

М.В. Бгашев

Управленческий словарь  
Современная управленческая наука в  
понятиях и терминах



САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.С. ПЕРНЫШЕВСКОГО

Саратовский национальный исследовательский  
государственный университет им. Н.Г. Чернышевского

М.В. Бгашев

## Управленческий словарь Современная управленческая наука в понятиях и терминах

Рекомендовано кафедрой менеджмента и маркетинга и Научно-методической комиссией экономического факультета Саратовского национального исследовательского государственного университета в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Управление персоналом», «Корпоративное управление», «Экономика»

2017

УДК  
ББК

**Бгашев М.В.**

Управленческий словарь. Современная управленческая наука в понятиях и терминах – Саратов: Изд-во Амирит, 2017. 53 с.: ил.  
ISBN

Управленческий словарь содержит более 600 основных понятий, определений и терминов, используемых в современной теории и практике управления. Соответствует содержанию университетских курсов «Менеджмент», «История менеджмента», «Стратегический менеджмент», «Антикризисное управление», «Управление персоналом», «Исследование систем управления».

Для студентов и преподавателей вузов и всех желающих, интересующихся управленческой наукой.

Рекомендуют к печати:

Кафедра менеджмента и маркетинга и Научно-методическая комиссия  
экономического факультета Саратовского национального  
исследовательского государственного университета им. Н.Г.  
Чернышевского

Кандидат экономических наук, доцент Е.А. Оськина

УДК  
ББК

ISBN

© Бгашев М.В., 2017

© Саратовский государственный  
университет, 2017

## Предисловие

Глубокие преобразования в нашей стране требуют осязаемого изменения и дополнения языка, которым пользуются студенты управленческих специальностей. Ответом стало появление множества различного рода словарей по управленческой теории и практике, отличающиеся один от другого как объектом, так и областью управления.

Вместе с тем задачу удовлетворения запросов разнообразных пользователей в управленческих словарях нельзя признать решенной ни в количественном, ни в качественном отношении. Обширный спектр интересов студентов, преподавателей, предпринимателей, хозяйственных руководителей, управленческих работников и многих людей, просто интересующихся менеджментом, требует наличия универсального управленческого словаря, в котором были бы представлены основные аспекты теории и практики управления. Наблюдения свидетельствуют, что систематический материал различных доступных по изложению учебников, оказывается во многом не востребованным. Это вызвано тем, что в них зачастую не содержатся простые и ясные ответы на конкретные вопросы, которые интересуют студентов. Поэтому многие из них при подготовке к занятиям, чтобы получить прямой и краткий ответ, обращаются не к учебникам, а к словарям и к другим справочникам. Цель данного настоящего издания состоит в том, чтобы, не подменяя учебники, помочь студентам и всем желающим быстро найти необходимую информацию.

В словаре предпринята попытка изложения основ управленческих знаний, изучаемых в Саратовском государственном университете, в словарной форме. В процессе подготовки управленческого словаря были выделены основные термины и понятия из главных управленческих дисциплин, таких как «Менеджмент», «История менеджмента», «Стратегический менеджмент», «Антикризисное управление», «Управление персоналом». Все термины, понятия и определения объяснены и систематизированы с единых позиций. Особенно эффективно использование словаря как дополнительного пособия при самостоятельной работе студентов после изучения соответствующего учебного материала.

## А

**Автоматизированная система управления** – ряд технологий производства, позволяющих осуществлять управление работой оборудования и контроль за работой оборудования при помощи ЭВМ.

**Адаптация** – приспособление работника к содержанию и условиям труда, социальной среде. Различают профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую адаптацию.

**Адаптивная структура** – организованная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, тем самым принципиально отличающаяся от бюрократической структуры.

**Адаптивность системы** – это приспособляемость системы к изменениям внешних условий с целью достижения какой-либо цели.

**Адаптивные изменения** – спонтанные стратегические изменения, обусловленные рядом последовательных мер, принятых в течении длительного периода, оказывающие воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров. Они возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно-хозяйственные показатели деятельности организации.

**Административный подход к менеджменту** – подход, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения).

**Администрирование** – составная часть управленческой деятельности, заключающаяся в выработке корпоративной политики, координации финансов, производства, распределении и установлении границ организации и верховного контроля администратора и т.д.

**Активы** – любая собственность компании: машины, оборудование, здания, запасы, банковские вклады и инвестиции в ценные бумаги, патенты.

**Акционер** – участник акционерного предприятия, владелец одной или нескольких акций.

**Акционерное общество** – компания, являющаяся юридическим лицом, капитал которой состоит из взносов пайщиков – акционеров и учредителей. Форма организации производства основана на привлечении денежных средств путем продажи акций.

**Акция** – эмиссионная ценная бумага, выпущенная акционерным обществом без установленного срока обращения. Акция удостоверяет внесение ее владельцем доли в акционерный капитал общества и предоставляет ему право на получение части прибыли в виде дивидендов, на продажу на рынке ценных бумаг, на участие в управлении акционерным обществом и на долю имущества при ликвидации акционерного общества.

**Альтернатива** – необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями.

**Анализ** – деятельность, предпринимаемая для установления пригодности, адекватности, результативности рассматриваемого объекта для достижения установленных целей.

**Анализ внешней среды** – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

**Анализ временных рядов** – анализ, основанный на предположении, согласно которому случившееся в прошлом служит достаточно надежным указанием, на то, что произойдет в будущем.

**Анализ деятельности** – кадровые мероприятия, направленные на определение целей, задач и компонентов конкретного вида работ, а так же условий ее эффективного выполнения.

**Анализ конкурентных преимуществ** – комплексный анализ, имеющий своей целью выявление слабых и сильных сторон фирмы (страны), ее возможностей и угрозы ее положению на рынке. На основе полученных в ходе анализа прогнозных оценок устанавливаются цели и разрабатываются стратегии.

**Анализ производственных операций** – определение производственных заданий, социальных и личных характеристик работы с целью повышения эффективности труда.

**Анализ риска** – разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязей между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида риска, сопоставление возможных потерь и выгод.

**Анализ содержания работы** – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

**Анализ человеческих ресурсов** – концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы, и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

**Антикризисный менеджмент (управление)** – всеобщая управленческая деятельность в организации по переводу ее из неустойчивого состояния в равновесие, в сбалансированное состояние.

**Антимонопольное законодательство** – законодательство, ограничивающее монополии изготовителей, регламентирующее общие требования к товарам, их упаковке, экологичности, безопасности применения, организации торговли, контроль доли рынка, занятой данным изготовителем, порядок осуществления санкций в случае нарушения антимонопольного законодательства.

**Аппарат управления** – система органов управления, совокупность организаций, обеспечивающих управление в той или иной управленческой деятельности; совокупность работников (руководителей, специалистов, технических исполнителей) какой-либо организации, выполняющих управленческую работу.

**Ассортимент** – группа товаров, тесно связанных между собой сходными принципами функционирования, продажей одинаковым группам потребителей, маркетинговым способом продвижения на рынок или принадлежностью к одному и тому же диапазону цен.

**Аттестация** – комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

## Б

**Базовые параметры** – система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов.

**Балансовый метод планирования** – способ составления планов, основанный на увязке имеющихся ресурсов и потребности в них. Балансы могут быть натуральными, стоимостными и временными.

**Бизнес** (в стратегическом менеджменте) – конкретный продукт отраслевой ассортиментной группы, выпускаемый компанией для конкретного рыночного сегмента.

**Бизнес-единица** – относительно самостоятельное подразделение компании (направление бизнеса), имеющие отдельные задачи и стратегию, деятельность которого можно планировать независимо от других подразделений.

**Бизнес-инжиниринг** – технологии управления, основанные на информационных моделях структур и процессов предприятия и внешней среды.

**Бизнес-инкубатор** - малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными компаниями целью создания новых предприятий для реализации инновационных проектов.

**Бизнес-модель** – модель организации деятельности предприятия. Бизнес-модель, как и любая модель, является некоторым упрощенным представлением реального объекта, т.е. отражает некоторые аспекты знаний о бизнесе и имеет свойство давать правильные ответы на вопросы, признанные существенными для управления.

**Бизнес-портфель** – вся совокупность стратегических бизнес-групп или отдельных бизнесов реализуемых компанией.

**Бизнес-процесс** – это упорядоченная во времени и пространстве совокупность взаимосвязанных работ, направленных на получение определенного результата с указанием начала и конца, а также точным определением входов и выходов.

**Бюджет** - предположительное исчисление доходов и расходов

предприятия на определенный срок; распределение и структурирование доходов и расходов; распределение затрат и имеющихся ресурсов.

**Бюрократический контроль** – использование правил, предписываемого типа поведения, иерархии власти, письменной документации, системы премирования и других формальных механизмов воздействия на поведение сотрудников организации и оценка достигнутых результатов.

## **В**

**Венчурная команда** – отдельная структурная единица организации, ответственная за развитие отдельных инновационных проектов.

**Венчурные компании** – рискованные фирмы, которые создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки.

**Верификация** – подтверждение посредством представления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены.

**Взаимозависимость факторов внешней среды** – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

**Видение** – набор сфер деятельности, которые компания намерена реализовывать в стратегически обозримой перспективе.

**Виртуальная интеграция** – тип интеграции организации в бизнес-пространство, при котором все внутренние виды деятельности организации, связанные с производством и реализацией продукции, осуществляются вне организации. Фактически организация порождает бизнес-идею, а затем находит и координирует деятельность по ее воплощению внешними исполнителями.

**Вмешательство в ход развития организации** – один из видов мероприятий, осуществляемых организацией, подразделением или рабочей группой в ходе организации программы развития организации.

**Внешняя неопределенность** – это функция объема доступной информации в отношении фактора окружающей среды и относительной уверенности в точности этой информации.

**Внешняя среда** – совокупность элементов, условий и сил, которые находятся за пределами организации и могут воздействовать на ее поведение.

**Внутренние переменные (элементы)** – ситуационный фактор внутри организации (цели, структура, задачи, технология, люди).

**Внутренняя гибкость** – обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут быть быстро и легко переведены из одной бизнес-единицы в другую.

**Внутренняя среда** – совокупность элементов, условий и сил, находящихся внутри организации.



**Внутрифирменная цепочка ценности** – это основные и вспомогательные виды деятельности, осуществляемые компанией, по созданию потребительской ценности (все виды деятельности, функции и процессы от разработки до доставки товара или услуги конечному потребителю).

