

Министерство образования Республики Беларусь

Учебно-методическое объединение по образованию
в области управления

УТВЕРЖДАЮ

Первый заместитель Министра образования
Республики Беларусь

 А.И.Жук

« 08 » 01 2011 г.

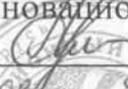
Регистрационный № ТД- Е. 303 /тип.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

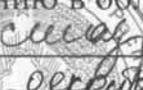
Типовая учебная программа для высших учебных заведений
по специальности 1-26 02 01 «Бизнес-администрирование»

СОГЛАСОВАНО:

Директор Белорусского
инновационного фонда

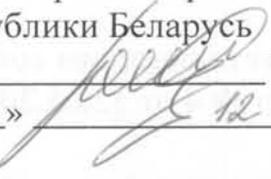
 А.П. Гришанович
« 08 » декабря 2010 г.

Заместитель председателя Учебно-
методического объединения по
образованию в области управления

 С.В. Шаврук
« 09 » декабря 2010 г.

СОГЛАСОВАНО:

Начальник Управления высшего и
среднего специального образования
Министерства образования
Республики Беларусь

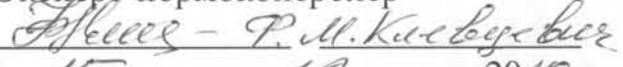
 Ю.И. Миксюк
« 29 » 12 2010 г.

Проректор по учебной и
воспитательной работе

Государственного учреждения
образования «Республиканский
институт высшей школы»

 В.И. Шупляк
« 15 » 12 2010 г.

Эксперт-нормоконтролер

 П.М. Кашевский
« 15 » 12 2010 г.

Минск 2010

СОСТАВИТЕЛЬ:

Л.А. Казакевич, доцент кафедры бизнес-администрирования Государственного учреждения образования «Институт бизнеса и менеджмента технологий» Белорусского государственного университета, кандидат физико-математических наук, доцент.

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Кафедра менеджмента и маркетинга Учреждения образования «Белорусский государственный аграрный технический университет» (протокол № 12 от 31.03.2010г.)

В.Н. Ермашкевич, профессор кафедры экономической теории и истории экономических учений Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», доктор технических наук, профессор.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ В КАЧЕСТВЕ ТИПОВОЙ:

Кафедрой бизнес-администрирования Государственного учреждения образования «Институт бизнеса и менеджмента технологий» Белорусского государственного университета (протокол № 12 от 22.04.2010г.).

Научно-методическим советом Государственного учреждения образования «Институт бизнеса и менеджмента технологий» Белорусского государственного университета (протокол № 8 от 10.05.2010г.).

Научно-методическим советом Белорусского государственного университета (протокол № 4 от 12.05.2010г.).

Научно-методическим советом по бизнес-управлению Учебно-методического объединения по образованию в области управления (протокол № 2 от 22.06.2010г.).

Ответственный за редакцию: Г.В. Гриц

Ответственный за выпуск: А.И. Ковалинский

СОДЕРЖАНИЕ

1 Пояснительная записка.....	4
2 Примерный тематический план учебной дисциплины.....	7
3 Содержание учебной дисциплины.....	8
4 Информационно-методическое обеспечение.....	12
5. Глоссарий.....	13

1. Пояснительная записка

1.1. Актуальность изучения учебной дисциплины

Стратегическое управление является неотъемлемой и важнейшей частью бизнеса, поскольку именно оно является наиболее эффективным инструментом системы управления организацией, обеспечивающим ее конкурентоспособность и развитие. Сегодня возрастающими темпами изменяются технологии и изделия, социально-экономическое поведение потребителей, конкурентов и партнеров. В таких условиях неизбежно возрастает зависимость процветания и жизнеспособности организации от использования современных подходов к стратегическому управлению и правильно выбранной стратегии в динамичной внешней среде.

Типовая учебная программа по дисциплине «Стратегическое управление» разработана для студентов первой ступени высшего образования специальности 1-26 02 01 «Бизнес-администрирование» в соответствии с требованиями образовательного стандарта Республики Беларусь и типового учебного плана названной специальности.

