко-машинных коммуникаций. Хозяйственные организации. Понятие формы и основные типы по функциональному назначению. Элементы теорий мотивации в основных организационных организациях. Структура и предмет научной теории для малого и среднего бизнеса. Инновационные методики прорывов.

Законы организации

Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации. Особенности законов организации и законов для организации. Закон синергии. Основные элементы организации. Влияние потенциалов ресурсов, составляющих организацию, на ее общий потенциал. Признаки достижения синергии в

организации. Закон самосохранения. Стратегия предпринимательства. Усиление созидательных ресурсов организации за счет страхования. Философия развития. Закон развития и его принципы. Бизнес-план – основа эффективной реализации закона развития. Закон информированности. Общие сведения об управленческой информации и ее характеристики. Организация безопасности информации. Основные понятия о рекламе. Закон единства анализа и синтеза. Анализ и синтез как элементы человеческого познания. Закон единства, его следствия и принципы выполнения. Методика управленческого анализа и синтеза организации. Закон композиции и пропорциональности. Философия гармонии. Принципы и практика использования закона. Специфические законы социальной организации. Общее и особенное в социальных организациях. Принципы оптимизации деятельности людей. Взаимосвязь законов организации.

Принципы организации

Принципы статистической и динамической организации. Организация организаций. Принципы формирования процесса организации. Философия и принципы рационализации. Элементы рационализма деятельности организаций. Нормативный метод измерения производительности организационных систем. Кружки качества. Основы проектирования организационных систем. Формирование внутренних и внешних механизмов отношений организационных систем.

Смешанные общества за рубежом, совместные предприятия в РФ; свободные экономические зоны и оффшорная компания: сущность, структура и содержание уставных документов.

Субъект и объект организаторской деятельности

Общие понятия организационной культуры. Организационная культура личности и в компании. Субъекты и объекты организаторской деятельности. Организаторская деятельность субъектов государственного управления. Развитие организационно-управленческой мысли. Философия развития и совершенствования организационных систем. Контролинг организации. Функциональный аудит компании – новое направление развития организационно-управленческой мысли.

Литература:

1. Волков О.И., Девяткин О.В. Организация производства на предприятии (фирме). – М.: Инфра-М, 2011. – 448 с.
2. Игнатьева А.В. и др., Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2011.
3. Коротков Э.М., Резник С.Д. Менеджмент организации: учебные и производственные практики. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 174 с.
4. Коротков Э.М. Практический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 330 с.
5. Коротков Э.М. Практический менеджмент (ИПП) маг. – М.: ИНФРА-М, 2012.
6. Мильнер Б. Теория организаций: курс лекций. – М.: ИНФРА, 2008.
7. Переверзев М.П. и др., Менеджмент. – М.: Инфра-М, 2011. – 330 с.
8. Поляков В.А., Романов А.А. Рекламный менеджмент (ИПП). – М.: ИНФРА-М, 2012.
9. Смирнов Э. Теория организации. – М.: ИД РИОР, 2009.

Стратегический менеджмент

Содержание стратегического менеджмента

Понятие стратегического менеджмента. Предпосылки развития стратегического менеджмента. Причины, обуславливающие рост его значения.

Факторы, определяющие содержание стратегического менеджмента. Задачи, решаемые в процессе его осуществления. Виды стратегического менеджмента.

Система стратегического менеджмента

Управление развитием – долгосрочная стратегия компании. Основные этапы реализации стратегического планирования в компании. Управление преобразованиями. Управление стратегическими изменениями. Основные организационные уровни разработки стратегии. Принципы выделения стратегических хозяйственных зон. Горизонты оперативного и долгосрочного планирования.

Основные принципы практической реализации стратегического менеджмента в организации

Зависимость поведения организации от выбранного стиля управления. Определение условий, позволяющих организации успешно реализовать стратегический подход к планированию и развитию. Проектирование организационных структур, направленных на реализацию стратегии. Распределение обязанностей по процедурам стратегического управления между организационными подразделениями. Роль информационных систем в обеспечении стратегического менеджмента.

Специальные методы, используемые в стратегическом менеджменте

Количественные и качественные методы измерений. Репрезентативная теория измерений. Основные шкалы измерений и задача поиска среднего. Использование метода экспертных оценок. Использование метода динамического норматива для оценки степени достижения целей. Сбалансированные карты развития.

Организация стратегического контроля

Роль контроля в реализации стратегии. Типы систем контроля. Уровни управления и системы контроля.

Литература

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2003. – 175 с.
2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Издательство Питер, 2007. – 542 с.
3. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2007. – 272 с.
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 416 с.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 2003. – 697 с.
6. Кунаев А.И. Стратегия управления торговой организацией: Учебное пособие. – М.: МГУК, 2002. – 46 с.

7. Попов С.А. Стратегический менеджмент: видение – важнее, чем знание: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2002. – 128 с.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Учебник., 6-е изд. – М.: Дело, 2004 – 448 с.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: учебное пособие. – М.: Вильямс, 2003. – 928 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник, 6-е изд. – М.: Дело, 2004. – 448 с.

Инновационный менеджмент

Нововведения (инновации) как объект инновационного менеджмента: понятия инновации, ее свойства и основные виды

Новации (новшества) и инновации (нововведения): понятие и сущность. Свойства инновации: новизна и ее разновидности; практическая значимость и ее характеристика. Функции инновации (нововведения): воспроизводная, инвестиционная, стимулирующая.

Классификация инноваций по различным признакам и характеристики основных видов: по сфере применения; по причинам возникновения; по инновационному потенциалу; по механизму осуществления; по виду эффективности получаемого результата и др.

Инновационная деятельность: понятие и элементы инновационной сферы (рынок новаций, рынок инноваций, рынок инвестиций)

Понятие инновационной деятельности, ее направления и цели. Содержание инновационной деятельности.

Инновационная сфера как система, ее назначение и основные элементы.

Рынок новаций (новшеств) его сущность и специфика. Научно-исследовательская и научно-техническая деятельность, проектные и опытно-конструкторские разработки. Интеллектуальный продукт и его виды. Типы защиты интеллектуального продукта (авторское право, патент, товарный знак). Участники рынка новаций.

Рынок инноваций (нововведений), экономическая его сущность и специфика. Товар рынка инноваций и его особенности. Виды коммерческого и некоммерческого продвижения различных типов новшеств. Инновационные организации и их классификация. Крупные инновационные организации и их специфика (корпорации, консорциумы, концерны, научно-технические альянсы и др.). Малые инновационные организации и их особенности (венчурные, инжиниринговые, внедренческие фирмы).

Рынок инвестиций (капитала), его назначение. Инвестиции как товар рынка капитала, их экономическая и финансовая сущность. Характеристика основных видов инвестиций (по сфере приложения, с позиций хозяйствующих субъектов, по характеру участия в инвестировании, по срокам, по форме собственности и др.). Участники рынка инвестиций, их назначение и особенности.

Факторы объективного и субъективного порядка, оказывающие влияние на развитие инновационной деятельности

Факторы объективного характера внешнего и внутреннего воздействия.

Объективные факторы внешней среды, определяющие инновационный климат. Государственная политика регулирования и поддержки инновационной деятельности: цели, принципы, методы, направления регулирования, формы поддержки. Уровень развития научно-технического прогресса: научно-технический потенциал и характеристика его составляющих элементов (материально-техническая база научных и инновационных организаций; научно-технические кадры; фонд открытий и патентный фонд; система организации, управления и финансирования научных и инновационных организаций).

Развитие инфраструктуры инновационной деятельности: основные виды инфраструктуры и их влияние на инновационную деятельность; особенности инновационной инфраструктуры.

Объективные факторы внутренней среды, определяющие инновационный потенциал.

Субъективные факторы, оказывающие влияние на инновационную деятельность: комплексы опасений; психологические барьеры и их основные виды и методы преодоления (барьер увеличения нагрузки, барьер некомпетентности, барьер руководителя и т. д.).

Организация инновационной деятельности: инновационный процесс; функции инновационного процесса; организационные структуры управления

Инновационный процесс: понятие; цели и особенности в зависимости от отраслевого, маркетингового и проектного подходов. Инновационный проект: его сущность и отличительные особенности.

Функции инновационного процесса, их классификация и особенности (общие, специфические и вспомогательные).

Организационные структуры управления инновационным процессом: принципы построения, преимущества и недостатки.