**Входные барьеры** – факторы, препятствующие проникновению в отрасль (рынок) новых конкурентов. Создание данных барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ, смысл их в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением в отрасль (на рынок) для конкурентов настолько высокими, что под угрозу будет поставлена сама окупаемость инвестируемого капитала.

**Выручка от реализации товаров и услуг** – это сумма средств, полученная компанией от реализации товаров и услуг в определенном периоде.

**Выходные барьеры** – факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (рынка). Данные барьеры могут носить социально-политический, экономический и эмоциональный характер.

## Г

**Гибкость** — способность изменять формы и методы управления в зависимости от обстановки. Организационный процесс должен обладать гибкостью, т.е. способностью к оперативным изменениям в ходе своего осуществления.

**Главные достоинства** – термин, определяющий все, что компания или ее подразделения делают лучше других. Главные достоинства создают устойчивую основу для обеспечения конкурентного преимущества, однако не получают стратегического развития без пристального и осознанного внимания руководства.

**Глобальная конкуренция** – форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Конкурирующие фирмы ориентируются на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру, интегрируя тем самым хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах.

**Глобальная отрасль** – отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

**Глобальная стратегия** – стратегия, одинаковая для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход остается неизменным для всех стран, где работает фирма.

**Глобальная фирма** – фирма, которая действует более чем в одной стране, трансформируя получаемые ею преимущества в области исследований и разработок, производства, финансов, маркетинга в разных странах в более низкие издержки и более высокую репутацию, что недоступно конкурентам, действующим только на внутреннем рынке. Такая фирма рассматривает рынки различных стран как единое целое и осуществляет глобальную стратегию на мировом рынке.

**Государственное управление** – регулирование социально-экономической жизни страны на основе различного рода законодательных и иных нормативных актов, руководства органами государственной власти и управления.

## Д

**Данные** – это полученные эмпирическим путем и зафиксированные факты, дискретно описывающие ситуацию, проблему или объект вне контекста, т.е. характеризующие отдельные свойства объектов, процессов или явлений.

**Делегирование ответственности** – передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем.

**Делегирование полномочий** – передача задач и полномочий лицу, которое принимает ответственность за их выполнение. Является средством распределения среди сотрудников нагрузки и задач руководителя.

**Деловое кредо** – представляет собой основополагающую концепцию деятельности компании, раскрывающую принципы и идеалы взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами.

**Деловой этикет** – установленный порядок поведения в определенной социальной сфере, а именно в сфере производства и управления.

**Дельфийский метод** – способ выработки управленческого решения на основе предложений специалистов, выдвинутых ими независимо друг от друга.

**Демпинг** – продажа товаров по цене ниже их себестоимости в другой стране или ниже установленных цен внутри страны.

**Департаментализация** – процесс распределения видов деятельности и ресурсов в логичные производственные единицы для исполнения определенных организационных задач.

**Департаментализация по географическому положению** – процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от особенностей местоположения.

**Департаментализация по потребителям** – процесс организации разных видов деятельности и ресурсов таким образом, чтобы каждый отдел мог внимательно реагировать на потребности различных потребительских групп.

**Департаментализация по продукту** – процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от типов продукции, которые компания продает.

**Департаментализация функциональная** – процесс разделения на группы видов деятельности, которые объединяются в отделы.

**Дерево решений** – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

**Дерево целей** – структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы. Концепция «дерева целей» впервые была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году и представляет собой упорядочивающий инструмент, используемый для формирования элементов общей целевой программы развития компании и соотнесения со специфическими целями различных уровней и областей деятельности. При построении дерева целей вначале определяются цели верхнего уровня, далее они последовательно разукрупняются на подцели следующего уровня.

**Децентрализация** – смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

**Диагностика** – деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

**Диапазон потенциальных возможностей** – это функциональные службы организации, такие как маркетинг, производство, НИОКР, финансы и т.д., а также навыки общего управления, например, развитием, диверсификацией, расширением за счет приобретения других фирм.

**Дивиденд** – часть прибыли акционерной компании, подлежащая распределению по результатам ее деятельности за год между владельцами акций в соответствии с их количеством и стоимостью.

**Дивизиональная организационная структура** – тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которой функциональные структуры уже перестают быть эффективными. Основными типами структур с отделениями являются региональные и продуктовые структуры, а также структуры, ориентированные на покупателя.

**Дивизиональная структура** – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных американским исследователем Г. Минцбергом. Характеризует не только интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения называют подразделениями, а центральную администрацию головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделения взаимно независимыми, каждое из них может действовать автономно.

**Дилер** – это оптово-розничная фирма, посредничающая между производителями и потребителем; как правило, осуществляет послепродажное обслуживание технически сложных товаров.

**Дисконтирование** – метод приведения будущих инвестиций к расчетному или текущему периоду с учетом ставки дисконта.

**Дистрибьютор** – это юридическое или физическое лицо, производящее покупку и сбыт оптовых партий товара определенного ассортимента, чаще всего импортного производства, на региональных рынках. Дистрибьютор закупает товары у продавца или производителя за свой счет, а затем продает их покупателю, может оказывать маркетинговые услуги, а также услуги по монтажу и наладке оборудования, обучения пользования им.

**Должностные инструкции** – краткое изложение основных задач, требующих навыков и полномочий различных должностей в организации.

**Доля рынка** – процентная доля продаж продукта определенной организации в общем объеме продаж аналогичных продуктов на данном рынке.

**Дочерняя компания** – это компания контрольным пакетом акций, которой владеет другая или другие компании.

**Друкер Питер Ф. (род. 1909)** – американский экономист, социолог, специалист в области проблем управления. П. Друкер один из теоретиков эмпирической школы в индустриальной социологии, которая основывается на синтезе «классической» школы управления и теории «человеческих отношений». С точки зрения П. Друкера, единство теории и бизнеса – это главная определяющая особенность эмпирической школы. Друкер считал, что основные усилия менеджеров должны быть направлены на создание системы заинтересованности, формирование и совершенствование эффективной мотивации труда. На уровне предприятий это проявляется, прежде всего, в оплате труда и достижении каждым работником удовлетворенности трудом. Друкер сформулировал основы ситуационного подхода к управлению как необходимость конкретного анализа ситуаций для принятия правильных управленческих решений. Он рассматривает ситуационную теорию в качестве объединяющей концепции, считая необходимым превращение ее в основополагающий принцип управленческого мышления. Основные работы П. Друкера: «Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы», «Новые реальности в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении».

## Е З

**Задача (задание)** – предписанная работа, которую необходимо выполнить в установленные сроки и установленным образом.

**Задача управления** – предмет решения, предполагающий необходимость действий по переводу объекта управления в иное состояние.

**Заинтересованная группа** – любое сообщество внутри организации или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации.

**Заключительный контроль** – осуществляется после того, как работа выполнена. Он дает информацию, необходимую для планирования дальнейших действий и обеспечивает измерение результативности и определяет необходимость вознаграждения сотрудников.

**Закон конкуренции** – объективный процесс «вымывания» с

**Закон масштаба** – закон, согласно которому увеличение масштабов производства продукции за счет ее унификации или реализации других факторов ведет к снижению себестоимости продукции.

**Закон управления** – под ним понимается формирование (выработку решения) и реализацию управляющих воздействий (управлений), выбранных из множества возможных на основании определенной информации, обеспечивающей желаемое движение (функционирование, поведение) объекта к поставленной цели.

**Закон экономии времени** – закон экономии суммы прошлого, живого и будущего труда на единицу полезного эффекта объекта за его жизненный цикл.

**Закономерности управления** – объективные, необходимые, устойчивые и существенные отношения, связи, определяющие развитие и функционирование систем управления.

**Законы науки управления** – общие, существенные и необходимые связи явлений, изучаемые наукой управления. Законы науки управления выражают наиболее важные внутренние черты, особенности процесса управления. Например, закон необходимого разнообразия требует, чтобы разнообразие управляющей системы было не меньше разнообразия управляемого объекта.

**Закрытая система** – система, не взаимодействующая с внешней средой.

**Запрограммированное решение** – выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов или действий. Число альтернатив ограничено.

**Застрявшие на полпути** – фирмы, не сумевшие направить свою стратегию по одному из трех путей (лидерство в снижении издержек, дифференциация, фокусирование) и завязшие посередине. Такие фирмы оказываются в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Их доля на рынке недостаточна, они испытывают нехватку инвестиций. Фирмам, застрявшим на полпути, почти гарантирована низкая норма прибыли.

**Звено управления** – организационно обособленная должность или подразделение, обладающие необходимой материально-технической базой

для выполнения административных функций.

**Знак соответствия** – зарегистрированный в установленном по рядке знак, который по правилам, принятым в данной системе сертификации, подтверждает соответствие маркированной им продукции установленным требованиям (официальный термин).

## И

**Игра с нулевой суммой (a zero-game sum)** – раздел математической теории игр. Основной постулат, заложенный в основу данных моделей, гласит: выигрыш одного участника игры равен проигрышу другого. Этот раздел теории игр наиболее хорошо изучен и изложен в достаточно большом количестве книг. Игры с нулевой суммой позволяют имитировать и рассчитывать вероятность успеха в тех задачах, решение которых возможно с использованием теории игр.

**Идеологическое управление** – разработка концепций общественного развития и их внедрение с помощью средств массовой информации в сознание широких слоев населения.

**Иерархическая структура** – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

**Иерархия полномочий** – распределение полномочий по уровням управления и установление рангов каждого участника управленческой структуры.

**Имидж** – образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа одно из ключевых звеньев деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.

**Имитация** – процесс разработки модели реальной ситуации и выполнение экспериментов, с целью понять, как будет реально меняться ситуация.

**Импортные квоты** – количественное ограничение объема товаров определенных категорий, разрешенных для ввоза в страну. Цель квотирования – сохранить неизменным курс национальной валюты, защитить местных производителей и не допустить роста безработицы.

**Инвентаризация умений и навыков** – письменный учет навыков рабочих и служащих, с указанием количества лиц, владеющих ими.

**Инвестиции** – все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых инвестором в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли.

