

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ  
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ им.Ж.АБДРАХМАНОВА  
ЦЕНТР ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

«УТВЕРЖЕНО»

Проректор по УР

Алкадырова Ч.М.



ПРОГРАММА

ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО КОМПЛЕКСНОГО  
ЭКЗАМЕНА ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЯ  
580200 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
ПРОГРАММЫ «ДЕЛОВОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ»

по дисциплинам:

«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

« МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА »

«ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ НАУКИ И МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ В  
МЕНЕДЖМЕНТЕ»

Руководитель ПМ

Сейткасымова Р.Р.

Рекомендовано к утверждению на  
заседании КАР

Протокол № 4 от 12.11.2025г.

Бишкек 2025

## **ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ: «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»**

### **Тема 1. Понятие, структура и функции кадровых технологий**

Управление персоналом как система, совокупность методов, процедур, технологий и программ. Принципы и методы управления персоналом.

Потребность в кадровых технологиях. Содержание и структура кадровых технологий. Специфика, функции и объект кадровых технологий.

Кадровые технологии, обеспечивающие получение всесторонней, достоверной информации о человеке. Методы и технологии оценки персонала.

Кадровые технологии, обеспечивающие требуемые для организации количественные и качественные характеристики состава персонала. Технологии отбора, формирования резерва, кадрового планирования, профессионального развития.

Кадровые технологии, позволяющие получить высокие результаты деятельности каждого специалиста и синергетический эффект от согласованных действий всего персонала. Технологии подбора персонала, ротации, управление карьерой персонала.

Базовые кадровые технологии: оценка персонала; отбор персонала; управление карьерой персонала.

Нормативные и правовые основы применения кадровых технологий. Использование результатов кадровых технологий. Компьютеризация кадровых технологий и кадровых процессов. Зарубежный опыт применения кадровых технологий.

Место и роль анализа работы в системе управления персоналом. Технологии анализа работы. Этапы анализа работы. Карта компетенций.

### **Тема 2. Технологии формирования кадрового состава**

Кадровое планирование в организации: цели, задачи и виды. Планирование в персонале как часть бизнес-плана. Стратегическое и оперативное планирование. Структура кадрового планирования. Этапы кадрового планирования.

Планирование потребности в персонале организации. Виды потребности. Общая потребность, дополнительные потребности в персонале. Технология установления потребности в персонале организации.

Выбор метода планирования и прогнозирования. Экспертные методы прогноза. Целевой метод. Использование экстраполяции. Нормативный и балансовый метод планирования. Методы расчета количественной потребности в персонале.

Планирование затрат на персонал. Оптимизация затрат на персонал.

Планирование использования, сохранения, развития, высвобождения персонала.

Источники персонала. Технологии привлечения кандидатов. Оценка эффективности технологий привлечения.

Отбор претендентов. Критерии отбора: формирование, проблема релевантности. Оценка эффективности технологий отбора.

Технологии отбора персонала. Анализ документов. Предварительная отборочная беседа. Проверка профессиональных и личностных качеств кандидатов. Подбор тестов для диагностики пригодности кандидатов. Процедура тестирования. Оценка и учет результатов тестирования при отборе.

Технология проведения кадрового собеседования. Виды собеседования: структурированное, неструктурированное, смешанное. Подготовка собеседования. Фазы собеседования. Основные правила проведения собеседования.

Конкурс как специальная процедура подбора кадров. Задачи и принципы конкурсного отбора. Элементы конкурсной процедуры. Правила формирования конкурсной комиссии. Механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений

по итогам конкурса. Механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса.

Испытательный срок как кадровая технология. Подготовка, организация и оценка итогов испытательного срока.

Тесты и их использование при отборе и оценке кадров

Принятия решения о найме. Обсуждение и оформление трудового договора.

Технологии профориентации и трудовой адаптации персонала.

### **Тема 3. Управление высвобождением персонала**

Управление увольнением как кадровая технология. Законодательные основы увольнения персонала. Виды увольнений: увольнение по инициативе сотрудника (по собственному желанию); увольнение по инициативе работодателя (администрации); выход на пенсию. Высвобождение персонала. Формы и методы работы служб управления персоналом по каждому из перечисленных выше видов увольнений.

Анализ количества и причин увольнений. Понятие текучести кадров. Позитивные и негативные последствия текучести. Определения уровня текучести персонала в организации. Разработка программы по сокращению текучести кадров.