Знание дисциплины «Стратегическое управление» потребуется студентам при изучении дисциплин «Управление проектами», «Основы управления интеллектуальной собственностью», «Финансы и финансовый менеджмент», «Бизнес-право», а также при прохождении производственной и преддипломной практик, в курсовом и дипломном проектировании.

1.2. Цель и задачи учебной дисциплины

Цель преподавания дисциплины состоит в приобретении студентами теоретических знаний в области стратегического управления как самостоятельной области науки управления и практических навыков в реализации теоретических положений.

В процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

- формирование у студентов необходимой теоретической базы;
- изучение опыта практической реализации основных принципов стратегического управления;
- обучение методам выработки оптимальных стратегических управленческих решений.

1.3. Требования к уровню освоения содержания учебной дисциплины

В результате изучения дисциплины студент должен закрепить и развить следующие академические (АК) и социально-личностные (СЛК) компетенции, предусмотренные образовательным стандартом:

АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических профессиональных задач.

АК-2. Уметь работать самостоятельно.

АК-3. Владеть методами стратегического анализа.

СЛК-1. Проявлять умение самостоятельно обучаться.

СЛК-2. Уметь работать в команде.

СЛК-3. Проявлять сформированность критического мышления.

В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими профессиональными компетенциями (ПК), предусмотренными образовательным стандартом:

ПК-1. Разрабатывать структуру стратегического менеджмента с учетом особенностей системы управления на белорусских предприятиях.

ПК-2. Выделять составляющие стратегического управления.

ПК-3. Проводить анализ внешней и внутренней среды организации.

ПК-4. Формулировать миссию и цели организации.

ПК-5. Формировать стратегии на различных организационных уровнях.

ПК-6. Осуществлять стратегический анализ конкурентов.

ПК-7. Принимать стратегические управленческие решения.

ПК-8. Выбирать конкурентные стратегии развития бизнеса.

ПК-9. Применять бизнес-планирование и электронный бизнес в стратегическом развитии организации.

ПК-10. Работать с научной литературой.

Для приобретения профессиональных компетенций ПК-1–ПК-10 в результате изучения дисциплины студент должен

знать:

- сущность стратегического менеджмента и его место в общей системе управления организацией;
- предпосылки развития стратегического управления на белорусских предприятиях;
- основные составляющие стратегического менеджмента;
- стратегии конкурентной борьбы;
- процессы стратегического управления на предприятии;
- технологию стратегического управления;
- методы принятия решений в стратегическом менеджменте;
- место и роль бизнес-плана в стратегическом управлении предприятием;
- тенденции развития электронного бизнеса и его влияние на стратегию развития организации;

уметь:

- определять место стратегического менеджмента в общей системе управления предприятием;
- выявлять особенности стратегии развития организации в условиях белорусской экономической модели;
- формировать общую постановку задачи стратегического управления для предприятия;
- сформировать портфель производства в фирме, опираясь на жизненные циклы продуктов;
- использовать различные стратегии конкурентной борьбы;

- уметь использовать конкурентоспособности компании для ее развития;
- определять сущность и виды стратегических исследований для анализа внешней и внутренней среды функционирования предприятия для получения стратегически ориентированных решений;
- выявлять особенности системы управления организацией и эффективность использования стратегических решений;
- проводить SWOT-анализ и использовать другие методы при выработке стратегических решений;
- разрабатывать бизнес-планы для оценки эффективности стратегических решений;
- использовать возможности электронного бизнеса при разработке стратегии предприятия;
- применять программно-компьютерные средства в стратегическом менеджменте.

1.4. Структура содержания учебной дисциплины

Содержание дисциплины представлено в виде тем, которые характеризуются относительно самостоятельными укрупненными дидактическими единицами содержания обучения. Содержание тем опирается на приобретенные ранее студентами компетенции при изучении социально-гуманитарных и естественнонаучных дисциплин, а также следующих общепрофессиональных и специальных: «Экономическая теория», «Модели и методы принятия решений», «Управление персоналом», «Основы менеджмента и организационное поведение».