Особенность линейной, функциональной, матричной и проектной структур в организации инновационной команды и разработки проекта.

Управление инновационным проектом: планирование деятельности по проекту; мониторинг и контроль; риск-менеджмент

Управление инновационным проектом: система и инструменты механизма управления.

Планирование деятельности по проекту: разработка концепции: технико-экономического обоснования, бизнес-плана. Особенности планирования реализации инновационного проекта: календарный и ресурсный план, бюджет проекта.

Мониторинг и контроль деятельности по проекту: цели; виды контроля и методы технологии контроля.

Менеджмент риска инновационного проекта: понятие риска; виды и разновидности риска; методы качественного и количественного анализа риска; методы снижения риска.

Эффективность инновационного проекта (экономическая, коммерческая, бюджетная, социальная, экологическая)

Эффективность инновационного проекта: понятие, основные виды и методология определения.

Экономическая эффективность инвестиций: сущность; принципы и методы расчета (чистый дисконтированный доход, индекс доходности, период окупаемости, внутренняя норма доходности).

Коммерческая эффективность: сущность и показатели (поток и сальдо реальных денег).

Бюджетная эффективность: сущность и расчет бюджетного эффекта.

Социальная эффективность: сущность и показатели эффекта.

Экологическая эффективность: сущность и показатели эффекта.

Инновационные приемы в менеджменте организаций: бенчмаркинг, инжиниринг, реинжиниринг, мэрджер, аутсорсинг

Сущность бенчмаркинга и эволюция его развития. Особенности современного бенчмаркинга. Современные принципы бенчмаркинга. Характеристика основных видов бенчмаркинга. Разработка бенчмаркингово проекта.

Сущность и специфические особенности инжиниринга. Технология инжиниринга. Разработка проектной документации. Инжиниринговые фирмы.

Понятия и сущность реинжиниринга. Основные характеристики подходов к осуществлению реинжиниринга. Классификация реинжиниринга. Особенности кризисного реинжиниринга. Особенности реинжиниринга развития.

Понятие и сущность мэрджера. Причины возникновения формы мэрджера и их особенности реализации: слияния и поглощения. Современные тенденции, отражающие состояние рынка недружественных поглощений.

Сущность и понятие аутсорсинга. Классификация аутсорсинга. Преимущества и недостатки аутсорсинга.

Литература

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учебное пособие. / Под ред. В.А. Аникина – М.: ИНФРА-М, 2003. – 187 с.
2. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. – СПб: «Питер», 2000 – 208 с.
3. Ильденков С.В., Ильденков А.С., Воробьев В.П. Инновационный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 200 с.
4. Инновационный менеджмент: учебное пособие. / Под ред. Д.М. Аньшина, А.А. Дагаева. – М.: Дело, 2003. – 528 с.
5. Инновационный менеджмент: учебник. / Под ред. В.Я. Горфинкеля, проф. Б.Н. Черкашева – 2-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 464 с.
6. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др. / Под редакцией Ильенковой С.Д. 3-е изд. перераб. и доп. – М.; ЮНИТИ, 2007 – 335 с.
7. Морозов Ю.П., Гаврилов А.И. и др. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 471 с.

8. Никитина Л.П. Управление инновационной деятельностью (инновации и инновационная деятельность). / Учебное пособие. – М.: Изд. МГУК, 2002. – 40 с.
9. Серов В.М. Инвестиционный менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА, 2000. – 272 с.
10. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник. / Кол. авторов; под ред. проф. М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2007. – 768 с.
11. Управление проектами: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». / И.И. Мазур; под общей редакцией И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – 5-е издание, переработанное – М.: «Омега – Л», 2008. – 960 с.
12. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2008. – 600 с.
13. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: учебное пособие. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.

Управленческие решения

Процесс управления и управленческие решения

Сущность процесса управления. Место управленческого решения в процессе управления. Определение управленческого решения. Функции решений. Циклический характер процесса разработки и реализации управленческих решений и его основные стадии: анализ возникшей ситуации, планирование действий по решению проблемы, организация процесса разработки управленческого решения, контроль хода разработки и реализации решения, анализ результатов реализации решения.

Типология управленческих решений

Многогранность классификаций управленческих решений Классификация управленческих решений по источникам возникновения, способам доведения, субъектам принятия решений и т.д. Типология решений по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализуемости проблемы. Формы разработки и реализации УР.

Условия и факторы качества управленческих решений

Основные характеристики качества управленческого решения: обоснованность, эффективность, сроки реализации, непротиворечивость, конкретность и т.д. Условия и факторы обеспечения качества решений: объективные условия, предварительное оценивание проблемы, временный фактор, ситуационные и поведенческие факторы. Организационно-техническое обеспечение качества решений. Технологические предпосылки обеспечения качества управленческих решений.

Модели разработки и принятия управленческих решений

Требования к моделям процесса принятия управленческих решений. Адекватность модели ситуации принятия решения. Классификация моделей процесса принятия управленческих решений: дескриптивные и нормативные, индуктивные и дедуктивные, проблемно-ориентированные и экономико-

математические, одноцелевые и многоцелевые, однопериодные и многопериодные, детерминированные и стохастические. Экспертное моделирование и особенности его применения в менеджменте.

Основные этапы процесса построения модели: постановка задачи, создание модели, проверка модели на достоверность, практическое использование и корректировка модели.

Организационные и социально-психологические основы разработки и реализации УР

Организация процесса разработки и выполнения решений. Роль руководителя в процессе разработки и принятия УР. Аппарат управления и принятие решений. Демократизация разработки решений. Обеспечение процесса выработки решений. Процедуры разработки, согласования, принятия, утверждения и организации выполнения УР. Социально-психологический фактор при разработке и реализации УР. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения. Модель принятия решений Врума-Йеттона. Основные личностные характеристики человека, влияющие на принятие решения.

Методы и технология разработки решений

Задача измерения. Типы шкал. Получения информации для анализа условий и выявления механизма «проблемной ситуации». Анализ «проблемной ситуации» и определение целей принятия УР. Анализ факторов внешней и внутренней среды. Формирование исходного множества альтернатив. Методы формирования альтернатив. Задача анализа и оценки альтернатив. Моделирование и прогнозирование при разработке УР. Условия сопоставимости альтернативных решений. Анализ процедур приведения альтернативных решений к сопоставимому виду. Задача моделирования предпочтений ЛПР. Методы выявления предпочтений ЛПР.

Контроль исполнения управленческих решений, система ответственности

Функции и виды контроля. Содержание контроля. Нормативно-правовое обеспечение процесса контроля над выполнением управленческих решений. Методы контроля Оценка исполнения решений.

Сущность и виды ответственности руководителей. Последовательная схема формирования ответственности. Условия возникновения юридической ответственности. Социальная и экологическая ответственность руководителя.

Оценка эффективности управленческих решений

Эффективность УР. Особенности оценки эффективности решений.

Эффективность как соотношение результата и затрат. Виды функциональной эффективности: организационная, экономическая, социальная, технологическая, политическая, правовая, социальная, этическая, экологическая. Использование экономических законов для повышения эффективности управленческих решений. Обеспечение процесса разработки и исполнения оптимальных управленческих решений. Методы оценки эффективности: косвенный метод, метод оценки

конечных результатов, метод оценки непосредственного эффекта. Оптимизация управленческих решений. Экспертная оценка эффективности принятых решений.

Литература

1. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения. Учебник. – М.: ИТК Дашков и К, 2005. – 496 с.
2. Боровкова В.А. Управление рисками в торговле. – СПб.: Питер, 2004. – 228 с.
3. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Управленческие решения: социологические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. – Железнодорожный, Моск. обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2005. – 251 с.
4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. /Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002.
5. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Управленческие решения: учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002 – 219 с.
6. Лафта Дж.К. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
7. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник. – М.: Дело, 2006. – 392 с.
8. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Исследование систем управления: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2006. – 319 с.
9. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. – М.: 2006. – 271 с.
10. Спицнадель В.Н. Теория и практика оптимальных решений: Учебное пособие. – СПб.: Бизнес-пресса, 2002. – 394 с.
11. Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 231 с.
12. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 278 с.
13. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник. – М.: Эксмо, 2007. – 368 с.