**Инвестиционный проект** – совокупность документов, регламентирующих технические, экономические, организационные, правовые и другие аспекты планирования и осуществления комплекса мероприятий по вложению инвестиций.

**Индекс** – цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменения того или иного явления.

**Индивидуальный подход** – этическая концепция, в соответствии с которой оцениваются морально-приемлемые действия человека, отвечающие его долгосрочным интересам.

**Инновации** – результат интеллектуальной, научно-технической или другой деятельности в той или иной сфере по эффективному изменению объекта управления путем внедрения новшеств

**Инновационные знания** – уникальные знания, которые обеспечивают конкурентное преимущество в рассматриваемой деятельности.

**Инновационный менеджмент** – специфическая область экономической науки и профессиональной деятельности, которая должна обеспечивать достижение любой организационной структурой инновационных целей путем рационального использования всего производственного потенциала. Является одной из разновидностей функционального менеджмента, объектом которого являются инновационные процессы.

**Инновационный потенциал** – возможности в достижении поставленных инновационных целей.

**Инновация** – создание, распространение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

**Инсортинговая интеграция** – наиболее распространенный тип интеграции организации в бизнес-пространство, предполагающий, что все внутренние виды деятельности организации, связанные с производством и реализацией продукции осуществляются целиком и полностью ею самой.

**Инспекторы** – руководители низового звена, непосредственно контролирующие деятельность рядовых исполнителей.

**Институционализация стратегии** – процесс правового и организационного закрепления системного подхода, обеспечивающего сбалансированность и общее направление роста организации.

**Интеллектуальная собственность** – юридически оформленные интеллектуальные активы, такие как патенты, торговые марки, авторские права.

**Интеллектуальные активы** – вид интеллектуальных ресурсов, которые организации удалось определить, описать и занести в определенный реестр. Примерами интеллектуальных активов являются программное обеспечение, разработанные и формализованные в компании бизнес процессы и методология, зафиксированные договоренности с покупателями и поставщиками, оформленные в виде контрактов, базы и массивы данных, отчеты и описания, а также патенты, торговые марки, авторские права, торговые секреты.

**Интеллектуальный капитал** – все интеллектуальные ресурсы (собственные и заемные), из которых организации извлекают стоимость.

**Интенсификация управления** – совершенствование управления путем улучшения организации управленческого труда, методов разработки и реализации управленческих решений, рационального сокращения количества информации, унификации документов и т. д.

**Интерактивная группа** – форма группового принятия решений, когда выбор осуществляется во время обсуждения проблемы между участниками группы.

**Интервал управления** – это число людей или производственных единиц, за которыми менеджер наблюдает.

**Интуитивное решение** – выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

**Интуиция** – способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро «схватывать» особенности текущей ситуации и принимать решения на основе озарения, ощущения его правильности.

**Информационная система управления** – представляет собой набор элементов, которые быстро записывают и манипулируют огромной массой необработанных исходных данных.

**Информационно-управляющая система** – формальная система обеспечения руководителей информацией, необходимой для принятия решений.

**Информация** – сведения, знания, сообщения, которые содержат необходимые данные для принятия управленческих решений и их реализации.

**Искусство управления** – умение применять научные знания по управлению, использовать накопленный опыт и полученные навыки творчески применительно к данной конкретной управленческой ситуации.

**Исполнительный уровень** – это область линейного управления, уровень обеспечения реализации принятых решений и ситуационной координации при отклонениях.

**Исследование** – это вид познавательной деятельности человека с целью приобретения новых знаний.

## К

**Канал распространения** – совокупность организаций, участвующих в процессе продвижения товаров и услуг от производителя к потребителю, который использует этот товар или услугу либо непосредственно, либо для производства на их основе других товаров и услуг.

**Канал связи** – применительно к обмену информации – средство передачи информации письменной, устной, формальной, неформальной, пригодной для электронных средств связи.

**Карусель** – временный переход работника в другое подразделение, где ему приходится выполнять новые функции.



**Категория сотрудников** – детальная классификация групп сотрудников в зависимости от их статуса, для которой устанавливаются относящиеся к персоналу правила.

**Качество** – совокупность свойств и характеристик товара или услуги, относящиеся к их способности удовлетворять существующие или предполагаемые потребности.

**Качество исполнения** – концепция качества, отражающая ту степень, в которой товары и/или предоставляемые организацией услуги фактически удовлетворяют нужды клиентов.

**Качество объекта** – совокупность свойств объекта, обуславливающих его способность удовлетворять конкретные потребности, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям.

**Качество проектно-конструкторской документации** – степень соответствия в документации показателей качества и Экономичности объекта требованиям конкретного рынка к моменту внедрения объекта у потребителя.

**Качество соответствия** – концепция качества, отражающая ту степень, с которой продукция или услуги организации соответствуют внутренним спецификациям организации.

**Качество управления** – оценка процесса управления, определяемая степенью достижения поставленной цели.

**Качество управленческих решений** – степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям организации или стандартам.

**Коллективное управление** – выработка и принятие управленческих решений группой сотрудников, не обязательно являющихся руководителями.

**Команда управленческая** – коллектив высококвалифицированных специалистов разных направлений, характеризующийся тесным сотрудничеством и взаимопомощью, работающий совместно над решением тех или иных проблем.

**Компания** – объединение юридических или физических лиц, предпринимателей для осуществления совместной производственной, торговой, финансовой либо другой экономической деятельности. Компания в обязательном порядке должна иметь статус юридического лица.

**Компания-лидер** – это компания, владеющая максимальной долей рынка.

**Компания-преследователь** – это компания, идущая следом за лидером по доле рынка.

**Комплексный подход к менеджменту** – подход, учитывающий

**Конгломерат** – группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет

собой диверсифицированный портфель – в противоположность синергетическому портфелю, в котором ряд хозяйственных подразделений связан между собой.

**Конкурент** – физическое или юридическое лицо, область деятельности, интересы и цели которого идентичны областям деятельности, интересам и целям данного физического или юридического лица. Конкурент стремится занять господствующее положение на рынке, пользоваться теми же ресурсами, производить и продавать ту же продукцию рынка.

**Конкурентная борьба** – способы поведения конкурирующих фирм на рынке с целью реализации своих преимуществ.

**Конкурентная стратегия** – это план достижения превосходства над конкурентами.

**Конкурентное отличие** – высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

**Конкурентное преимущество** – это активы и другие достоинства организации, дающие ей преимущество над конкурентами.

**Конкурентные свойства продукции** – предпочтительные свойства продукции компании с точки зрения потребителя, достигаемые за счёт предложения товаров или услуг, обладающих дополнительной потребительской ценностью (относительно продукции конкурентов), в том числе за счет осуществления продаж по более низкой цене.

**Конкурентные стратегии (бизнес-стратегии)** – определяют характеристики конкурентного преимущества, которого компания хочет достичь и характеристики рынка, на котором позиционируются эти конкурентные преимущества.

**Конкурентоспособность** – это свойство товара или услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами, конкурирующими субъектами рыночных отношений.

**Конкурентоспособность менеджера** – преимущество менеджера по отношению к другому менеджеру, характеризующееся умением разработать систему обеспечения конкурентоспособности данного объекта, управлять коллективом для достижения целей системы.

**Конкурентоспособность организации** – способность организации вести успешную конкурентную борьбу.

**Конкурентоспособность товара** – комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик товара, определяющих его успех на рынке. Конкурентоспособность товара можно определить только в сравнении с товарами-аналогами.

**Конкуренция** – состязание между субъектами экономических отношений, борьба за рынки сбыта для получения более высокой прибыли и других выгод.

**Консюмеризм** – организованное движение граждан и государственных (муниципальных) организаций за расширение прав покупателей и усиление возможности их воздействия на продавцов и производителей товаров.

**Контроль** – функция управления, завершающая управленческий цикл, представляет собой наблюдение за тем, чтобы процессы осуществлялись согласно выработанным целям и стандартам. Контроль имеет функцию обратной связи.

**Концептуальные навыки** – познавательные способности человека воспринимать организацию как единое целое и в тоже время четко выделять взаимосвязи ее частей.

**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.

**Координация** – обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организациями для достижения большей согласованности деятельности; объединение отдельных людей и производственных единиц в одно согласованное усилие, которое содействует осуществлению общей цели. Основывается на трех принципах: «групповое усилие», «единство действий» и «общая цель».

**Корпоративная память** – центральное знание о прошлом компании, включая историю проектов, важные решения и их обоснования, ключевые документы и знания об отношениях с покупателями. Обращение к корпоративной памяти позволяет избежать повторения ошибок. Реализуется как хранилище больших объемов данных, информации и знаний из различных источников предприятия.

**Корпоративный этический кодекс** – составленный и утвержденный в фирме регулятивный документ, который включает положения, отражающие принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам и потребителям.

**Корпорация** – широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму. Корпорации могут быть как государственными, так и частными. Юридический статус корпорации предопределяет систему налогообложения их прибылей. В отличие от партнерств и индивидуальных деловых предприятий, чьи доходы облагаются по ставке индивидуального подоходного налога, прибыли

корпорации облагаются налогом на прибыль, который, как правило, отличается от подоходного налога, как по величине ставок, так и по набору льгот и вычетов из налоговой базы (дохода, подлежащего налогообложению) или налоговых обязательств.

**Корректирующее действие** – действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации.

**Кривая опыта (обучения)** – графическое отображения закона опыта, который гласит «Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции». Данный закон был введен в конце 60-х гг. Бостонской консалтинговой группой.

**Кружок качества** – группа работников подразделения организации, которая на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества.

технические, экономические, экологические, организационные, социальные, психологические и другие аспекты менеджмента в их взаимосвязи.

## Л

**Легенда** – преднамеренно подготовленная ложная информационная (или информационно-предметная) модель субъекта, распространяемая среди общественности этого субъекта и направленная на формирование его ложного имиджа (мифа) в соответствии с интересами ее создателя или заказчика (в том числе, возможно, и самого субъекта).

**Лизинг** – сдача в аренду предметов длительного пользования: зданий, машин, компьютеров и т.д. реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие права и обязанности сторон.

**Линейные полномочия** – полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

**Линейный уровень управления** – уровень оперативного контроля и координации. Здесь нет полного управленческого цикла, и решения принимаются по ситуации или определены решениями более высокого уровня. Как хорошо бы ни была спланирована деятельность, неизбежно проявляется вариантность процедур в зависимости от сложившихся условий и возмущений – внешних и внутренних, что требует оперативного вмешательства в процесс.