1.5. Методы (технологии) обучения

Основными методами (технологиями) обучения, отвечающими целям и задачам изучения дисциплины, являются:

- деятельностный тип содержания обучения, обеспечивающий не только формирование знаний, но и способов мышления и деятельности;
- элементы проблемного обучения (проблемное изложение, вариативное изложение, частично-поисковый метод), реализуемые на лекционных занятиях;
- использование современных педагогических методик и технологий, способствующих самостоятельному поиску студентами знаний и освоению опыта решения разнообразных задач;
- элементы учебно-исследовательской деятельности и творческий подход, реализуемые на практических занятиях и при самостоятельной работе;
- реализация контролируемой самостоятельной работы студентов;
- применение средств диагностики формируемых компетенций (задания разного уровня сложности, тесты и др.);

- использование современных информационных технологий для сопровождения учебного процесса.

1.6. Организация самостоятельной работы студентов

При изучении дисциплины используются следующие формы самостоятельной работы:

- контролируемая самостоятельная работа в виде решения индивидуальных задач в аудитории во время проведения практических занятий под контролем преподавателя в соответствии с расписанием;
- управляемая самостоятельная работа, в том числе в виде выполнения индивидуальных заданий с консультациями преподавателя;
- подготовка рефератов по индивидуальным темам.

1.7. Диагностика компетенций студента

Оценка учебных достижений студента на экзамене и при защите курсовой работы производится по десятибалльной шкале.

Оценка промежуточных учебных достижений студентов осуществляется в соответствии с избранной кафедрой шкалой оценок (десятибалльной, стобалльной и др.).

Для оценки достижений студентов используется следующий диагностический инструментарий (в скобках приведены проверяемые компетенции):

- выступление студента с подготовленным рефератом (АК-1–АК-3, СЛК-1, СЛК-3, ПК-10);
- проведение текущих контрольных опросов по отдельным темам (ПК-1–ПК-9);
- защита выполненных на практических занятиях заданий (АК-3, СЛК-2, ПК-1–ПК-9);
- защита выполненных в рамках управляемой самостоятельной работы индивидуальных заданий (АК-1, АК-2, СЛК-1, СЛК-3, ПК-1–ПК-9);
- проведение электронного тестирования (АК-1, АК-2, СЛК-3, ПК-1–ПК-9);
- выполнение тестовых заданий (АК-1, АК-2, СЛК-3, ПК-1–ПК-9);
- сдача экзамена по дисциплине (АК-1, АК-2, СЛК-3, ПК-1–ПК-9).

2. Примерный тематический план учебной дисциплины

Дисциплина «Стратегическое управление» относится к циклу общепрофессиональных и специальных дисциплин.

На усвоение дисциплины согласно учебному плану отводится 118 часов, в том числе 68 часов аудиторных занятий (32 часа — лекции, 36 часов — практические занятия).

Итоговый контроль изучения дисциплины рекомендуется проводить в форме экзамена.

Примерное распределение часов по темам представлено в таблице.

Примерное распределение часов по темам

№ п/п	Название тем	Количество аудиторных часов			Перечень формируемых компетенций
		всего часов	В том числе		
			лекции	Практические занятия	
1	Сущность стратегического управления	8	4	4	АК-1, АК-2, СЛК-1–СЛК-3, ПК-1, ПК-10
2	Развитие стратегического менеджмента на белорусских предприятиях	8	4	4	АК-1, АК-2, СЛК-1–СЛК-3, ПК-1, ПК-2, ПК-10
3	Основные составляющие стратегического менеджмента	14	6	8	АК-1–АК-3, СЛК-1–СЛК-3, ПК-1–ПК-4, ПК-10
4	Стратегия как технология эффективного управления	14	6	8	АК-1, АК-2, СЛК-1–СЛК-3, ПК-5, ПК-8, ПК-10
5	Стратегии конкурентной борьбы	12	6	6	АК-1–АК-3, СЛК-1–СЛК-3, ПК-6, ПК-8, ПК-10
6	Стратегические решения и бизнес-планирование	12	6	6	АК-1, АК-2, СЛК-1–СЛК-3, ПК-7, ПК-9, ПК-10
	ИТОГО:	68	32	36	