Управление персоналом

Персонал предприятия как объект управления

Понятие категории «персонал». Классификация персонала по категориям (в зависимости от участия в процессе производства, пола, возраста, стажа работы, уровня образования). Функции, осуществляемые персоналом. Трудовая активность и ее показатели (производственно-экономические, творческой активности, развития личности в процессе труда, общественной активности в сфере производства). Качественные характеристики персонала: способности, мотивации, свойства.

Принципы и методы управления персоналом

Объективные основы организации управления персоналом. Закономерности развития системы управления персоналом. Принципы управления персоналом. Системный подход к управлению персоналом. Требования системного подхода.

Система методов управления персоналом. Сущность правовых, административных, экономических и социально-психологических методов в

системе управления персоналом. Практика применения различных методов управления персоналом на предприятиях с различной формой собственности.

Оформление трудовых отношений

Трудовые отношения. Трудовой договор. Обязательные и дополнительные элементы трудового договора. Стороны трудового договора. Сроки трудового договора. Гражданско-правовой договор и его отличие от трудового договора.

Анализ кадрового потенциала

Понятие кадрового потенциала. Цели и направления анализа. Источники информации для анализа. Характеристика состояния и использования кадров.

Определение потребности в кадрах. Анализ состояния системы управления персоналом. Методика анализа кадрового потенциала предприятия. Возможные направления анализа. Определение степени достижения целей системы управления персоналом. Выбор показателей для анализа. Анализ состояния и уровня организации процесса управления персоналом.

Организация работы с кадрами

Сущность организации работы с кадрами. Деловая оценка кадров.

Разделение процесса деловой оценки: подбор кандидатов на вакантную должность и текущая периодическая аттестация. Основные этапы процедуры оценки кандидатов и периодической аттестации. Зарубежный опыт работы с кадрами (США, Япония).

Особенности управления трудовыми перемещениями. Виды перемещений.

Процедура формирования контроля и продвижение кадрового резерва. Персональные схемы продвижения. Планирование и обеспечение деловой карьеры.

Подбор персонала и профориентация. Взаимодействие с внешними организациями при подборе кадров. Процесс приема на работу.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Зарубежный опыт.

Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности

Сущность процесса мотивации, его элементы. Роль мотивации в повышении эффективности управления предприятием. Основные требования к системе управления мотивацией. Потребности как основа мотивации.

Содержательные и процессуальные теории мотивации. Теории «х» и «у» и их воздействие на практику осуществления мотиваций. Место мотиваций в различных системах управления зарубежных стран.

Вознаграждение как способ удовлетворения потребностей. Материальное и моральное поощрение. Системы вознаграждения, используемые фирмами в США, Японии, странах Европы.

Конфликты в коллективе

Сущность и классификация конфликтов. Стадии развития конфликтов и их регулирование. Способы разрешения конфликтов: административные и педагогические. Типы поведения участников конфликтов.

Причины конфликтов: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, опыта участников. Модель конфликта как процесса. Последствия конфликта. Управление конфликтными ситуациями. Методы разрешения конфликта: разъяснение, требование к работе, использование системы вознаграждения. Межличностные решения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы. Преодоление конфликтов посредством улучшения общения.

Оценка эффективности управления персоналом

Понятие эффективности управления персоналом. Статическая и динамическая эффективность. Характеристика экономической и социальной эффективности управления персоналом и подходов к ее измерению. Методы расчета абсолютной и сравнительной экономической эффективности. Методы расчета результатов и затрат, связанных с управлением персоналом. Способы расчета эффективности управления персоналом на предприятиях различных форм собственности.

Социальная эффективность управления предприятием. Критерии ее оценки и методика расчета. Эффективность управления и фактор времени.

Литература

1. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
2. Десслер Г. Управление персоналом. / пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
3. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., переработ. И доп. – М.: Изд. «Альфа-Пресс», 2008. – 944 с.
4. Самыгин С.И. и др. Основы управления персоналом. Серия «Учебники и учебные пособия». – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 480 с.
5. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров. Учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2008 – 638 с.
6. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие. – 4-е изд. – М.: Дело, 2004. – 272 с.
7. Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст. – М.: «Дашков и К^о», 2002. – 180 с.
8. Управление персоналом организации: учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 638 с.

Маркетинг

Формированию информационной базы маркетинга

Виды и формы досье. Работа с досье.

Формирование спроса и стимулирование сбыта. Реклама

Методы формирования спроса и приемы стимулирования сбыта. Методы организации эффективной рекламы.

Планирование, управление и контроль маркетинга. Разработка бизнес-программ

Структура коммерческой организации, направленной на маркетинг. Методы планирования и управления. Подготовка и выпуск бизнес-программ.

Методы исследования рынка

Разработка концепции сбора данных. Выбор объекта исследования. Методы получения данных.

Методы прогнозирования в маркетинговой деятельности

Качественные методы прогнозирования. Количественные методы прогнозирования.

Маркетинг услуг и маркетинг в сфере некоммерческой деятельности

Маркетинг услуг. Маркетинг организаций. Маркетинг отдельных лиц. Маркетинг мест. Маркетинг идей.

Литература

1. Бун Л., Курби Д. Современный маркетинг: учеб. для вузов. / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 320 с.
2. Голубков Е.П. Современные тенденции развития маркетинга. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №1. – С. 3-18.
3. Горгола Е.В., Завойстый В.П., Мужецкий А.В. Современный маркетинг в системе экономических отношений социального рыночного хозяйства: монография. – Ярославль: ЯВФЭИ, 2005. – 316 с.
4. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и практика: учеб. пос. для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 280 с.
5. Основы маркетинга: учеб. пос. для вузов. / Под ред. Г.А. Васильева. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 240 с.
6. Терещенко В.М. Маркетинг: Новые технологии в России. – СПб.: Питер, 2004. – 260 с.

2. Вопросы итогового междисциплинарного экзамена

1. Возникновение и эволюция менеджмента.
2. Сущность и содержание менеджмента.
3. Организация как система.
4. Основные функции менеджмента.
5. Мотивация деятельности человека в организации.
6. Формы организации в системе менеджмента.
7. Регулирование и контроль в системе менеджмента.
8. Управление человеческими ресурсами и кадрами.
9. Факторы, методы и условия успешной деятельности менеджера.
10. Эффективность менеджмента.
11. Организационные системы.
12. Законы организации.
13. Принципы организации.
14. Субъект и объект организаторской деятельности.
15. Содержание стратегического менеджмента.
16. Система стратегического менеджмента.
17. Основные принципы практической реализации стратегического менеджмента в организации.
18. Специальные методы, используемые в стратегическом менеджменте
19. Организация стратегического контроля.
20. Нововведения (инновации) как объект инновационного менеджмента: понятия инновации, ее свойства и основные виды.
21. Инновационная деятельность: понятие и элементы инновационной сферы (рынок новаций, рынок инноваций, рынок инвестиций).
22. Факторы объективного и субъективного порядка, оказывающие влияние на развитие инновационной деятельности.
23. Организация инновационной деятельности: инновационный процесс; функции инновационного процесса; организационные структуры управления.
24. Управление инновационным проектом: планирование деятельности по проекту; мониторинг и контроль; риск-менеджмент.
25. Эффективность инновационного проекта (экономическая, коммерческая, бюджетная, социальная, экологическая).
26. Инновационные приемы в менеджменте организаций: бенчмаркинг, инжиниринг, реинжиниринг, мэрджер, аутсорсинг.
27. Процесс управления и управленческие решения.
28. Типология управленческих решений.
29. Условия и факторы качества управленческих решений.
30. Модели разработки и принятия управленческих решений.
31. Организационные и социально-психологические основы разработки и реализации УР.
32. Методы и технология разработки решений.
33. Контроль исполнения управленческих решений, система ответственности.
34. Оценка эффективности управленческих решений.
35. Персонал предприятия как объект управления.

36. Принципы и методы управления персоналом.
37. Оформление трудовых отношений.
38. Анализ кадрового потенциала.
39. Организация работы с кадрами.
40. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.
41. Конфликты в коллективе.
42. Оценка эффективности управления персоналом.
43. Формированию информационной базы маркетинга.
44. Формирование спроса и стимулирование сбыта. Реклама.
45. Планирование, управление и контроль маркетинга. Разработка бизнес – программ.
46. Методы исследования рынка.
47. Методы прогнозирования в маркетинговой деятельности.
48. Маркетинг услуг и маркетинг в сфере некоммерческой деятельности.