**Лицензирование** – в международном бизнесе метод выхода на зарубежный рынок, при котором фирма-владелец лицензии заключает

соглашение с зарубежной фирмой-покупателем лицензии на право использования последним производственного процесса, торговой марки, патента, торгового секрета и т.д., представляющего ценность за определенную плату.

**Лицензия (право, разрешение)** – 1) разрешение, выдаваемое государственными органами на право определенной экономической деятельности; 2) разрешение, выдаваемое государственным органом на проведение определенной внешнеэкономической деятельности; 3) право использования защищенных патентами изобретений, технологий, технической и коммерческой информации; 4) разрешение, выдаваемое государственными органами на виды деятельности, которые ограничиваются путем взимания платежей за выдаваемое разрешение.

**Логистика** – комплекс средств, инструментов и мероприятий, обеспечивающих планирование, контроль и обеспечение результативных и эффективных по затратам потоков сырья, полуфабрикатов и готовых изделий, а также соответствующей информации из пункта происхождения до пункта потребления, их хранения в целях удовлетворения требований клиента.

## М

**Макросреда** – факторы, которые прямо и опосредованно влияют на деятельность организации (потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, профсоюзы, собственники).

**Методы экстраполяции** – методы, основанные на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

**Марка (бренд)** – название, понятие, знак, символ, дизайн и их комбинация, предназначенные для идентификации предлагаемых продавцов (группой продавцов) товаров или услуг, а также для установления их отличий от конкурентов.

**Маркетинг** – комплекс средств, инструментов и мероприятий, обеспечивающих максимальную ориентацию производственной, коммерческой и сбытовой деятельности организации на удовлетворение запросов потребителей. Включает исследование рынка, выявление неудовлетворенных и неизвестных запросов потребителей, разработку концепции продукта, организацию продвижения и продаж, разработку политики ценообразования и пр.

**Маркетинг персонала** – вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

**Маркетинговая антикризисная программа** – комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса.

**Масштаб отклонений** – заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных, при этом не требуется принятия мер для корректировки.

**Математические методы планирования** – способы составления планов с помощью математических моделей.

**Матрица SWOT** – таблица, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от ее сильных и слабых сторон, открывающихся возможностей и нависающих угроз.

**Матрица БКГ** – таблица, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от темпов изменения спроса и масштабов рынка.

**Матрица Мак-Кинси** – таблица, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от сочетания ее конкурентных преимуществ и степени привлекательности рынка.

**Матричная организация** – тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность и перед руководителем данного конкретного проекта, где они работают постоянно.

**Международная компания** – компания, сфера деятельности которой распространяется на зарубежные страны. По принадлежности и контролю большинство из компаний являются национальными. Отличительными особенностями являются: наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах; использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий; контроль и координация деятельности филиалов и дочерних предприятий.

**Менеджер** – член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

**Менеджеризм** – практика управления, руководство производством, фирмой, осуществляемое менеджерами; течение, направление экономической мысли, изучающее и рассматривающее роль управления, менеджеров в экономике.

**Менеджмент** – от англ. управление, руководство. Выступает как особая форма управления в условиях рынка; как наука представляет собой совокупность философских концепций, стратегий, принципов, функций, методов и стилей управления; предстает как система управления, как наука и искусство, а также как категория людей, орган или аппарат управления.

**Менеджмент знаний (или Менеджмент на основе знаний)** – целенаправленная организация деятельности всей компании, где знания рассматриваются, как главный стратегический фактор успеха.

**Менеджмент качества** – совокупность элементов организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для создания, применения и поддержки общего руководства качеством продукции

организации. Требования системы качества зафиксированы в серии международных стандартов ISO 9000 - "Стандарты по общему руководству качеством и обеспечению качества".

**Менеджмент ресурсов** – управление различными видами ресурсов (объектами и средствами деятельности): материальными, финансовыми, информационными, человеческими и предприятием в целом, как закрытой экономической системой.

**Метауправление** – управление самой системой управления, направленное на обеспечение ее эффективной работы, как в целом, так и отдельных подсистем управления.

**Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy)** – способ стратегического анализа и установления количественных характеристик влияния 37 производственных и рыночных факторов на конечные результаты работы фирмы независимо от ее размеров и сферы деятельности.

**Методы менеджмента** – совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей организации.

**Методы разработки управленческих решений** – набор мероприятий организационного, технологического, экономического, правового и социального характера, направленный на формирование управленческих решений.

**Метрологическая служба** – организационная структура, несущая ответственность за определение и внедрение системы измерительного контроля.

**Механистическая структура** – традиционно-бюрократическая форма организации, в противоположность органической или адаптивной структуре.

**Микросреда** – факторы, изменение которых прямо или непосредственно влияют на деятельность организации (экономика, политика, международные факторы, социо-культурные, политико-правовые).

**Миссия** – основополагающая уникальная качественная цель организации, представляет собой смысл, предназначение, причину существования организации.

**Многонациональная конкуренция** – одна из форм международной конкуренции, когда конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран, по сути, протекает независимо; рассматриваемая отрасль имеется во многих странах, но в каждой из них конкуренция идет по-своему. Конкурентами могут быть и международные компании, но действие их конкурентных преимуществ в большинстве случаев ограничивается пределами той страны, в которой эти компании работают.

**Многонациональная стратегия** – стратегия, при которой компания приспосабливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на

рынке каждой страны. В этом случае общая международная стратегия компании представляет собой совокупность стратегий по странам. Она приемлема для отраслей, где преобладает многонациональная конкуренция.

**Многонациональные фирмы** – фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям разных стран. Они образуются путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. Термин «многонациональная фирма» может употребляться по отношению к компаниям, участвующим в многонациональной конкуренции, и в противоположность термину глобальные фирмы. Данная фирма может проявить большую независимость при проведении операций в различных странах, исходя из того, что каждый рынок уникален и условие успеха является максимальной адаптация к национальным особенностям.

**Модели формирования стратегии (по Г. Минцбергу)** – 1) Плановая (разрабатывается специалистами-плановиками на основе точного расчета). 2) Предпринимательская (полуосознанно зарождается в голове у предпринимателя). 3) Обучение на опыте (создается методом проб и ошибок с привлечением максимального числа, сотрудников).

**Модель «привлекательность рынка – конкурентоспособность компании» (модели GE/McKinsey, Shell/DPM)** – положение организации позиционируется путем относительной оценки ее сильных сторон на рынке (в отрасли) в сочетании с относительной перспективностью самого рынка (отрасли). Позволяет определить конкурентоспособность различных бизнесов компании на рынках разной степени привлекательности.

**Модель «стадия эволюции рынка (жизненный цикл товара) – конкурентное положение компании» (модель Хоффера-Шендлера, ADL)** – положение организации определяется в результате оценки ее позиций относительно конкурентов в зависимости от стадии эволюции рынка (или стадия жизненного цикла товара). Позволяет определить место различных бизнесов компании на растущих, стабильных и стагнирующих рынках.

**Мозговая атака** – выработка управленческого решения на основе идей, бессистемно выдвигаемых группой в процессе совместной работы с их последующим уточнением и обсуждением.

**Мониторинг** – непрерывное комплексное наблюдение за объектами, измерение параметров и анализ их функционирования.

**Моральный кодекс** – формальное изложение этических и социальных ценностей организации, которое призвано донести до сотрудников принципы, которых придерживается компания.

## Н



**Незапрограммированное решение** – выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

**Необходимость координации** – ситуация, возникающая при вертикальном и горизонтальном разделении труда. Без соответствующей координации люди не смогут работать вместе.

**Неопределенность внешней среды** – функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

**Непрерывность** – свойство (способность) процесса управления не допускать перерыва между последовательно выполняемыми этапами (фазами) или другими действиями, приводящими к снижению качества управления.

**Непрерывность процесса управления** – отсутствие перерывов между последовательно выполняемыми этапами (фазами) или другими действиями, приводящими к снижению качества управления. Непрерывность процесса нарушается, если между двумя последовательно выполняемыми этапами возникает незапланированная пауза, приводящая к снижению качества выполнения последующих этапов анализа (например, из-за потери ценности информации), несвоевременному достижению поставленной цели или срыву всего процесса управления.

**Нестабильность внешней среды** – внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собою сложность, подвижность и неопределенность внешней среды.

**Номинальная стоимость акций** – это стоимость обычной акции в соответствии с указанным на ней номиналом.

**Нормативный метод планирования** – способ составления планов, исходящий из удельных затрат ресурсов на единицу продукции ее требуемого количества.

**Нормирование** – мероприятие по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

**Ноу-хау** – совокупность технических, технологических, коммерческих, организационных знаний, необходимых для организации производства.

## О

**Обеспечивающая подсистема системы стратегического менеджмента** – подсистема, обеспечивающая систему всем необходимым для нормального функционирования фирмы (системы); вход системы. Компонентами подсистемы являются: методическое обеспечение; ресурсное обеспечение; информационное обеспечение; правовое обеспечение.

**Обмен информации по вертикали** – движение информации с уровня на уровень в пределах организации.

**Обработка информации** – процесс расположения ее в определенном порядке, придание ей неких завершенных форм, что наполняет информацию новым смыслом и значением. Обработка информации создает образы, формы, которые человек может распознать, и которые понимаются им определенным образом. При этом происходит процесс сведения комплекса информационных сигналов до упрощенных синтезированных образов и категорий.

**Общее руководство** – организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом. Сюда относится разработка позиции организации в конкурентной борьбе, обеспечивающей ее скоординированное продвижение к цели данного этапа. Общее руководство – это возможность и способность действовать таким образом, чтобы оптимизировать достижение целей организации ближайшего и последующего этапов.

**Объект управления** – управляемая подсистема (социальные процессы, ресурсы, социальные организации, люди), воспринимающая воздействия со стороны субъекта управления.

**Объем работы** – количество различных операций, выполняемых одним рабочим, и частота их повторения.

**Обязанности** – нормативно закреплённый круг действий, возложенных на орган управления или работника и безусловный для исполнения ими. Обязанности подразделяются на общие, специальные, служебные (должностные) и др.