Мероприятия, проводимые службой управления персоналом, при увольнении по инициативе администрации: юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций; помощь, оказываемая будущим работодателям в процессе наведения справок о сотруднике; психологические консультации и психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника; формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации консультируемого сотрудника.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию: особенности, задачи кадровой службы. Отечественный и зарубежный опыт работы с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста.

### **Тема 4. Технологии развития персонала**

Развитие персонала: организация обучения персонала, управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом.

Оценка потребности в обучении персонала. Формирование бюджета обучения. Определение целей обучения. Определение содержания программ обучения. Выбор методов обучения. Адаптация знаний к повседневной работе. Оценка эффективности обучения.

Составление программ обучения. Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников. Методики и технологии обучения.

Специфика внутрифирменного обучения. Наставничество и обучение на рабочем месте.

Специфика развивающего обучения. Техники развивающего обучения.

Процесс управления обучением персонала: определение потребностей в обучении; определение целей обучения; формирование бюджета обучения; определение содержания программ; выбор методов обучения; собственно обучение; определение критериев оценки; оценка эффективности обучения.

Карьера как сбалансированное соотношение процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства. Многомерность карьеры. Векторы возможного развития и продвижения работника: должностной; профессиональный; статусный; монетарный.

Виды карьеры: профессиональная и внутриорганизационная. Этапы карьеры. Модели деловой карьеры.

Цели карьеры, особенности их проявления у персонала. Социально-экономические условия управления карьерой: реакция рынка, организации, окружающей среды на знания и навыки личности; осознание организацией преимуществ от планирования и развития карьеры персонала.

Технология управления карьерой персонала. Принципы управления карьерой сотрудника. Социальные инструменты управления карьерой. Процесс управления карьерой.

### **Тема 5. Управление кадровым резервом**

Формирование кадрового резерва как управление карьерой персонала организации. Основные понятия при работе с резервом: резерв персонала; отбор персонала в резерв; расстановка; ротация; перемещение внутри функциональных областей и сфер управления; дублирование. Типы кадрового резерва.

Принципы формирования и источники кадрового резерва. Этапы работы с резервом: анализ потребности; формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности; подготовка кандидатов. Требования, предъявляемые при выдвижении на должность.

Работа с кадровым резервом: планирование карьеры; проведение программ подготовки; программы мотивации; программы ротации. Технологии отбора, изучения, оценки и подготовки кадрового резерва. Роль и место руководителя в работе с резервом. Оценка результатов работы с резервом. Зависимость социально-экономических результатов работы организации от состояния работы с резервом.

### **Тема 6. Оценка результатов деятельности персонала как управленческая технология**

Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников.

Предмет оценки персонала: особенности поведения; эффективность деятельности; выполнение должностных обязанностей; уровень достижения целей; уровень компетенции; особенности личности.

Критерии оценки. Принцип полноты и достаточности в выборе критериев оценки конкретных категорий персонала.

Традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала. Методы оценки персонала: описательный, ранжирования, попарного сравнения, свободного или принудительного выбора, 360°, аттестации, независимых судей и др.

Планирование мероприятий по оценке персонала. Цели и ожидаемые результаты оценки персонала. Ресурсы, сроки и технологии. Анализ результатов и последующие управленческие решения.

Технология и основные принципы центров оценки персонала.

Аттестация персонала как вид оценки персонала (оценка соответствия занимаемой должности). Принципы: систематичность; формализованность. Задачи аттестации. Структура процесса аттестации. Взаимодействие службы управления персоналом с руководителями в процессе аттестации. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления персоналом. Участие консультантов в проведении аттестации.

Методы проведения аттестации: рейтинговые методы, сравнительные методы, поведенческие рейтинговые шкалы, управление по целям. Критерии оценки и стандарты работы.

Разработка аттестационной формы. Подготовка организации к аттестации. Обучение лиц, проводящих аттестацию. Анализ результатов аттестации, план мероприятий.

Поведенческие и этические аспекты при оценке персонала и проведения аттестации. Основные поведенческие ошибки при проведении аттестации.

### **Тема 7. Технологии управления трудовым поведением персонала**

**Стимулирование и мотивирование.** Соотношение понятий мотивации и мотивирования, стимула и стимулирования персонала. Организация оплаты труда на предприятии. Государственное регулирование оплаты труда. Формы и системы оплаты труда. Подходы к разработке систем стимулирования труда. Основные принципы построения эффективной системы стимулирования труда. Факторы эффективности системы стимулирования труда в организации. Формы и технологии мотивирования персонала.

**Управление трудовой дисциплиной и конфликтами.** Понятие трудовой дисциплины. Механизмы регулирования дисциплины: правовые и организационные.