Примерный перечень открытых вопросов

Сущность, принципы и функции менеджмента

1. Назовите основные характеристики процесса управления.
2. Охарактеризуйте стадии управленческого цикла.
3. Раскройте суть понятия «миссия организации» и приведите пример.
4. Выявите сходства и различия между основными моделями управления, существующими в современном менеджменте.
5. Охарактеризуйте основные функции менеджмента.
6. Охарактеризуйте этапы планирования в системе управления организацией.
7. Выявите различие между видами планов.
8. Раскройте суть понятия «организация» как функции менеджмента.
9. Раскройте суть понятия «мотивация» как функции менеджмента.
10. Раскройте суть понятия «контроль» как функции менеджмента.
11. Охарактеризуйте задачи контроля.
12. Раскройте содержание основных видов контроля.
13. Выявите различия между этапами контроля.
14. Опишите основные этапы эволюции менеджмента.
15. Дайте сравнительную характеристику основным научным школам менеджмента.
16. Выявите ключевые особенности формирования моделей менеджмента.
17. Раскройте содержание принципа социальной ответственности современного менеджмента.
18. Выявите сходства и различия между видами и уровнями управленческой деятельности.
19. Раскройте суть профессионально-личностных черт современного менеджера.
20. Дайте сравнительную характеристику типам и стилям лидерства.

Организационные основы менеджмента

21. Раскройте содержание основных типов и видов организаций.
22. Раскройте суть понятия «внешняя среда организации».
23. Раскройте суть понятия «внутренняя среда» организации.

Технология менеджмента

24. Раскройте содержание понятия «распределение полномочий».
25. Раскройте содержание понятия «делегирование полномочий».
26. Раскройте содержание понятия «централизация управления».
27. Раскройте содержание понятия «децентрализация управления».
28. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
29. Раскройте содержание видов управленческих решений.
30. Охарактеризуйте этапы процесса разработки управленческих решений.
31. Раскройте суть этапов процесса принятия управленческих решений.
32. Дайте сравнительную характеристику моделям принятия решения.
33. Раскройте суть методов принятия решения.

Стратегический менеджмент

34. Дайте сравнительную характеристику понятиям «стратегия» и «миссия».
35. Раскройте суть задач, решаемых в процессе стратегического управления.
36. Охарактеризуйте стратегические факторы внешней среды.
37. Дайте характеристику этапов стратегического планирования.
38. Охарактеризуйте (эталонные) базовые стратегии.
39. Раскройте суть понятия «миссия организации».

Функциональное управление

40. Охарактеризуйте основные функции маркетинга.
41. Раскройте суть понятия «инновация».
42. Раскройте суть понятия «уровень качества».
43. Выявите сходства и различия между понятиями «уровень конкурентоспособности» и «уровень качества».

Организационное поведение и управление персоналом

44. Дайте сравнительную характеристику методам мотивации персонала современных организаций.
45. Охарактеризуйте виды и методы управления конфликтами.
46. Выявите сходства и различия между основными методами управления персоналом.
47. Охарактеризуйте основные функции управления персоналом.
48. Выявите сходства и различия между понятиями «мотивация» и «стимулирование».

3. Критерии оценки итогового междисциплинарного экзамена

Итоговый междисциплинарный экзамен проводится в устной форме по билету, включающему два вопроса. На подготовку к ответу по билету дается 30 минут, в течение которых записываются тезисы ответа на специальных листах, выдаваемых вместе с билетом.

Оценка за ответ по билету выставляется по пятибалльной системе.

Критерием оценки ответа являются:

- **«отлично»** – полные и правильные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии. Умение использовать общеэкономическую и специальную терминологию,

владение современной статистической, фактологической информацией, умение аргументировано отвечать и защищать свою позицию, вести дискуссию по обсуждаемым проблемам и т.д.; использовать примеры из практики деятельности отечественных и зарубежных предприятий (организаций, фирм, компаний т.п.);

- **«хорошо»** – правильные ответы на оба теоретических вопроса билета и дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии с незначительными неточностями в ответах и в аргументации практических примеров;

- **«удовлетворительно»** – ответы на оба теоретических вопроса билета изложены схематично и недостаточно конкретно без должной аргументации практическими примерами из практики деятельности отечественных и зарубежных предприятий (организаций, фирм, компаний и т.п.);

- **«неудовлетворительно»** – отсутствует ответ на один из вопросов билета и на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии. Ответы на вопросы изложены неполно и неточно без аргументации примерами из практики деятельности отечественных и зарубежных предприятий (организаций, фирм, компаний и т.п.).

Члены государственной экзаменационной комиссии выставляют оценки по каждому вопросу билета и каждому дополнительному вопросу. На закрытом заседании экзаменационной комиссии обсуждается правильность ответов и выставляется согласованная итоговая оценка. В случае расхождения мнения членов экзаменационной комиссии по итоговой оценке на основе оценок, поставленных членами комиссии, решение экзаменационной комиссии принимается на закрытом заседании простым большинством голосов; при равном числе голосов голос председателя является решающим.

4. Глоссарий по менеджменту

А

Авторитаризм (фр. autoritarisme < лат. auctoritas власть, влияние) – самовластие, государственный строй, характеризующийся режимом личной власти, диктаторскими методами правления. Авторитарный – 1) основанный на беспрекословном подчинении власти, диктаторский; 2) стремящийся утвердить свою власть, авторитет; властный.

Адаптация работника (в управлении персоналом) – процесс приспособления работника к новому месту работы (при переходе в новую фирму, на новую должность и др.).

Анализ – разложение, один из методов научного исследования. Самый распространенный вид анализа – классификация: черный/белый, большой/средний/маленький. Аналитик/специалист, хорошо владеющий методами научного анализа.

Анкета – инструмент исследования, состоящий из перечня вопросов и обеспечивающий относительно быстрый сбор информации о рынке (опрос потребителей и др.), о выполняемой работе (опрос на рабочих местах с целью сбора информации для составления должностной инструкции и др.). До начала составления любой анкеты следует четко сформулировать цель исследования.

Антикризисное управление – деятельность менеджмента фирмы, направленная на преодоление острых проблем предприятия, накопившихся в результате плохого управления. Сопrotивление переменам коллектива фирмы на этапе преодоления внутреннего кризиса обычно снижается (полезный пример описания антикризисного управления в корпорации «Крайслер» дает Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера»). Грамотное антикризисное управление обычно начинается с процедуры оценки потенциала предприятия.

Аспект (лат. *aspectum* взгляд, вид) – точка зрения, с которой рассматривается предмет, явление, понятие.

Архетипы руководителя – руководители, имеющие данные для выполнения той или иной управленческой роли. Различают четыре главных архетипа: лидер, администратор, плановик, предприниматель. Лидер умеет общаться с людьми, способен оценить потенциал каждого человека и заинтересовать его в полном использовании этого потенциала. Администратор способен выявить место сбоя в работе и принять необходимые меры для его устранения. Плановик стремится к оптимизации будущей деятельности организации, концентрируя ресурсы в решающих областях деятельности организации для достижения поставленных целей. Предприниматель стремится изменить динамику развития организации, ищет новые направления деятельности и возможности расширения номенклатуры продукции, смело экспериментирует, не боясь риска, ставит новые, более сложные задачи.

Аутсорсинг – замена «натурального хозяйства» (делаем все сами) выбором компанией внешних поставщиков товаров и услуг, необходимых для производства собственной продукции.

Б

Бенчмаркинг – методика анализа слабых сторон фирмы, основанная на сравнении своего потенциала с потенциалом главного конкурента.

Бюрократия (от фр. *bureaucratie* < *bureau* бюро, канцелярия + гр. *kratos* власть, господство) – букв. господство канцелярии – 1) тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника; 2) орган государства, организационно оформленный в виде аппарата чиновничества.

В

Видение стратегическое – представление о фирме 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.

Виды консультирования: экспертное, процессное, обучающее консультирование. В чистом виде встречаются крайне редко. Выполняя работу эксперта (специалиста в каких-то вопросах), консультант при выдаче даже готовых рекомендаций вынужден знакомить клиента хотя бы с применяемой терминологией – то есть проводить обучение. В свою очередь, в процессе обучающего консультирования соответствующий специалист всегда представляется как эксперт, например, по вопросам теории управления. В процессном консультировании, например, когда

идет обсуждение вариантов решения проблем или иных вопросов, два другие вида консультирования всегда присутствуют в явном или неявном виде.