**Обязательные согласования** – форма административных полномочий, при которой линейные руководители обязаны обсуждать соответствующие вопросы с персоналом, прежде чем предпринять действия или представить предложение высшему руководству.

**Обязательство** – понимается, что от индивида ожидается выполнение конкретных задач и рабочих требований.

**Ограничение норм управляемости** – количество работников, которые подчиняются руководителю (от 7 до 10).

**Оперативное управление производством** – целенаправленное воздействие на производство с целью выработки своевременных решений по поводу выполнения планов, норм, которые составлены на основе достоверной информации о ходе производства.

**Оперативность процесса управления** – завершение цикла управления в требуемые сроки.

**Оперативные цели** – имеют внутреннюю направленность, исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать.

**Операционная система** – общая система производственной функции организации, состоящая из трех подсистем: перерабатывающей подсистемы, подсистемы обеспечения и планово-контрольной подсистемы.

**Операционные цели** – 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.

**Оптимизация** – процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры выхода объекта как системы.

**Оптимология** – наука об оптимуме, изучающая оптимальность соотношений между различными факторами в бизнесе, сформулирована Г. Хопфом (1882-1949). Ее основная задача – анализ всех факторов, техники, процессов в различных отраслях человеческой деятельности; их классификация с учетом условий данного предприятия и уровня оптимальности, к которому следует стремиться.

**Организатор** – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода связанная с ответственностью за разработку организационных структур и других форм организации деятельности персонала, наиболее эффективных в заданных условиях.

**Организационная структура** – логические соотношения уровней управления и функциональных обязанностей, организованные таким образом, чтобы эффективно достигать поставленных целей.

**Организационное окружение** – та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы. Для большинства людей организационное окружение включает как рабочее место, так и такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия труда, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общение, трудовые отношения, коллеги и т.д.

**Организационное проектирование** – процесс разработки проектов организации производственных систем и систем управления. Целью организационного проектирования является придание процессу создания новых систем или развитию действующих целенаправленности и научной обоснованности. Организационное проектирование позволяет формировать системы с заранее заданными характеристиками, содержащимися в проектной документации. Объектом организационного проектирования могут быть мероприятия в области организации производства, управления персоналом, организации в целом. При комплексном организационном проектировании предполагается использование системного подхода, который предусматривает решение организационных вопросов одновременно для производственной системы и системы управления проектируемой организации, для каждого составляющего их элемента, а также организации в целом как системы.

Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

**Организационное решение** – 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.

**Организационное управление** – система организации деятельности в компании, реализуемая путем определения функциональных областей деятельности, процессов и механизмов взаимодействия между ними, а также уровней управления.

**Организационные решения** – решения, связанные с организацией бизнеса, структурированием функций, полномочий и обязанностей подразделений и персонала, построением производственных и информационных потоков и т.п. Особая часть этих решений связана со структурированием ресурсов компании и направлены на увеличение потенциала их использования.

**Организационный капитал** – способности организации, проистекающие из формализованных знаний, деловых процессов, организационной культуры, ценностей и норм. Является частью интеллектуального капитала организации.

**Организация** – как функция управления это создание структуры, которая позволяет эффективно достигать те цели, которые были поставлены функцией планирования. Например, распределение задач, обязанностей и ответственности среди подчиненных.

**Организация** – открытая система, встроена в внешний мир; группа людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели.

**Организация управления** – создание, образование системы управления или внесение прогрессивных изменений в порядок ее функционирования и развития.

**Ответственность** – обязательство выполнять задачи и отвечать за их решение.

**Ответственность юридическая** – следование организации законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что она может, а чего не может.

**Отрасль** – в стратегическом управлении: совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой-либо продукт или услугу, полностью заменяющих друг друга.

**Официальные цели** – 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.

**Оценка деятельности** – формальная процедура оценки работы сотрудника, в основном, путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

## II

**Паблик рилейшнз, PR** – деятельность по организации и обеспечению коммуникации субъекта (индивида, фирмы, государства) с его общественностью.

**Параллельные полномочия** – форма административных полномочий, при которой персонал имеет право наложить вето на решения линейного руководства.

**Патент** – государственный документ, удостоверяющий право, устанавливающий приоритет и закрепляющий права патентообладателя на запатентованный объект.

**Передача информации по горизонтали** – движение информации из одного подразделения в другое в пределах организации.

**Передача информации сверху вниз** – движение информации с верхних уровней организации на нижние.

**Передача информации снизу вверх** – движение информации с нижних уровней организации на верхние.

**Перестройка работы** – это процесс переформулирования целей и задач путем расширения должностных инструкций и функциональных обязанностей для обеспечения больших внутренних вознаграждений.

**План** – официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития организации в будущем, промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями, механизмы координации деятельности и распределения ресурсов, стратегия на случай чрезвычайных обстоятельств.

**Планирование** – функция управления, представляющая собой постановку целей и способов их достижения, составление программ действий.

**Планирование качества** – часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества.

**Плоская структура** – структура организации, характеризующаяся малым числом уровней управления и широким объемом управления.

**Поглощение** – объединение, при котором более крупная компания приобретает и интегрирует в свою структуру бизнес меньшей компании.

**Подвижность внешней среды** – относительная быстрота изменений, происходящих во внешней среде.

**Подразделение** – формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

**Подход к руководству** – признанная в данный момент обществом совокупность принципов отношения к работнику, управления им.

**Политика** – общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

**Полномочия** – ограниченное право использовать ресурсы и направлять усилия работников организации на выполнение определенных задач.

**Портфель** – наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу – ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании данное понятие используется для обозначения каких-либо групп хозяйственных подразделений и вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе целого ряда различных компаний. Данное понятие по аналогии с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и том же владельцу.

**Портфельная стратегия** – стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доходов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержания имеющегося уровня продаж.

**Построение организационных коммуникаций** – оценка количества и качества информационных потоков в компании; разработка программы информационной поддержки; обучение сотрудников техникам личной коммуникации и внедрение корпоративного стиля делового общения.

**Потенциал** – 1) скрытые возможности, мощь, сила фирмы; 2) средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии, которые могут быть мобилизованы, приведены в действие и использованы для достижения определенных целей; 3) возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области.

**Потребительская ценность** – оценочное суждение потребителя о способности товара удовлетворять его потребности.

**Правила** – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

**Предварительный контроль** – включает введение в практику определенных правил, процедур и линий поведения. Они вырабатываются для обеспечения выполнения планов и их строгого соблюдения, т.е. это способ убедиться, что работа идет в заданном направлении.

**Предпосылка** – предложение, рассматриваемое как истинное. Используется в качестве отправной точки в процессе принятия решений.

**Пресс-релиз** – специальное сообщение компании, выпускаемое для СМИ, содержащее информацию для последующей публикации.

**Престиж** – мера признания способностей, превосходства знаний, успехов руководителя и уровень влияния этих фактов на исполнительность подчиненных.

**Принцип исключений** – концепция, согласно которой только значительное отклонение от стандартов и правил должны побуждать срабатывать систему контроля.

**Принцип соответствия** – принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнить те задачи, за которые несет ответственность.

**Принципы** – правила поведения, которыми люди руководствуются на практике.

**Принципы планирования** – правила, которые необходимо учитывать при составлении планов. К их числу относят участие максимального числа работников организации, непрерывность, гибкость, координацию и интеграцию, создание необходимых условий для выполнения плана.

**Принципы стратегического управления** – ориентация на миссию организации, ее глобальные цели, конкурентоспособность; определение приоритетов фирмы как основы самостоятельных стратегий; предположение о единстве окружающей среды и фирмы; отсутствие рутинных процедур и детальных инструкций.

**Принятие решений** – представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим состоянием организации.

**Проблема** – ситуация несоответствия желаемого и существующего.

**Проблемная ситуация** – условия, порождающие проблему.

**Прогноз** – система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии организации и ее окружения.

**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.

**Программа** – комплекс мероприятий по реализации одной или нескольких целей. Оценка и выбор вариантов программ производится по различным критериям.

**Программа антикризисная** – система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса; комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

**Программно-целевая структура управления** – структура управления, в которой руководитель осуществляет координацию работы независимых от него подразделений, связанных с выполнением программы.

**Программно-целевой метод управления** – совокупность приемов и способов согласования целей с имеющимися ресурсами. Разработка программы предполагает: построение дерева целей, мероприятий,

определение ресурсов, сравнение альтернативных вариантов и выбор наилучшего.

**Программно-целевой подход в управлении** – это такой подход, при котором руководитель ориентируется на достижение конечного результата в логике поэтапного действия: формирование дерева целей, разработка адекватной исполняющей программы, реализация управляющей программы.

**Продвижение** – это деятельность по распространению сведений о товаре или услуге и убеждению потребителей в необходимости их покупки.

**Продуктовая организационная структура** – структура, основным элементом которой являются отделения, ответственные за выпуск основных видов продукции.

**Проектная организационная структура** – совокупность временных подразделений, предназначенных для решения разовых задач.

**Проектная управленческая структура** – структура управления, в которой руководитель полностью отвечает за решение разовой задачи (реализацию проекта).

**Производственная среда** – совокупность условий, в которых выполняется работа.

**Промежуточный управленческий процесс** – важный аспект деятельности, перекрывающий и связывающий четыре основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

**Профиль** – это комплексная оценка предприятия, характеризующая его специализацию, организационно-технический уровень, систему управления и организационную культуру.

**Профильная диверсификация** – вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы своей деятельности в отрасли, обладающие стратегическим соответствием, т.е. имеющие схожие с данной компанией цепочки создания стоимости, что создает возможность объединения различных производств в единую систему и максимального использования кривой опыта для снижения издержек производства.

**Процедура** – набор официальных правил, выполняемых в определенной последовательности.

**Процедура изменений** – процесс подготовки и проведения трансформации значимых элементов, корпоративной культуры.

**Процедурные знания** – знания о способах решения задач в проблемной области, а также различные инструкции, методики и т.п.

**Процесс** – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

**Процесс внешней адаптации** – связан с поиском и нахождением организации своей ниши на рынке и ее приспособлением к изменяющемуся окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды.



**Процесс внутренней интеграции** – установление и поддержание эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации.