3. Содержание учебной дисциплины

3.1. Темы и их содержание

Тема 1. Сущность стратегического управления

Общая характеристика стратегического управления. Этапы развития стратегического подхода к управлению. Сравнение стратегического и обычного (оперативного) управления. Условия применения стратегического управления. Проявления стратегического управления. Ограничения стратегического управления. Место стратегического управления в общей системе управления организацией.

Тема 2. Развитие стратегического менеджмента на белорусских предприятиях

Стратегический менеджмент и предпосылки его развития на белорусских предприятиях. Особенности стратегического развития организации в условиях белорусской экономической модели. Ключевые концепции стратегического управления. Инновационные направления в

стратегическом управлении. Развитие электронного бизнеса. Использование возможностей электронного бизнеса при разработке стратегии организаций.

Тема 3. Основные составляющие стратегического менеджмента

Содержание стратегического управления. Структура стратегического управления. Стратегические исследования. Анализ среды организации. Компоненты макроокружения и непосредственного окружения, их анализ. Позиционирование возможностей и угроз организации. Направления анализа и оценка внутренней среды организации. SWOT-анализ и стратегические рекомендации. Формирование миссии и целей организации. Факторы, определяющие формулировку миссии. Понятие и виды целей. Направления установления целей. Иерархия целей. Цели роста. Этапы и способы установления целей. Разработка стратегии организации. Факторы, учитываемые при выборе стратегии. Этапы формирования стратегии и анализ портфеля организации. Оценка выбранной стратегии.

Тема 4. Стратегия как технология эффективного управления

Процессы стратегического управления на предприятии. Типы стратегий поведения фирмы на рынке. Эталонные (базисные) стратегии развития бизнеса. Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста. Стратегии диверсифицированного роста. Стратегии сокращения. Стратегическая пирамида. Стратегии организационных уровней. Особенности реализации стратегии. Стратегические изменения в организации. Типы стратегических изменений. Стили проведения изменений. Организационная структура как объект стратегических изменений. Стратегический контроль. Особенности стратегического контроля. Задачи и этапы стратегического контроля. Проведение корректировки.

Тема 5. Стратегии конкурентной борьбы

Конкуренция и конкурентная среда. Регулирование конкуренции. Конкурентная борьба. Стратегические конкурентные группы. Стратегический анализ конкурентов. Конкурентная позиция фирмы. Источники конкурентных преимуществ. Формирование конкурентных преимуществ. Оценка конкурентных преимуществ. Конкурентные стратегии. Наступательные, наступательно-оборонительные и оборонительные стратегии. Ключевые факторы успеха и стратегические способности. Виды и особенности ключевых факторов успеха. Анализ стратегических способностей организации. Конкурентоспособность фирмы. Факторы, обеспечивающие конкурентоспособность. Повышение конкурентоспособности. Оценка конкурентоспособности. Конкурентные стратегии в малом бизнесе. Стратегии малых предприятий.

Тема 6. Стратегические решения и бизнес-планирование

Стратегически ориентированные решения в управлении организацией. Функциональные стратегические решения. Методы принятия стратегических

решений. Формы принятия решений по целям и стратегиям. Информационные технологии и программно-компьютерные средства разработки стратегических решений. Место и роль бизнес-плана в стратегическом управлении предприятием. Структура и содержание бизнес-плана. Рекомендации по составлению бизнес-плана. Оценка стратегических рисков.