Власть – зависимость одного объекта (человека, механизма, обстоятельств и др.) от другого.

Влияние (в менеджменте) – прямое и/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. Есть и другие инструменты влияния, например, обращение к потребностям объекта влияния (человека, группы). Влияние, власть и потребности – тесно взаимосвязаны. Пример: выступая в качестве экспертов в области управления (власть эксперта), предположим, что мы убедительно доказываем жителям Сети, что их в чем-то обманывают. «Потребность в справедливости» может заставить читателей журнала МС&МА совершить под влиянием нашего слова определенные действия.

Внутрифирменный маркетинг или внутренний маркетинг – технология установления согласованного взаимоотношения между подразделениями и отдельными специалистами внутри фирмы на основе принципов взаимодействия покупателя и продавца на рынке в соответствии с концепцией маркетинга.

Г

Горизонтальные связи – коммуникативные связи между различными подразделениями одного уровня или людьми в организации, занимающих неподчиненное отношение друг к другу.

Государственное управление – стандартная управленческая деятельность (принятие решений, разработка стратегий и др.) по координации различных субъектов национальной экономики, проводимая в условиях повышенной неопределенности и при большом количестве внутренних и внешних факторов, слабо поддающихся управленческому воздействию, что снижает предсказуемость ожидаемых результатов.

Группа – это двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

Группы формальные – это группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса.

Д

Действие – набор внутренних и внешних импульсов личности, обеспечивающих движение человека к заданной цели.

Делегирование полномочий (англ. delegation) – передача части прав и обязанностей одних должностных лиц др. Может осуществляться на заранее оговоренные сроки.

Диверсификация – появление у фирмы новых направлений деятельности, ориентированных на новые рынки.

Должностная инструкция – внутренний документ предприятия, регламентирующий права и обязанности сотрудников фирмы.

Е

Единоначалие – организационный принцип управления и такая форма организации системы управления производством, которая обеспечивает каждому работнику одного непосредственного начальника. В такой системе руководитель является единоличным главой организации, имеющим право принимать от имени своей организации юридически обязательное решение; он несет личную, персональную ответственность за деятельность возглавляемой им организации.

З

Закон убывающей отдачи. 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.

Закон убывающей предельной полезности. 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.

И

Иерархия (гр. hierarchia < hieros священный + arche власть) – 1) расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему; 2) расположение служебных званий, должностей в порядке их подчинения (иерархическая лестница).

Издержки транзакционные – затраты руководства и специалистов предприятия на разнообразные контакты. Следует выделить внешние транзакционные издержки (с государственными органами, поставщиками, покупателями и т.д.) и внутренние транзакционные издержки – затраты времени на внутрифирменные контакты (общение руководителя со своими подчиненными, совещания и др.).

Инвестиционное решение – выбор одного из нескольких вариантов использования дорогостоящих ресурсов любого субъекта (человека, фирмы или даже государства) для достижения целей этого субъекта. Наилучшее инвестиционное решение, оценка которого осуществляется с помощью вмененных (альтернативных) издержек, обеспечивает более эффективное достижение поставленных целей этого субъекта в сравнении с другими возможными вариантами.

Информация к размышлению – информация, которую можно обнаружить в старых книгах по управлению. Для менеджера много полезней размышлять над тем, что очень давно сказали классики научной организации труда, чем поглощать в неограниченных количествах плодящуюся в геометрической прогрессии литературу по современному управлению.

К

Качество продукции – технический уровень товаров или услуг, определяемый в реальных условиях эксплуатации самим потребителем.

Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими. Знание стилей

помогает определить то, как себя вести с этим стилем, и, что можно ожидать от поведения, связанного с этим стилем.

Контекст (лат. contextus тесная связь, соединение) – законченный в смысловом отношении отрывок письменной или устной речи, необходимый для определения смысла отдельного входящего в него слова или фразы.

Контроль – процесс проверки того, как данная организация осуществляет свои цели, и корректировки ее действий, состоящий из трех этапов: постановка задач для исполнения; проверка реального исполнения задач; решение проблем, если исполнение не соответствует поставленным задачам. Является одной из функций управления.

Конфликт – отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать тоже самое. К. (лат. conflictus столкновение) – столкновение противоположных интересов, взглядов; серьезное разногласие, спор.

Концепция (лат. conceptio) – 1) система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов; 2) единый, определяющий замысел, ведущая мысль какого-либо произведения, научного труда и т.д.

Концепция стратегического менеджмента – система взглядов, которая позволяет организации добиваться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Л

Лидер (англ. leader ведущий, руководитель) – глава, руководитель политической партии, профсоюза и т.д.

Лидерство – способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их действовать для достижения определенных целей.

М

Матрица BCG (бостонской консалтинговой группы). Представляет четыре стратегии роста (звезда, дикая кошка, корова, собака), на которые фирма может ориентироваться, исходя из вариантов соотношения доля рынка фирмы/рост отрасли. Получила широкую известность благодаря своей наглядности: «звезда» (ее рекомендуется развивать и укреплять) – высокая доля рынка при быстром развитии отрасли, где фирма работает; «дикая кошка» - отрасль развивается быстро, но у фирмы незначительная доля рынка; «корова» (ее рекомендуется доить) – доля рынка высока, но отрасль замедляет свое развитие; «собака» (которую следует прогнать) – малая доля рынка фирмы при медленном развитии отрасли.

Маркетинг – деятельность, обеспечивающая производителям товаров и услуг своевременную реакцию на изменения ситуации на рынке, а потребителям лучшее удовлетворение их потребностей.

Менеджмент – деятельность, направленная на преобразование исходной ситуации в желаемую. Из этого определения следует, что мы все постоянно занимаемся менеджментом, часто сами того не подозревая (см. Управление предприятием).

Метод – (от греческого – путь исследования, например, научный метод, включающий этапы наблюдения, анализа и синтеза) – способ достижения какой-

либо цели, решения конкретной задачи; или же совокупность приемов освоения действительности.

Миссия организации – цель, вызывающую у членов организации состояние устремленности к чему-то. Формулирование миссии – ответ на вопрос: почему организация (или человек) делает то, что она (или он) делает? Это нечто большее, чем определение роли организации. Миссия информирует членов организации, что ожидает общество от организации и что организация ожидает от своих членов.

Модель – представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности.

Модель «менеджмента услуг». Разработана американским специалистом Р.Норманном. Модель «менеджмента услуг» включает в себя пять составляющих – сегмент рынка, концепцию услуги, систему оказания услуг, образ фирмы, ее философию и культуру. Модель значительно облегчает продвижение услуги потребителям.

Мотив – внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

Мотив (фр. motif) – побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо.

Мотивация – психологические стимулы, которые дают действиям людей цели и направления. Эти стимулы происходят из нас самих. Но если мы говорим о руководителях, «мотивирующих» других, мы говорим о путях, которыми они фокусируют человеческие мотивации на достижение целей организации; М. – процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом. Одна из функций управления.

Мотивация по принципу «кнута и пряника» - намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставлявшим двигаться осла.

Н

Наблюдение – метод исследования по сбору информации, предполагающий минимальное вторжение в реальную действительность, составная часть научного метода.

Набор персонала – один из подпроцессов специальной функции управления – управления персоналом, включающий в себя определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д., определяется политикой фирмы по отношению к персоналу (или выращивание своих кадров, или привлечение молодых специалистов, или переманивание профессионалов из конкурирующих фирм и др.). Наша точка зрения на набор персонала принципиально отличается от общепринятой, с ней можно познакомиться, щелкнув кнопкой мыши по термину.

Научный метод – известный метод исследования, включающий в себя такие подпроцессы, как наблюдение, анализ и синтез.

Неформальная организация – спонтанно организовавшаяся группа людей, у которой есть хотя бы одна общая цель, «членство» в неформальной организации обычно связывается с разделением ее участниками общих, выработанных в процессе взаимодействия, ценностей. В связи с последним, поведение каждого участника такой организации в определенной степени обусловлено

выработанными неформальной группой нормами. Неформальная организация служит удовлетворению различных потребностей ее членов – потребности в общении, защите и др.