**Процесс контроля** – последовательность действий по обеспечению достижения организацией своих целей, состоящая из трех этапов: выработка стандартов и критериев оценки; сопоставление реальных результатов со стандартами; принятие необходимых корректирующих действий.

**Процесс принятия решений** – последовательная реализация этапов, таких как диагноз проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решения, выявление альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, оценка и контроль выполнения решения.

**Процесс стратегического менеджмента** – совокупность последовательных действий для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на изменения внешней среды.

**Процесс управления** – общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации.

**Процессный подход к управлению** – подход в управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий и функций.

**Прямой маркетинг** – это система сбыта товаров посредством различных средств рекламы, которая предполагает непосредственный контакт с потребителем и направлена на получение от него немедленной реакции.

## Р

**Работоспособность** – параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы и создании конечного продукта.

**Равенство конечного результата** – принцип, согласно которому один и тот же результат может быть получен различными способами при различных начальных условиях.

**Развитие организации** – долгосрочная программа усовершенствования возможностей организации решать различные проблемы и способностей к обновлению, в особенности путем повышения эффективности управления культурой организации. При этом используются теоретические и технологические новинки, достижения прикладных наук о нововведении.

**Разработка философии предприятия** – определение ценностно-смысловых, нормативных и символических компонентов организационной культуры, разработка корпоративного кодекса, оценка соответствия организационной культуры миссии и стратегии компании.

**Ранжирование** – определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по их эффективности, актуальности, масштабности, степени риска.

**Ранжирование целей** – распределение целей по важности, первоочередности осуществления и т.п.. Способы ранжирования: построение «дерева целей», распределение по уровням организации, вкладу в реализацию миссии; времени; затратам; величине выгод (неблагоприятных последствий) и пр.

**Распространение** – это деятельность, благодаря которой товар или услуга становятся доступными для потребителей.

**Расширение объема работы** – реорганизация труда с расширением объема выполняемых работ.

**Рациональное решение** – выбор, подкрепленный результатами объективного анализа. Данное решение не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

**Регулирование** – функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на качество управленческого решения и эффективность функционирования системы менеджмента фирмы, и по принятию мер для доведения процессов в ней до новых требований выхода (требований потребителей).

**Результативность** – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

**Реклама** – форма коммуникации, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара.

**Рекомендательные полномочия** – форма административных полномочий, предполагающая, что линейные руководители обращаются за административными решениями и рекомендациями, но не обязаны их выполнять.

**Рентабельность** – это показатель эффективности экономической деятельности, характеризующий уровень затрат и степень использования средств компанией.

**Рентабельность инвестиций (ROI)** – показатель эффективности инвестиционной деятельности компании, который устанавливает желательность инвестиций в терминах доходности к первоначальному вложению. Рассчитывается как отношение среднегодовой прибыли после налогов к чистым инвестициям.

**Реорганизация** – изменения структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения или преобразования его звеньев.

**Репутация организации** – созданное устойчивое мнение о качествах, достоинствах и недостатках организации в деловом мире (в определенном сегменте рынка).

**Реструктуризация** – изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы.

**Ресурсы** – запасы сырья, земли, кадров, управленческих знаний и навыков, научных данных и т. п., которые используются в процессе управления.

**Решение** – организационная реакция на проблему и выбор альтернативы.

**Решение, основанное на суждении** – выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна.

**Риск** – уровень неопределенности в предсказании результата.

**Риск управленческий** – характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в той или иной степени неопределенности.

**Риск экономический** – потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности, а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

**Риск-менеджмент** – система управления организацией, которая ставит своей целью снижение риска, предотвращение недопустимого риска; представляет органичную часть финансового менеджмента.

**Родственная диверсификация** – это вхождение фирмы в отрасли, сходные по технологиям, системе поставок, каналам распространения, клиентуре с базовой отраслью компании.

**Руководители среднего звена** – руководители основных подразделений и предприятий, входящих в организацию. Через подчиненных руководителей низового уровня управляют текущей деятельностью: устанавливают задания исполнителям, контролируют их выполнение, проводят мероприятия по совершенствованию производства, условий труда и пр.

**Руководитель** – это лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые обязаны ему подчиняться и в установленных рамках выполнять все его требования.

**Руководитель высшего звена** – руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части организации.

**Руководитель низшего звена** – руководитель в организации на уровне, находящемся над уровнем управленческого персонала.

**Рыночная стоимость акции** – это стоимость акции, по которой она оценивается на свободном рынке.

**Рычаг управления** – способы, с помощью которых реализуются управленческие решения, средства, воздействующие на исполнителей.

## С

**Саморегулирование** – способность системы самостоятельно, без воздействия извне, реагировать на внешние воздействия, нарушающие ее нормальное функционирование. Саморегулирование достигается с помощью обратной связи и осуществляется в форме самонастройки и самоорганизации.

**Самоуправление** – самостоятельность социальных организаций, заключающаяся в реальной возможности и праве самостоятельно, под свою ответственность, решать важные вопросы своей жизнедеятельности и принимать управленческие решения для достижения конечных результатов. Самоуправление связано с изменением соотношения централизации и децентрализации в системе управления.

**Санация** – реорганизованная процедура передачи собственности предприятия-должника лицам или организациям, оказывающим ему финансовую помощь в целях его оздоровления.

**Сбалансированная система показателей** – система оценки и стимулирования деятельности организации по реализации выбранной стратегии. Система обеспечивает учет не только финансовых результатов, но и факторов, определяющих данные результаты: взаимоотношения с клиентами, инновации, эффективность бизнес-процессов, знания и потенциал организации.

**Связующий процесс** – это процесс, необходимый для осуществления планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы это принятие решений и коммуникация.

**Связь** – категория управления, отражающая формы взаимодействия элементов системы. Посредством связи формируются отношения, определенные для данной структуры.

**Сегмент** – группа покупателей, одинаково реагирующих на определенный набор стимулов маркетинга.

**Сетевое планирование** – система управления, широко применяемая в строительстве, в разработке крупных научно-технических проектов, использующая сетевой график как форму предоставления информации об управляемом объекте.

**Сетевой график** – полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой определяются логическая взаимосвязь и последовательность работ этого комплекса. Основными элементами сетевого графика являются работа, событие, критический путь.

**Сетевые методы менеджмента** – методы, которые применяет управляющая подсистема к организационным объектам управления. В основе этих методов лежит сетевое планирование и управление (СПУ) –

графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем.

**Синергия** (в стратегическом менеджменте) – дополнительные стратегические преимущества, которые возникают при реализации нескольких направлений бизнеса в рамках одной компании, за счет взаимодополняемости продукции и услуг и/или использования общих ресурсов.

**Система** — это множество составляющих единство элементов, их связей и взаимодействий между собой и между ними и внешней средой, образующее присущую данной системе целостность, качественную определенность и целеполагание.

**Система менеджмента знаний** – совокупность методологических подходов и технологий, которые позволяют менеджменту за счет использования знаний создать для компании дополнительные ценности.

**Система менеджмента качества** - система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.

**Система обратной связи** – в управлении это любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

**Система управления** – совокупность увязанных, согласованных методов и средств управления организацией, используемых менеджерами. Представляет иерархическую структуру, разделенную на уровни.

**Систематизация информации** – обработка с целью приведения к определенному виду и интерпретация информации, позволяющая индивиду определенным образом реагировать на ее получение.

**Системный подход** – рассматривает организацию как многоплановое явление, связывающее в органичное целое цели, ресурсы и процессы, протекающие в организации и вне нее.

**Ситуационный подход** – предполагает, что эффективность управления, выбор методов, принципов определяются конкретной ситуацией, под которой понимается набор определенных обстоятельств внутренних и внешних, которые воздействуют на организацию. Каждая конкретная ситуация и определяет набор способов, которые будут вести к успеху.

**Скалярная цепь управления** – ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в цепочке, вниз, до руководителя низового звена.

**Скрытность процесса управления** — способность утаить от конкурентов или других противодействующих систем планируемые и выполняемые действия.

**Слабая компания** – это компания, теряющая свои конкурентные позиции.

**Слияние** – это объединение примерно равных партнеров, в результате которого вновь созданная компания получает новое название.

**Сложность внешней среды** – определяется числом внешних факторов, на которые организации приходится реагировать, а также степенью изменчивости каждого фактора.

**Совместное предприятие (СП)** – это предприятие вне зависимости от формы собственности, действующее на основе имущества учредителей, в числе которых могут быть и иностранные юридические и физические лица.

**Создание организации** – процесс создания структуры организации, которая дает возможность ее сотрудникам эффективно работать вместе для достижения целей организации.

**Социальное управление** – проявляется как координация неполитических процессов в обществе и деятельности соответствующих организаций, не связанных с рыночными отношениями (например, образовательная сфера).

**Социотехническая система** – система, представляющая людей и технологические компоненты. Все формальные организации представляют собой социотехнические системы.

**Специализация внутри предприятий** – сосредоточение отдельных цехов, участков и рабочих мест на выполнении определенных технологических операций или групп операций, на которые расчленяется процесс изготовления готовой продукции при производственной и территориальной кооперации цехов, участков и отдельных рабочих мест.

**Специализация отрасли** – приспособленность отрасли к выпуску длительно и стабильно повторяющейся номенклатуры продукции определенного экономического назначения, идущей на удовлетворение общественных потребностей и личных нужд.

**Специализация предприятия** – производственно-технологическая приспособленность и сосредоточение предприятия на выпуске стабильно повторяющейся и технологически однородной номенклатуры продукции узкого или ограниченного ассортимента.

**Специализация производства** – форма общественного разделения труда между отраслями народного хозяйства, предприятиями, а также внутри отраслей и предприятий на различных стадиях производственного процесса.

**Специфические цели** – цели подразделений, определяющие основные направления их деятельности в свете реализации общих целей.

**Среда менеджмента знаний** – аспекты состояния компании, которые определяют способность компании эффективно управлять знаниями. Наиболее важными аспектами являются установленная взаимосвязь между стратегией компании и знаниями, культура, уровень технологической оснащенности, знание источников знаний, доступность

источников знаний, структурированность и актуальность существующих знаний.

**Срок окупаемости** – период, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты по инвестиционному проекту покрываются результатами его осуществления.