3.2. Примерный перечень тем практических занятий

1. Анализ проявлений стратегичности и нестратегичности в организации.
2. Оценка стратегического инновационного потенциала организации.
3. Экспертная оценка внутренней и внешней среды организации.
4. Построение и анализ матрицы возможностей организации.
5. Построение и анализ матрицы угроз организации.
6. Построение и анализ матрицы SWOT.
7. Формулировка миссии организации.
8. Анализ производственных и маркетинговых целей организации.
9. Построение матрицы и анализ портфеля продукции организации.
10. Анализ функциональных стратегий организации.
11. Стратегический анализ конкурентов.
12. Анализ и экспертная оценка ключевых факторов успеха организации.
13. Анализ и экспертная оценка стратегических способностей организации.
14. Принятие стратегических решений в организации.

3.3. Примеры заданий для контроля знаний

На **репродуктивном уровне** применяются следующие виды тестовых заданий:

- альтернативные;
- на различение;
- на установление соответствия;
- на установление правильной последовательности;
- на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на узнавание; вид тестового задания — *альтернативный*.

Выберите один правильный ответ.

Стратегия для организации и сфер ее деятельности в целом — это ...

- а) Деловая стратегия.
- б) Корпоративная стратегия.
- в) Функциональная стратегия.

2. Тест на узнавание; вид тестового задания — *на различение*.

Выберите все правильные ответы.

Объектами стратегического менеджмента в отношении персонала являются:

- а) сотрудники организации.
- б) миссия организации.
- в) условия труда.
- г) структура персонала.
- д) внутренняя среда организации.

3. Тест на узнавание; вид тестового задания — *на установление правильной последовательности.*

Укажите правильную последовательность этапов.

Процесс разработки стратегии организации включает в себя следующие основные этапы:

- а) анализ портфеля организации.
- б) анализ текущей стратегии.
- в) оценка стратегии.
- г) выбор стратегии.

4. Тест на узнавание; вид тестового задания — *на установление соответствия.*

Установите соответствие понятий с их основными признаками:

Понятия	Основные признаки понятия
а) Стратегия ликвидации б) Стратегия сокращения	1. Ориентация на максимальную прибыль в краткосрочной перспективе. 2. Прекращение дальнейшего ведения бизнеса из-за его нецелесообразности. 3. Поиск возможностей по уменьшению издержек.

5. Тест на воспроизведение по памяти; вид тестового задания — *на дополнение с ограничением ответа (подстановка).*

Пользуясь нижепредставленным рядом понятий, вставьте пропущенные слова и получите правильное определение.

... — создание необходимых предпосылок для успешной реализации стратегии, перевод организации в такое состояние, в котором она будет готова к проведению стратегии в жизнь.

- а) Установление целей.
- б) Разработка стратегии.
- в) Стратегические изменения.
- г) Принятие стратегических решений.

На **продуктивном уровне** применяются тестовые задания на свободно конструируемый ответ и типовые задачи.

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — *на свободно конструируемый ответ.*

Выявите существенные различия между стратегией обратной вертикальной интеграции и впереди идущей вертикальной интеграции.

2. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — *типовая задача*.

Открытое акционерное общество «Березовский сыродельный комбинат» производит более 140 наименований молочной продукции. Предприятие является одним из крупнейших производителей твердых сычужных сыров, масла сливочного, мороженого, майонезов, цельномолочной продукции, плавленых сыров, сухих молочных продуктов, а также сгущенных консервов. При производстве используются только натуральные ингредиенты. Освоен выпуск пробиотических продуктов с бифидобактериями: «Активил», биоюгурт «Идеал», кефир фруктовый «Экзотика». На комбинате ведется строгий контроль качества выпускаемой продукции.

Какой тип базисной стратегии развития бизнеса реализует ОАО «Березовский сыродельный комбинат»?

На **творческом уровне** применяются проблемные задания, нетиповые и научно-исследовательские задачи.

Примеры заданий.

1. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — *проблемная задача*.

Что будет, если при выработке стратегии организации не учитывать имеющиеся финансовые ресурсы?

2. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — *нетиповая задача*.

Предложите методику анализа состояния отрасли и позиции организации в отрасли как ключевого фактора, учитываемого при выборе стратегии.

3. Задание на добывание новых знаний; вид тестового задания — *научно-исследовательская задача*.