О

Обратная связь – важнейшая часть любой системы управления, обеспечивающая поступление информации о состоянии объекта управления, наличие такой информации – залог своевременности управляющего воздействия.

Организация – 1) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей; 2) составная часть управленческой деятельности, представляющая собой процесс, так комбинирующий труд, выполняемый индивидами или группами людей, наделенных качествами, необходимыми для его выполнения, что обеспечиваются наилучшие каналы эффективного, систематического, позитивного и скоординированного приложения знаний работников. О. – процесс распределения работы среди сотрудников или групп сотрудников и координация их деятельности. Одной из функций управления.

Организация неформальная – группа в составе формальной организации, которая возникает спонтанно и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. О.Н. – спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Организация формальная – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Отбор персонала – процесс приведения в соответствие к требованиям должности качеств кандидатов, желающих занять эту должность. (В соответствии с нашей концепцией управления персоналом, лучше всего это делать путем переподготовки уже работающих сотрудников.) «Новомодный» подход к отбору персонала – подбор должности под качества кандидата, а не наоборот. Однако общепринятый на сегодня подход – проведения отбора кандидатов на должность путем оценки по критериям, важным для вакантной должности. На Западе такую работу проводят специальные «Центры оценки», в качестве одного из проверенных инструментов отбора применяют тестирование.

Оценка (Контроль) – процесс сравнения и последующего решения, обеспечивающий достижение поставленных целей. Процесс контроля включает в себя установление стандартов, измерение, сравнение и корректирующие действия при необходимости.

П

Планирование – процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения, *см. также Функция планирования.*

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач.

Потребность – состояние нужды организма, индивида, личности в чем-то, необходимом для их нормального существования. Неудовлетворенная потребность вызывает в организме человека определенную психологическую напряженность, спадающую при полном удовлетворении потребности. Понимание потребности людей – половина успеха для любого бизнеса.

Потребность в уважении – одна из высших потребностей человека в модели иерархии потребностей А. Маслоу. Если к персоналу относятся уважительно, люди в организации, скорее всего, будут трудиться с высокой самоотдачей.

Предприниматель – человек-творец (см. *Творчество*), чья деятельность направлена на создание новых товаров или услуг, применение новых методов управления и т.п., предприниматель – это создатель новых потребностей у покупателей, удовлетворение которых приносит новое удовольствие или избавление от существующих мучений.

Предпринимательские способности – главный ресурс, ответственный за развитие бизнеса. Современная экономика исходит из посылки, что все ресурсы (фирмы, национальной экономики) – капитал, труд, земля, предпринимательские способности – ограничены, поэтому организациям приходится совершать выбор – куда эти ресурсы направить. В современном информационном обществе последний тезис ставится под сомнение.

Принципы – устойчивая форма проявления системы ценностей и воплощения верований в виде определенных стандартов поведения.

Принципы менеджмента – основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Впервые их сформулировал А. Файоль: 1) разделение труда; 2) полномочия и ответственность; 3) дисциплина; 4) единоначалие; 5) единство направления; 6) подчиненность личных интересов общим; 7) вознаграждение персонала; 8) централизация; 9) скалярная цепь; 10) порядок; 11) справедливость; 12) стабильность рабочего места для персонала; 13) инициатива; 14) корпоративный дух. Многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как А. Файоль впервые их сформулировал.

Принятие решений – процесс выбора альтернативы. Следуя специальному алгоритму, можно повысить эффективность принятия решений.

Приоритет (устанавливать приоритеты) – степень важности одних действий в сравнении с другими. Правильное установление приоритетов – одно из главных умений любого менеджера. В статье к данному термину предлагается модель, облегчающая установление приоритетов. В этой модели выбор программы действий осуществляется с применением двух критериев.

Проведение изменений – преодоление сопротивления отдельных лиц и групп в процессе проведения каких-либо нововведений на предприятии.

Прогнозирование – метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно взять за основу планирования.

Проектная группа – 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. Пример формирования проектной группы стратегического планирования приведен к данному термину.

Проектная/матричная организационная структура – 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.

Процессный подход – управленческая концепция, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций управления. Методология процессного подхода имеет более широкое применение (если не универсальное).

Процесс принятия решений – последовательная реализация этапов: диагноз проблемы; формулировка ограничений и критериев для принятия решения; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор.

Процесс связующий – деятельность, перекрывающая и связывающая четыре основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль в управлении. Основные связующие процессы – принятие решений и общение (коммуникация). Руководство тоже можно рассматривать как связующий процесс.

Процесс стратегического менеджмента – совокупность последовательных действий (функций) для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним воздействиям.

Процесс управления – взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации и контроля посредством процессов коммуникации и принятия решений.

Р

Разделение труда – всеобщий закон (проявляет свое действие не только в производстве, но и в живой природе), согласно которому применение разделения труда позволяет повысить эффективность производства (товаров, услуг, энергии и др.).

Реклама – неличное представление товара или услуги (например, в СМИ) от имени известного спонсора.

Ресурсная концепция стратегического управления – основана на системе взглядов на управление, согласно которой разработка долговременной программы действий фирмы на рынке начинается не с изучения рынка, а с анализа внутреннего потенциала фирмы (оценки ресурсов и компетенций фирмы), с учетом которого подбираются наиболее оптимальные рыночные возможности для фирмы.

Решение организационное – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

С

SWOT-анализ. Инструмент анализа рынка, который позволяет в сжатом виде представить рыночную ситуацию – опасности и возможности, которые ожидают фирму на рынке, а также ее слабые и сильные характеристики – то есть ее потенциал. Английские буквы данной аббревиатуры связаны с первыми буквами английских слов – сила, слабость, возможность и опасность.

Самоменеджмент – относительно недавно выделившийся самостоятельный раздел теории управления; управленческая деятельность, обеспечивающая повышение эффективности управления собой и своими действиями.

Семинар по менеджменту – кратковременное учебное мероприятие, имеющее целью закрепление теоретических знаний или изучение нового. Формы проведения семинара – проверка знаний путем опроса слушателей, творческое обсуждение новой для слушателей управленческой ситуации, мастер-классы и др.

Система (гр. systema (целое) составленное из частей; соединение) – 1) множество закономерно связанных друг с другом элементов (предметов, явлений, взглядов и т.д.), представляющее собой определенное целостное образование, единство; 2) порядок, обусловленный планомерным, правильным расположением частей в определенной связи, строгой последовательностью действий; принятый, установившийся распорядок чего-либо; 3) форма, способ организации чего-либо; 4) совокупность хозяйственных единиц, учреждений, родственных по своим задачам и организационно объединенных в единое целое.

Система взглядов на менеджмент, парадигма управления. Концепция, разрабатываемая теоретиками менеджмента, которой руководствуются на практике высшие управляющие при построении системы управления предприятием.

Система управления – подсистема более крупного образования (образованного целого – системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого образованного целого. Система управления предприятием включает в себя: организационную структуру, людей, которые занимаются руководящими функциями, методы управления, которые эти люди применяют и другие переменные организации (одна из них – корпоративная культура), от которых зависит движение организации к ее целям.

Системный подход – общеметодологический подход, концепция, согласно которой любая организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, выполняющая какую-либо функцию и взаимодействующая с внешней средой.

Ситуационный анализ – 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.

Ситуационный подход – концепция управления, утверждающая, что оптимальное решение есть подбор факторов внутри организации, соответствующих ситуации в окружающей среде.

Ситуационный подход в теориях лидерства. Согласно этому подходу, эффективное лидерство предполагает необходимость учета ситуации – требуется разное поведение руководителя по отношению к своим подчиненным в зависимости от ситуации. Факторы ситуации – зрелость коллектива, количество времени для совершения действий по решению проблемы и др.)

Содержательные теории мотивации. Психологические модели, объясняющие человеческое поведение с точки зрения его потребностей. Одна из наиболее известных – иерархия потребностей Абрахама Маслоу.

Социокультурные факторы. Для бизнеса 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.

Способности – индивидуальные качества личности, которые определяют скорость и глубину усвоения человеком знаний, умений и навыков, а также успешность их применения на практике для выполнения различных видов деятельности.

Среда косвенного воздействия. Факторы, оказывающие косвенное (не прямое) воздействие на фирму. Принято в качестве элементов этой среды рассматривать политику, экономику, технологию, географию и т.п.