Управление конфликтами в коллективе. Методы управления конфликтами и области их применения. Внутриличностные, структурные, межличностные переговоры, агрессивные действия. Этапы развития конфликтов. Решение конфликтов. Последствия и причины конфликта. Процедура рассмотрения конфликтов и жалоб.

**Управление безопасностью сотрудников.** Понятия рабочее место, организация труда, условия труда. Безопасность труда и безопасные условия труда. Содержание охраны труда. Нормативно-правовое регулирование охраны труда. Государственная политика в сфере охраны труда.

Качество трудовой жизни как совокупность свойств, характеризующих условия труда и организацию труда (производства, быта, отдыха) с позиций наилучшей реализации способностей работника (интеллектуальных, творческих, моральных, организаторских и др.).

### **Тема 8. Разработка и принятие кадровых решений в организации**

Сущность и содержание кадровых решений в организации. Процесс принятия кадровых решений как алгоритм. Характеристика подходов к принятию кадровых решений. Выбор методов принятия кадровых решений. Метод экспертных оценок. Возможности применения социологических методов. Применение методов организации групповой дискуссии в процессе принятия кадровых решений.

Организация принятия оптимального кадрового решения. Этапы: 1. Коллективная экспертная оценка; 2. Принятие кадрового решения руководителем; 3. Разработка плана действий; 4. Контроль за реализацией плана; 5. Анализ результатов развития кадровой ситуации.

Оценка эффективности принятия кадровых решений и их реализации.

### **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА**

#### **Основная литература:**

1. Майкл Армстронг. Практика управления человеческими ресурсами. МВА. Питер. 10е издание. Санкт-Петербург.2012.
2. Бирман, Л. А. - Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л. А. Бирман. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017. — 346 с.
3. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблшер, 2016.-309с.

*Дополнительная литература:*

1. Блюм М.А., Коробова О.В., Уляхин Т.М. HR-менеджмент в системе управления коммерческим предприятием: монография. М-во образования и науки РФ, ТГТУ. Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2016. 95 с.
2. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 526 с. — Серия : Бакалавр. Углубленный курс.
3. Казарин В. Развитие сотрудников своими силами. Что менеджер по персоналу не делает для вас. Электронная книга.
4. Шейн П. Руководство по развитию персонала. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 240с.

### **Нормативные правовые акты КР**

1. Конституция КР. Принята референдумом (всенародным голосованием) 11 апреля 2021 года (Введена в действие Законом Кыргызской Республики от 5 мая 2021 года). Статья 28, Статья 42.
2. Гражданский Кодекс КР от 8 мая 1996 года № 15 (В редакции Законов Кыргызской Республики от 11 апреля 2023 года № 86). Введен в действие Законом Кыргызской Республики от 8 мая 1996 года № 16). Часть I. Статья 1. Отношения, регулируемые гражданским законодательством, Статья 34. Служебная и коммерческая тайна, Статья 62. Объявление ребенка полностью дееспособным (эмансипация), Статья 99. Удовлетворение требований кредиторов, Статья 204. Нотариально удостоверенные доверенности и приравненные к ним доверенности. ЧАСТЬ II от 5 января 1998 года № 1 (В редакции Законов КР от 5 октября 2023 года № 185). Введен в действие Законом КР от 5 января 1998 года № 2. Статья 595. Права кредиторов при аренде предприятия, Статья 668. Оплата работ, Статья 632. Порядок оплаты работы, Статья 771. Очередность списания денежных средств со счета, Статья 997. Ответственность юридического лица или гражданина за вред, причиненный его работником, Статья 1014. Определение заработка (дохода), утраченного в результате повреждения здоровья, Статья 1015. Возмещение вреда при повреждении здоровья ребенка, Статья 1020. Платежи по возмещению вреда, Статья 1120. Состав наследства.
3. Трудовой Кодекс КР от 4 августа 2004 года № 106 (В редакции Законов КР от 23 декабря 2022 года N 123)

### **ВОПРОСЫ:**

1. Управление человеческими ресурсами как основа успешной деятельности организации. Принципы и методы управления человеческими ресурсами.
2. Содержание и структура кадровых технологий в УЧР.
3. Нормативные и правовые основы применения кадровых технологий. Трудовой кодекс КР.
4. Отбор персонала как комплексная кадровая технология.
5. Технологии привлечения персонала в организацию.
6. Процедура отбора кандидатов на вакантную должность.
7. Технология проведения кадрового собеседования с соискателями.
8. Конкурс как процедура подбора кадров на вакантную должность.
9. Оценка персонала: понятие, цели, этапы. Методы оценки персонала HR менеджментом.
10. Аттестация персонала: организация и проведение.
11. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления человеческими ресурсами.