Проведите анализ взаимосвязи стратегии бизнеса и кадровой стратегии конкретной организации.

4. Информационно-методическое обеспечение

4.1. Основная литература

1. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский. — Москва: Экономистъ, 2004. — 528 с.

2. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент / Б.Т. Кузнецов. — Москва : Юнити, 2007. — 624 с.

3. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — Москва: Дело, 2005. — 702 с.

4. Уваров, В.В. Стратегический менеджмент / В.В. Уваров, А.А. Лаптев. — Москва : Дело и сервис, 2008. — 208 с.

4.2. Дополнительная литература

5. Ансофф, И.А. Стратегический менеджмент / И.А. Ансофф. — Санкт–Петербург : Питер, 2009. — 344 с.
6. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. — Москва : Инфра-М, 2002. — 328 с.
7. Виноградова, З.И. Стратегический менеджмент. Матрица модулей, "дерево" целей : учебное пособие для вузов / З.И. Виноградова, В.Е. Щербакова. — Москва : Академический проект, 2004. — 304 с.
8. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление : учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. — Москва : Омега-Л, 2004. — 472 с.
9. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика : учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. — Москва : Аспект Пресс, 2004. — 415 с.
10. Казакевич, Л.А. Стратегический менеджмент : учебно-методический комплекс / Л.А. Казакевич, М.Ф. Рыжанков, Г.И. Демидчик. — Минск : БГАТУ, 2008. — 152 с.
11. Попов, С.А. Стратегический менеджмент. Видение — важнее, чем знание : учебное пособие / С.А. Попов. — Москва : Дело, 2003. — 352 с.
12. Прокопчук, Л.О. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / Л.О. Прокопчук. — Санкт–Петербург : Издательство Михайлова В.А., 2004. — 511 с.
13. Стариков, В.Я. Стратегический маркетинг / В.Я. Стариков, А.Н. Щербаков. — Минск : МИУ, 2006. — 244 с.
14. Фазей, Л. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Л. Фазей, Р. Рэнделл. — Москва: Альпино Паблишер, 2002. — 608 с.

4.3. Компьютерные программы, электронные учебно-методические пособия

15. Электронные тесты и задачи для контроля знаний по дисциплине.
16. Электронные версии практических заданий.
17. Электронная версия учебно-методического комплекса по дисциплине.

ГЛОССАРИЙ

Государственное регулирование конкуренции — это проведение антимонопольной политики, налоговое стимулирование, экспортно-импортное регулирование, участие в производстве и реализации продукции, стандартизация и сертификация, регулирование цен, выдача лицензий.

Ключевые факторы успеха — это технологические, производственные, сбытовые, маркетинговые, профессиональные, организационные, экономические факторы, по которым фирма реально и бесспорно превосходит соперников в данный момент.

Конкурентоспособность фирмы — это характеристика ее жизнестойкости, которая показывает, что она может создавать товар,

превосходящий другие, удовлетворять запросы потребителей на более высоком, чем у конкурентов, уровне, противостоять их действиям и обеспечить себе лучшее положение относительно них.

Конкуренция — это столкновение, соперничество между субъектами рынка, их борьба за выгодные условия ведения бизнеса.

Миссия организации — это сформулированное утверждение, раскрывающее предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Стратегические изменения — это создание необходимых предпосылок для успешной реализации стратегии, перевод организации в такое состояние, в котором она будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Стратегические конкурентные группы — это фирмы с одинаковыми характеристиками, общность которых проявляется в однородности ассортимента, близких объемах производства, схожести каналов распределения, одном типе покупателей, сопоставимой по интенсивности рекламе, близости конкурентных позиций, территориальном соседстве.

Стратегический контроль — это выяснение того, возможно ли в дальнейшем реализовать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей.

Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое, во-первых, опирается на человеческий потенциал как основу организации, во-вторых, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, в-третьих, гибко реагирует на внешнее окружение и проводит своевременные изменения в организации, что позволяет добиваться конкурентных преимуществ и дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Стратегия — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также ее позиции в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.