Среда прямого воздействия. Факторы, которые непосредственно влияют на деятельность фирмы и сами испытывают прямое воздействие со стороны самой фирмы. Обычно сюда включают конкурентов, потребителей, поставщиков и др.

Стандарт – образец для сравнения, необходимый элемент любой системы управления, обеспечивающий точку отсчета для принятия решений о необходимости корректирующих воздействий на управляемую систему.

Стратегический альянс. Совместная работа нескольких фирм для победы на рынке против других конкурентов, обычно выгодна всем участникам за счет эффекта синергии. Простые формы – совместные акции, обмен информацией. Пример – фирмы, занимающиеся предоставлением услуг Интернет и продажей компьютеров.

Стратегические факторы успеха. Речь идет о накопленных умениях фирмы, важных для данного рынка и позволяющих ей побеждать своих конкурентов. Один из таких стратегических факторов – уровень управленческой подготовки ее менеджмента.

Стратегическое видение – 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.

Стратегическое планирование – 1) процесс разработки долгосрочной стратегии. И хотя вариантов алгоритма разработки стратегии столько же, сколько специалистов, решивших опубликовать свои творения по стратегическому управлению, в каждом из них всегда можно найти такие важные элементы, как оценка потенциала фирмы и анализ внешней среды. Особенно полезным в процессе стратегического планирования является привлечение внешнего консультанта; 2) процесс выбора целей для организации и принятия решения о том, что следует делать для их достижения. Обеспечивает основу для всех управленческих решений.

Стратегия – общий план достижения главной цели, предполагающий определение направлений, куда будут использованы ограниченные ресурсы (человека, организации). Результатом стратегических решений должно быть появление долговременных конкурентных преимуществ (у личности, компании). В прилагаемой статье к термину представлены три стратегии, которые можно применить в самоменеджменте.

Стратегия функциональная. Стратегия одного из структурных подразделений фирмы, которая обеспечивает фактическую реализацию общей стратегии фирмы.

Соответственно можно выделить стратегию маркетинга, стратегию производства, стратегию НИОКР, стратегию по отношению к собственным кадрам и стратегию финансов.

Структура организации – логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Т

Тактика – конкретные краткосрочные стратегии.

Творчество – любая деятельность по созданию новых комбинаций из элементов опыта.

Технология – процесс преобразования «входов» системы в ее «выходы» (например, процесс преобразования на предприятии исходного сырья в товары и услуги). Из управленческих технологий наибольшую известность получила классификация технологий по Вудворду – единичное производство, массовое производство и непрерывное производство. Наш взгляд на технологию отличается от общепринятого. Мы полагаем, что существует некая общая технология - это технология управления. Первый шаг к доказательству новой точки зрения представлен в статье для данного термина.

У

Управление – свойство систем различной природы сохранять свою целостность, структурное единство и добиваться достижения поставленных целей.

Управление качеством – деятельность, направленная на достижение показателей качества, запрашиваемых со стороны потребителей. Соответственно, в систему управления качеством продукции потребитель должен быть включен как обязательное и центральное звено.

Управление персоналом – функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом. Основные функции управления персоналом: планирование потребности в кадрах и ее удовлетворение (поиск, отбор и высвобождение), формирование условий труда, создание системы стимулирования (вознаграждение, мотивация), а также развитие персонала. На небольших предприятиях указанные функции выполняет руководство, на более крупных – самостоятельные отделы кадров, которые в ряде вопросов делят ответственность за кадровую работу с линейными руководителями. Характер управления персоналом на предприятиях весьма различен. Оно простирается от чисто кадровой работы до управления человеческими ресурсами, при котором работника рассматривают в качестве капитала предприятия. Автономия предприятия в вопросах управления персоналом ограничена государственными нормами в отношении защиты работников и права их участия в принятии определенных решений.

Управление по слабым сигналам – стратегический инструмент управления в условиях быстрых изменений во внешней среде, когда фирма увеличивает свою активность по мере получения более точной информации о рынке - нечто вроде бега с предварительным разгоном еще до линии старта: предварительный разгон

используется, например, в эстафетных соревнованиях при передаче эстафетной палочки.

Управление по целям (УПЦ) – метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путем их участия в этом процессе. Метод УПЦ помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, целями их начальников и целями всей организации.

Управление предприятием – деятельность по координации различных ресурсов организации.

Управление слушанием (в самоменеджменте) – управление процессом восприятия информации органами слуха. Оптимизация данного процесса достигается подбором подходящей системы управления информационного восприятия для конкретной ситуации. Об этом можно прочесть в прилагаемой к термину статье.

Управленческое консультирование – профессиональная деятельность в области предпринимательства, обеспечивающая связь научных основ управления и практики управления.

Усиление слабых сигналов (в менеджменте) – увеличение силы восприятия стратегически важной информации о рынке руководством фирмы при использовании менеджментом метода управления по слабым сигналам.

Ф

Функции управления. 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.). А поскольку группировать управленческие действия можно по-разному, вы не найдете двух учебников, где было бы полное совпадение состава функций управления. Иногда функции планирования, организации, мотивации и контроля называют общими функциями управления, чтобы отличать их от специальных функций, таких как функция маркетинга, функция НИОКР и др.

Функциональная организационная структура. Организационная структура предприятия, построенная по функциональному принципу. Каждое подразделение фирмы отвечает за выполнение какой-либо функции – за производство, маркетинг и т.п. Функциональная структура является основным кирпичиком в построении большинства других типов организационных структур – дивизионных, проектных, матричных.

Функция контроля/оценки (относится к общим функциям управления) – 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.

Функция маркетинга (относится к специальным функциям управления) – 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 (в маркетинге широко распространена модель 4P – это те переменные маркетинга, которые поддаются изменению со стороны фирмы – товар, цена, методы продвижения и распространения товаров).

Функция организации (относится к общим функциям управления) – процесс делегирования руководителем задач и полномочий своим подчиненным. В результате делегирования у организации появляется организационная структура.

Функция планирования (относится к общим функциям управления) – 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?).

Функция предпринимательства (относится к специальным функциям управления) – функция, обеспечивающая новые комбинации ресурсов, включая использование внешних ресурсов, не принадлежащих фирме, с целью производства новых товаров или услуг, возможно также использование новых методов управления.

Функция управления персоналом (относится к специальным функциям управления) – данная функция обеспечивает набор персонала, подготовку и переподготовку персонала, включая руководящий состав, продвижение персонала по службе, а также работу по созданию системы мотивации персонала, формированию корпоративной культуры.

Х

Характер – совокупность качеств личности, определяющих ее реагирование на жизненные обстоятельства. Черты характера проявляются в форме поведения человека в различных ситуациях. Технология самоменеджмента позволяет самому вырабатывать нужные черты характера.

Ц

Целевая аудитория – группа потребителей, выступающая для фирмы как цель маркетинговых действий. Не следует забывать, что у вашей целевой группы может изменяться со временем не только образование, уровень притязаний, но даже духовные ценности.

Цели оперативные – исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать. Имеют внутреннюю направленность, важны для членов организации.

Цели операционные – цели организации еще более специфичные и более измеряемые, чем оперативные. Направляют поведение и по ним дают оценку работе; разрабатываются до деталей и выражаются в количественных терминах.

Цели официальные – определяют общее назначение организации. Абстрактны, идеалистичны и описываются в качественных терминах, оправдывая существование организации перед обществом; по ним трудно определить, чем на самом деле занимается организация.

Цель – один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, характеризуемый предвосхищением в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств. Цель выступает как способ интеграции различных действий человека, а для организации – действий

различных людей, в некоторую упорядоченность или систему. Цель является исходным пунктом, определяющим отношения между субъектом и объектом управления.

Ценности – набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни; общие убеждения, вера человека по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни.

Централизация – 1) сосредоточение чего-либо в одном месте, в одних руках, в одном центре; 2) условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Централизация управления – сосредоточение управления в одном центре, в одних руках, в одном месте; создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней.

Э

Эволюция (лат. *evolutio* развертывание) – процесс изменения, развития.

Эволюция менеджмента – процесс изменения менеджмента, его исторического развития, оформления в систематизированную научную дисциплину.

Экономический закон – объективно существующая детерминированная взаимосвязь двух или более элементов какого-либо экономического процесса.

Эмпатия – внимание к чувствам других людей. При обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.