**Ставка дисконта** – норматив приведения будущих инвестиций к расчетному или текущему периоду.

**Стандарт** – конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

**Стержневые технологии (компетенции)** – уникальные технологии, которые обеспечивают компании базовые, пороговые конкурентные преимущества в самой долгосрочной перспективе. Это специфические навыки в технической, управленческой или иных сферах, которые определяют невоспроизводимые достоинства конечного продукта компании и обеспечивают потенциальный доступ к различным рынкам.

**Стиль руководства** – совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных. Он определяется характером деятельности организации, культурой, системой ценностей, позициями менеджеров, и случайными факторами.

**Стиль управления** – совокупность наиболее характерных устойчивых методов решения проблем, используемых руководителями в практической управленческой деятельности.

**Стратегии диверсифицированного роста** – они реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Выделяют: **стратегия центрированной диверсификации** – базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке; **стратегия горизонтальной диверсификации** – предполагает поиск новых возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой; **стратегия конгломеративной диверсификации** – состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

**Стратегии интегрированного роста** – они предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Фирма может прибегнуть к этим стратегиям, если она находится в сильном бизнесе, путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри, при этом происходит изменения положения фирмы внутри отрасли. К ним относят: **стратегия обратной вертикальной интеграции** – направленная на рост фирмы за счет приобретения, либо же усиления контроля над

поставщиками, а также за счет создания дочерних структур. Реализация этой стратегии может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросы поставщиков; **стратегия вперед идущей вертикальной интеграции** – рост фирмы за счет приобретения, либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи.

**Стратегии концентрированного роста** – те стратегии, которые связаны с изменением продукта и/или рынка. В данную стратегию входят: **стратегия усиления позиции на рынке**, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции (маркетинговые усилия); **стратегия развития рынка** – заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта; **стратегия развития продукта** – предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

**Стратегии сокращения** – они реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. Выделяют: **стратегия ликвидации** - представляет предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести бизнес и избавляется от неэффективных производств, подразделений, филиалов; **стратегия «сбора урожая»** - предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Она применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы (сокращение затрат на закупки, на рабочую силу); **стратегия сокращения** – фирма закрывает или продает одно из своих подразделений для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ бизнеса. Когда одно из производств плохо сочетается с другим или когда нужно получить средства для развития более перспективных или новых бизнесов; **стратегия сокращения расходов** – поиск новых возможностей уменьшения издержек и проведения соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Она ориентированна на устранение достаточно небольших источников затрат, и ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер.

**Стратегическая единица бизнеса (СЕБ)** – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

**Стратегическая задача** – мероприятие по нейтрализации последствий непредвиденных событий внутри фирмы и за ее пределами. Цель решения стратегической задачи состоит в поиске путей повышения гибкости и неустойчивости организации.



**Стратегическая концепция развития** – стратегия, которая формируется на основе выработки генеральной цели компании и выбора соответствующих ей перспективных направлений деятельности на ближайшие годы.

**Стратегическая программа** – разрабатывается по результатам стратегического анализа в соответствии с принятой стратегией развития и учетом ресурсных возможностей фирмы.

**Стратегическая сегментация рынка** – исследование рынка с целью прогнозирования его параметров для разработки стратегии фирмы. К параметрам рынка относятся: функции или потребности, которые нужно удовлетворять; группы потребителей по целевым сегментам; объемы, цены и сроки продаж по целевым сегментам; технологии удовлетворения потребностей.

**Стратегические факторы** – это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

**Стратегические цели** – отражают в количественных показателях желаемое состояние, которое необходимо достичь в ходе использования потенциала организации к определенному сроку.

**Стратегический анализ** – методичные систематизированные действия по следующему управленческому циклу: сбор и обработка информации, выявление особенностей, закономерностей, тенденций и возможностей развития.

**Стратегический менеджмент** – система управления основными аспектами деятельности на базе планирования и реализации долгосрочной концепции развития, определяющей общие цели фирмы, приоритеты в распределении ресурсов и инвестиционных вложений, конкурентные преимущества продукции компании на рынке.

**Стратегическое планирование** – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

**Стратегическое соответствие** – это совпадение у бизнес-единиц компании отдельных звеньев цепочек ценности, позволяющее повысить эффективность работы корпорации в целом за счет снижения издержек, обмена навыками и опытом.

**Стратегическое управление** – процесс формулирования и реализации стратегий, которые устанавливают соотношение между организацией и ее средой для достижения поставленных целей.

**Стратегия** – это генеральное направление действий организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели; общий, всесторонний план достижения целей.

**Стратегия дифференциации** – конкурентная стратегия, в соответствии с которой компания-производитель стремится добиться восприятия потребителями своих товаров и услуг как уникальных.

**Стратегия интернационализации** – освоение новых, зарубежных рынков, включая расширение не только экспорта товаров, но и экспорта капиталов, когда за рубежом создаются предприятия, выпускающие на местах, в бывших странах-импортерах, товары, минуя барьеры входа и используя существующие преимущества.

**Стратегия лидерства в издержках** – конкурентная стратегия, предполагающая, что организация активно использует новые методы повышения производительности труда, проводит тотальное сокращение расходов, жестко контролирует издержки, предлагая товар, не уступающий по качеству продукции конкурентов, по более низким ценам.

**Стратегия ограниченного роста** – стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции. Чаще всего используется в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой.

**Стратегия оптимальных издержек** – стратегия, которая ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Она направлена на удовлетворении нужд потребителей за счет предоставления им большей гаммы товаров по более низким ценам, чем на аналогичную продукцию.

**Стратегия отступления** – стратегия, которая обычно связана с сокращением рыночной доли возможно более короткий срок в целях увеличения прибыли. Фирма может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и тогда она идет на то, чтобы продать часть своей рыночной доли конкурентам. Это вынужденная стратегия, предполагающая постепенное сворачивание операций либо ликвидацию бизнеса.

**Стратегия поворота** – стратегия, которая характерна для фирм, находящихся в сложном и постепенно ухудшающемся положении. В такой ситуации фирма может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

**Стратегия предупреждения конфликта** – создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

**Стратегия разрешения конфликта** – система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем.

**Стратегия роста** – стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года.

**Стратегия управления персоналом** – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

**Стратегия упреждающего удара (первоначального преимущества)** – стратегия, которая состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копировать стратегию компаниям конкурентам. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить компанию на вторые роли.

**Стратегия фокусирования** – конкурентная стратегия, предполагающая, что организация концентрирует усилия на определенном географическом регионе или группе потребителей.

**Стратегия экспорта** – стратегия, которая предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей. Она направлена на расширение экспортной деятельности и предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития этой деятельности и снизить до минимума возможные риски, увеличивая выгоды.

**Структура организации** – определенные взаимоотношения уровней управления и подразделений, которые позволяют достичь цели организации.

**Субъект управления** – управляющая подсистема, звено, элемент в системе управления, воздействующий на другие элементы субъекта управления; в зависимости от целей исследования может рассматриваться и как объект для вышестоящего звена в иерархии управления.

**Супероптимальное решение** – такое решение, которое объективно превосходит то, что обычно считалось наилучшим решением проблем данного типа.

**Сфокусированная стратегия низких издержек – (лидерства по издержкам)** – один из видов стратегии фокусирования, когда компания пытается достичь преимуществ в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентного превосходства.

## Т

**Тактика** – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

**Текущий контроль** – осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Его объектом являются подчиненные.

**Теория жизненного цикла** – ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от «зрелости» подчиненных, т.е. от их способности взять на

себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.

**Теория игр** – метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов.

**Теория систем** – концепция, в соответствии с которой менеджеры должны рассматривать организацию как открытую систему взаимосвязанных частей, которая пытается достигнуть разнообразных целей в изменяющейся внешней среде.

**Технологии разработки управленческих решений (РУР)** – искусство, мастерство и умение руководителя осуществлять управленческое воздействие на персонал для достижения общих и ключевых целей организации. В состав технологий РУР входят целевые технологии (ЦТ) и процессорные (ПТ). ЦТ включают инициативно-целевую, программно-целевую и регламентную технологию, ПТ – управление по результатам, управление на базе потребностей и интересов, управление путем постоянных проверок и указаний, управление в исключительных случаях, управление на базе «искусственного интеллекта», управление на базе активизации деятельности персонала.

**Технологические парки** – форма территориальной интеграции науки, образования и производства, способствующая оперативному внедрению научно-технических разработок и новых технологий производства.

**Технология** – это совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых осуществляется производственный процесс.

**Товарный знак** (товарная марка) – зарегистрированное в установленном порядке обозначение, проставляемое на товаре или его упаковке и служащее для отличия товаров одной фирмы от товаров других фирм. Торговая марка – фирменный знак-символ для обозначения не одного, а всех товаров данной фирмы-производителя.

**Точка безубыточности** – выручка и объем производства фирмы, которые обеспечивают покрытие всех ее затрат и нулевую прибыль.

**Точность** — обеспечение максимального соответствия реального движения (или конечного состояния) требуемому (эталонному) движению (или конечному состоянию) объекта управления.

**Трансферт инноваций** – законодательное разрешенное право на передачу нововведений другим субъектам инновационной деятельности.

**Тренд** – направленность изменения показателей, определяемая путем обработки отчетных, статистических данных и установления на этой основе тенденций их изменения.

## У

**Углубление работы** – реорганизация труда с углублением содержания выполняемых работ.

**Управленец** – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию

программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей.

**Управление** – разновидность трудовой деятельности. Определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых субъект управления, а другой объект.

**Управление знаниями** – это совокупность процессов и технологий для выявления, создания, распространения, обработки, хранения и предоставления для использования знаний внутри предприятия. Следует отличать от менеджмента знаний.

**Управление изменениями** – 1) область менеджмента, которая концентрирует внимание на технике проведения изменений в организации; 2) способность контролировать изменения в активах, процессах, документах и технологиях.

**Управление карьерой** – 1) подготовка сотрудника к занятию в организации должностей различного уровня; 2) разработка матричного сценария карьеры сотрудников, формирование кадрового резерва, разработка и реализация программ работы с кадровым резервом, оценка результатов работы с кадровым резервом, перемещение по должностям; разработка программ организационного самоопределения/адаптации новых и перемещенных сотрудников.

**Управление качеством продукции** – методы и деятельность, используемые для достижения уровня качества, удовлетворяющего требованиям стандартов разработанных в организации.