Эффект синергии. Наблюдаемое на практике явление, когда суммарная активность нескольких элементов, входящих в систему, превышает арифметическую сумму активностей этих элементов. Часто является одной из главных причин слияния двух или нескольких фирм.

Эффективность организации – результативность организации, соотношение результатов деятельности и затраченных на их достижение трудовых и материальных ресурсов. Сущность процесса увеличения эффективности организации состоит в повышении экономических результатов на каждую единицу затрат.

5. Рекомендуемая литература

Основная

1. Абдикеев Н.М. Информационный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 400 с.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент. – М.: Инфра-М, 2006. – 216 с.
3. Волков О.И., Девяткин О.В. Организация производства на предприятии (фирме), М, Инфра-М, 2011. – 448 с.
4. Гапоненко А.Л. Менеджмент (магистр.). – М, ИНФРА-М, 2010, 480 с.
5. Золотарева А.В. и др., Компьютерный тест оценки конкурентоспособности менеджера-выпускника вуза. – Ярославль: ЯГПУ, 2011.
6. Игнатьева А.В. и др., Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2011.
7. Коротков Э.М., Резник С.Д. Менеджмент организации: учебные и производственные практики. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 174 с.
10. Коротков Э.М. Практический менеджмент (ИПП) маг. – М.: ИНФРА-М, 2012.

11. Переверзев М.П. и др. Менеджмент. – М.: Инфра-М, 2011. – 330 с.
12. Поляков В.А., Романов А.А. Рекламный менеджмент (ИПП). – М.: ИНФРА-М, 2012.
13. Черников Б.В. Информационные технологии управления (ИПП). – М.: ИНФРА-М, 2012.

Дополнительная

14. Агарков А.П. Теория организации. Организация производства на предприятиях. / А.П. Агарков. – М.: ИТК «Дашков и К^о», 2010. – 260 с.
15. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. / Р.И. Акмаева – М.: Финансы и статистика, 2008. – 208 с.
16. Аутсорсинг: Создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учебное пособие. / Под. Ред. В.А. Аникина – М.: ИНФРА-М, 2003. – 187 с.
17. Аширов Д.А., Управление персоналом. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 135 с.
18. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. – СПб: «Питер», 2000 – 208 с.
19. Балашов А.И. Производственный менеджмент (организация производства) на предприятии. Завтра экзамен. / А.И. Балашов. – СПб.: Питер, 2010. – 183 с.
20. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения. Учебник. – М.: ИТК «Дашков и К^о», 2005. – 496 с.
21. Боровкова В.А. Управление рисками в торговле. – СПб.: Питер, 2004. – 228 с.
22. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2003, - 175 с.
23. Бун Л., Курби Д. Современный маркетинг: Учеб. для вузов / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 320 с.
24. Виханский, О. С, Наумов, А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
25. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. - 282с.
26. Голубков Е.П. Современные тенденции развития маркетинга. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №1. – С. 3-18.
27. Горгола Е.В., Завойстый В.П., Мужецкий А.В. Современный маркетинг в системе экономических отношений социального рыночного хозяйства: монография. – Ярославль: ЯВФЭИ, 2005. – 316 с.
28. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Управленческие решения: социологические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. – Железнодорожный, Моск. обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2005. – 251 с.
29. Деловые коммуникации: учебное пособие. / Е.И. Кривокора. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 190 с.
30. Десслер Г. Управление персоналом. / Пер.с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
31. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Издательство Питер, 2007. – 542 с.
32. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2007. – 272 с.
33. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 416 с.

34. Игнатъева А.В., Максимцов М.М. Управленческие решения: учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002 – 219 с.
35. Ильденков С.В., Ильденков А.С., Воробьев В.П. Инновационный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 200 с.
36. Ильичева, И.В. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / И.В. Ильичева. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 229 с. – Режим доступа: http://window.edu.ru/window/library?p_rid=71785&p_rubr=2.2.76.2.6
37. Инновационный менеджмент: учебное пособие. / Под ред. Д.М. Аньшина, А.А. Дагаева. – М.: Дело, 2003. – 528 с.
38. Инновационный менеджмент: учебник. / Под ред. В.Я. Горфинкеля, проф. Б.Н. Черкашева – 2-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Вузовский учебник, 2008 – 464 с.
39. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др. / Под редакцией С.Д. Ильенковой. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 335 с.
40. История менеджмента: учебное пособие. / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 240 с.
41. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М., 2007. – 263 с.
42. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления: учебное пособие. / Т.Ю. Анопченко и др. – Ростов на Дону: Феникс, 2010. – 380 с.
43. Конфликтология: учебник. / А.В. Дмитриев. – 3-е изд. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. – 336 с.
44. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник. / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2010. – 640 с. – Режим доступа: http://window.edu.ru/window/library?p_rid=71785&p_rubr=2.2.76.2.6
45. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.Прогресс, 2003. – 697 с.
46. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и практика: учеб. пос. для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 280 с.
47. Кунаев А.И. Стратегия управления торговой организацией: учебное пособие. – М.: МГУК, 2002. – 46 с.
48. Лафта Дж.К. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
49. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник. – М.: Дело, 2006. – 392 с.
50. Милорадова Н.Г. Организационное поведение. Конспект лекций. / Н.Г. Милорадова. – М.: МГСУ, 2009. – 153 с.
51. Морозов Ю.П., Гаврилов А.И. и др. Инновационный менеджмент: учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 471 с.
52. Никитина Л.П. Управление инновационной деятельностью (инновации и инновационная деятельность). Учебное пособие. – М.: Изд. МГУК, 2002. – 40 с.
53. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. – 2-е изд., переработ. и доп. – М.: Изд. «Альфа-Пресс», 2008. – 944 с.
54. Основы маркетинга: уч. пос. для вузов. / Под ред. Г.А. Васильева. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 240 с.
55. Попов С.А. Стратегический менеджмент: видение – важнее, чем знание: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2002. – 128 с.

56. Правовое регулирование предпринимательской деятельности: учебное пособие. / Под ред. В.В. Гущина – М.: Альфа-М, 2011 – 400 с.
57. Принятие управленческих решений. Теория и практика: учебное пособие / А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ. 2010. – 400 с.
58. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Исследование систем управления: учебное пособие. – М.: Экзамен, 2006. – 319 с.
59. Серов В.М. Инвестиционный менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА, 2000. – 272 с.
60. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. – М.: 2006. – 271 с.
61. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров. Учеб. пособие – М.: Эксмо, 2008 – 638 с.
62. Спицнадель В.Н. Теория и практика оптимальных решений: учебное пособие. – СПб.: Бизнес-пресса, 2002. – 394 с.
63. Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 231 с.
64. Терещенко В.М. Маркетинг: новые технологии в России. – СПб.: Питер, 2004. – 260 с.
65. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: учебник. – 6-е изд. – М.: Дело, 2004 – 448 с.
66. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: учебное пособие. – М.: Вильямс, 2003. – 928 с.
67. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие. – 4-е изд. – М.: Дело, 2004. – 272 с.
68. Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст. М.: «Дашков и К^о», 2002. – 180 с.
69. Управление персоналом: основы теории: учебное пособие. / Л.В. Максимова. – Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. – 256 с.
70. Управление персоналом организации: учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 638 с.
71. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник. / Колл. авторов; под ред. проф. М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2007. – 768 с.
72. Управление проектами: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». / И.И. Мазур; под общей редакцией И.И. Мазура и В.Д. Шапиро – 5-е издание, переработанное. – М.: «Омега – Л», 2008. – 960 с.
73. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2008. – 600 с.
74. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – 6-е изд. М.: Дело, 2004. – 448 с.
75. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: учебное пособие. – 2-е – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
76. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник. – М.: Эксмо, 2007. – 368 с.
77. Этика деловых отношений: учебник / А.Я. Кибанов – 2 изд. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 424 с.

Для заметок

Учебное издание

Тарабарина Татьяна Ивановна
Давыдов Алексей Валерьевич

Менеджмент организации

программа итогового междисциплинарного экзамена слушателей курсов
повышения квалификации факультета дополнительного
профессионального образования

В авторской редакции
Компьютерная верстка – А.В. Давыдов

Подписано в печать 20.04.2016
Формат 60*90/16. Объем 2,5 п.л.
Тираж 100 экз.

Типография ЯГПУ
1500000, Ярославль, Которосльная наб., 44