**Управление качеством работ** – воздействие руководителей на подчиненных, применение прогрессивных методов и приемов работы, стимулирование работников в целях повышения качественного уровня результатов деятельности.

**Управление маркетингом** – анализ, планирование, реализация и контроль за исполнением программ, направленных на создание, поддержание и расширение выгодных отношений с целевым покупателем для достижения целей организации.

**Управление по целям** – метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами и деятельности организации.

**Управление решением стратегических задач** – деятельность по обеспечению тактической выживаемости фирмы и сохранению ее стратегических позиций в основных сферах деятельности.

**Управление рисками** – система стратегий, методов и приемов для уменьшения возможных отрицательных последствий на результаты деятельности организации при принятии ошибочных по разным причинам решений.

**Управление стрессами** – способы адаптации личности к стрессовой ситуации. На уровне организации – изменения в политике, структуре

производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. На уровне отдельной личности – набор приемов и способов снятия напряжения.

**Управленческая деятельность** – совокупность действий субъекта управления, направленная на изменение объекта управления в заданном направлении. Включает в себя: постановку цели управления, сбор и анализ информации, оценку проблемной ситуации, организацию системы управления, подготовку и принятие управленческих решений, оценку эффективности управления, осуществление функций социального контроля.

**Управленческая информация** – совокупность сведений о том, что происходит внутри организации и в ее окружении.

**Управленческая проблема** – сложный теоретический вопрос или практическая ситуация, которая не позволяет в данных условиях получить желательный результат. Проблемы различаются по важности, масштабности, риску последствий, возможности решения.

**Управленческая ступень** – совокупность звеньев управления одного уровня.

**Управленческая форма** – описательная характеристика способа принятия управленческих решений.

**Управленческие отношения** – связи людей по организации совместной деятельности. Они являются составной частью и одной из форм производственных отношений.

**Управленческий анализ** – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Конечной целью стратегического анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему предприятию.

**Управленческий континуум** – непрерывность, неразрывность изменений, исторического развития, оформления управления в научную дисциплину.

**Управленческий контроль** – процесс обеспечения достижения организацией своих целей, включающий установление стандартов, измерение фактических достигнутых результатов и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

**Управленческий потенциал (возможности)** – объем работы, с которым может справиться общее руководство. Адекватность возможностей зависит от того, как реагирует общее руководство на возникающие проблемы. Например, при управлении по исключениям, если

меняются внешние условия, требуется намного меньшее число руководителей, чем при резкой смене стратегии организации.

**Управленческий труд** – целесообразная деятельность человека, выполняемая в процессе управления. В процессе управленческого труда материальные ценности непосредственно не создаются, но он имеет производительный характер потому, что его затраты общественно необходимы и постоянно возрастают, т.к. без управления никакое общественное производство и нормальная жизнедеятельность не возможны.

**Управленческий цикл** – наблюдаемая полнота выполнения управленческих функций в какой-либо функциональной области.

**Управленческое обследование** – методичная оценка функциональных зон организации, предназначенная для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. С целью упрощения в обследование включают пять функций: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ корпорации.

**Управленческое решение** – директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели.

**Управляемость** – отношение между управляющей способностью органа управления и сложностью объекта управления.

**Управляющая подсистема** – уровень деятельности по руководству и контролю за деятельностью организации.

**Условия постановки проблемы** — это объективно возникающие противоречия между потребностями в тех или иных действиях и незнанием способов их выполнения, между потребностью в новых знаниях и их недостаточностью.

**Успех организации** – характеристика выживания в прогрессивной среде, результативность и эффективность.

**Установка** – постоянная тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к какому-либо предмету или явлению.

**Установление стандартов** – это определение конкретных целей, степень приближения к которым поддается измерению. Стандарты должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

**Устойчивость процесса управления** – способность сохранять и восстанавливать свое качество в условиях внешних и внутренних возмущений.

**Устойчивость системы** – способность системы поддерживать намеченный режим функционирования, сохранять равновесие, несмотря на возмущающие внешние и внутренние воздействия.

**Учет** – функция менеджмента по фиксации времени, расхода ресурсов, каких-либо параметров системы менеджмента на различных видах носителей.

## Ф

**Фактор** – частный показатель объекта или процесса, протекающего в системе, который оказывает влияние на функцию.

**Факторы внешние** – факторы, которые в меньшей степени или практически не поддаются воздействию менеджеров организации, так как формируются вне организации.

**Факторы внутренние** – факторы, действие которых в наибольшей степени зависит от самой организации. К ним относят: цели и стратегию развития организации; состояние системы менеджмента; качество работ; состояние портфеля заказов; структуру производства и управления и т.д.

**Факторы, определяющие конкуренцию в отрасли:** 1) соперничество между имеющимися конкурентами; 2) угроза появления новых конкурентов; 3) способность покупателей торговаться; 4) угроза появления товаров и услуг-заменителей; 5) способность поставщиков торговаться.

**Философия организации** – это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации.

**Философия управления персоналом** – философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе управления персоналом идей и целей.

**Финансовый менеджмент** – система эффективного использования капитала, механизм управления движением финансовых ресурсов.

**Фрагментарная организационная структура** – совокупность самостоятельных целевых групп (команд), занятых теоретическим решением важных для жизни организации проблем. Разновидности: комитеты; группы по совершенствованию технологических процессов; целевые группы для решения неотложных проблем; кружки качества.

**Франчайзинг** – система ведения бизнеса, состоящая из двух основных компонентов: франчайзера, который лицензирует или продает свою торговую марку, бизнес-систему и ноу-хау, и франчайзи, который выплачивает франчайзеру первоначальную франшизную плату и затем текущие роялти за право ведения бизнеса.

**Функции компании** – регулярно воспроизводимые в компании виды работ в области производства продукции и предоставления услуг, управления и обеспечения деятельности. Функции образуют вертикальную иерархию, верхние уровни которой могут быть обозначены, как «функциональные области», а на нижнем – «функции» могут



рассматриваться, как условное обозначение групп однонаправленных процессов или функций низшего уровня.

**Функции руководителя** – основные задачи, решаемые им в системе управления. Сегодня выделяют такие функции, как стратегическая; экспертно-инновационная, административная (подфункции – организационная, контрольная, стимулирующая, направляющая); коммуникационная.

**Функциональная организационная структура** – тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями.

**Функциональная структура управления** – структура управления в соответствии с крупными задачами, решаемыми организацией. Обеспечивает высокое качество и стратегическую направленность решений, четкость связей, отсутствие дублирования функций. Но жестка, громоздка, конфликтна, тормозит научно-технический прогресс.

**Функциональные области** – области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. К данным областям относятся маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов.

**Функциональные полномочия** – форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также наложить на них вето в пределах своей компетенции.

**Функциональные стратегии** – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии.

**Функциональный конфликт** – конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.

**Функциональный потенциал** – диапазон потенциальных возможностей, включающий функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и т.д., а также навыки общеорганизационного управления, например, развитием, диверсификацией.

**Функция управления** – объективная составляющая процесса управления.

## Х

**Хозяйственное управление** – руководство коммерческими и не коммерческими структурами, ориентированными на работу в рыночных условиях.

## Ц

**Целевое управление** – процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) выработка ясной сжатой формулировки целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

**Целевой сегмент** – это сегмент, выбранный компанией для освоения.

**Целеполагание** – процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта, на основе анализа общественных потребностей в продукции и услугах, и учета имеющихся реальных возможностей, их наиболее полного удовлетворения.

**Цель организации** – конкретное конечное состояние или желаемый результат, который стремится добиться организация.

**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** – 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.

**Центры прибыли** – это национальные рынки, на которых компания получает значительную прибыль благодаря сильному положению.

**Цепочка «производство – потребности потребителя»** - основное предназначение организации, характеризующее задачу производства – выпуск товаров или услуг, которые служат для удовлетворения основных потребностей потребителя.

**Цепочки ценностей** – понятие, введенное М. Портером и рассматриваемое в рамках системы стоимости. В контексте конкуренции М. Портер определяет стоимость как сумму, которую покупатель согласен уплатить за то, что ему поставляют.

**Цепь команд** – иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных усилий. Называется также «скалярная цепь команд».

## Ч

**Человеческий капитал** – представляет собой имеющийся у каждого индивидуума запас знаний, навыков, творчества, мотиваций.

## Ш

## Э

**Экономия на масштабе деятельности** – это экономическая закономерность, согласно которой организация, выпускающая широкий ассортимент товаров и/или занимающая различными видами деятельности, обладает конкурентными преимуществами за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка.

**Экономия на масштабе производства** – это экономическая закономерность, согласно которой издержки на единицу выпускаемой продукции сокращаются с ростом масштабов производства за счет их распределения на больший объем продукции.

**Эксперт** – специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

**Энтропия** – универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти.

**Эталонные (базовые) стратегии бизнеса** – это наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

**Этика управления** – система нравственных норм, которые определяют поведение субъекта управления в любой управленческой ситуации. Последние требуют совмещения основных управленческих принципов с обще гуманистическими, нравственными требованиями, что предполагает не только знание основных нравственных норм взаимоотношений между людьми, но и соблюдение их в практической управленческой деятельности.

**Этическая дилемма** – ситуация, когда все альтернативные решения или варианты поведения являются нежелательными из-за своих потенциально негативных моральных последствий, когда трудно отличить хорошее от плохого, добро от зла.

**Этические нормы** – система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует для своих сотрудников.

**Эффект обучаемости** – заключается в снижении издержек на единицу продукции по мере роста кумулятивного объема выпуска продукции в результате накопления производственного опыта.

**Эффективность** – связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

**Эффективность деятельности организации** – оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности организации и ее развития.

**Эффективность системы управления** — степень соответствия реальных (фактических или ожидаемых) результатов процесса управления требуемым или, иными словами, степень достижения цели управления.

**Эффективность управленческого решения** – ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др.

Учебное издание

Бгашев Максим Вадимович

**Управленческий словарь**  
**Современная управленческая наука в понятиях и терминах**

Учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Управление персоналом», «Корпоративное управление», «Экономика»

Подписано в печать                      Формат 60x84/16  
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Усл. печ. л. 3,6. Тираж 100 экз. Заказ

Издательство Амирит.  
410012, Саратов, Чернышевского, 88.