12. Кадровое планирование. Этапы кадрового планирования в организации.
13. Факторы, влияющие на планирование потребности в человеческих ресурсах.
14. Анализ и описание работы (рабочего места): назначение и содержание.
15. Подбор человеческих ресурсов: понятие, этапы, их характеристика.
16. Внешние и внутренние источники привлечения персонала, их оценка.
17. Методы отбора персонала, их характеристика.
18. Собеседование как метод отбора персонала. Правила проведения собеседования.
19. Конкурсное замещение вакантных должностей: понятие, виды, цели конкурсов; технологии их проведения.
20. Найм на работу: процедура, источники, их оценка.
21. Процедура приема на работу. Трудовой договор. Должностная инструкция.
22. Правовое регулирование найма и увольнения персонала.
23. Коллективный договор. Трудовой договор. Основные права и обязанности работников.
24. Управление высвобождением персонала
25. КРІ персонала. Роль КРІ в мотивации сотрудников.
26. Аттестация персонала: основные цели, порядок проведения, основные этапы.
27. Понятие деловой карьеры. Виды карьеры. Этапы карьеры. Управление деловой карьерой.
28. Работа с кадровым резервом: план и основные этапы процесса формирования резерва кадров.
29. Технологии управления трудовым поведением и мотивацией персонала.
30. Сущность и содержание кадровых решений в организации. Процесс принятия кадровых решений.

#### **СУРООЛОР:**

1. Уюмдун ийгиликтүү иштешинин негизи катары адам ресурстарын башкаруу. Адам ресурстарын башкаруунун принциптери жана методдору.
2. АРБдагы кадрдык технологиялардын мазмуну жана түзүмү.
3. Кадрдык технологияларды колдонуунун ченемдик укуктук базасы. Кыргыз Республикасынын Эмгек кодекси.
4. Кадрларды тандоо комплекстүү кадр технологиясы катары.
5. Уюмга кадрларды тартуунун технологиялары.
6. Бош орунга талапкерлерди тандоо тартиби.
7. Абитуриенттер менен кадрдык маектешүүлөрдү өткөрүү технологиясы.
8. Бош орунга кадрларды тандоонун тартиби катары конкурс.
9. Кадрларды баалоо: түшүнүгү, максаттары, этаптары. Кадрлар менеджменти тарабынан персоналды баалоо ыкмалары.
10. Кадрларды аттестациялоо: уюштуруу жана өткөрүү.
11. Персоналды баалоо жана аттестациялоонун адам ресурстарын башкаруу системасынын башка элементтери менен байланышы.
12. Кадрларды пландаштыруу. Уюмда персоналды пландаштыруунун этаптары.
13. Адам ресурстарына болгон талаптарды пландаштырууга таасир этүүчү факторлор.
14. Ишти (жумуш ордун) талдоо жана баяндоо: максаты жана мазмуну.
15. Адам ресурстарын тандоо: түшүнүгү, этаптары, алардын мүнөздөмөлөрү.
16. Кадрларды тартуунун тышкы жана ички булактары, аларды баалоо.

17. Кадрларды тандоо ыкмалары, алардын мүнөздөмөлөрү.
18. Интервью кадрларды тандоо ыкмасы катары. Интервью өткөрүүнүн эрежелери.
19. Бош кызмат орундарын конкурстук ээлөөгө: конкурстун түшүнүгү, түрлөрү, максаттары; аларды ишке ашыруу үчүн технологиялар.
20. Жумушка алуу: тартиби, булактары, аларды баалоо.
21. Жумушка алуу тартиби. Эмгек келишими. Жумуштун сүрөттөлүшү.
22. Кадрларды ишке кабыл алууну жана бошотууну укуктук жөнгө салуу.
23. Жамааттык келишим. Эмгек келишими. Кызматкерлердин негизги укуктары жана милдеттери.
24. Кадрларды бошотууну башкаруу
25. Кадрлардын КРІлери. Кызматкерлерди мотивациялоодо КРІнин ролу.
26. Кадрларды аттестациялоо: негизги максаттары, тартиби, негизги этаптары.
27. Бизнес карьера түшүнүгү. Карьеранын түрлөрү. Карьера этаптары. Бизнес мансап башкаруу.
28. Кадрдык резерв менен иштөө: кадрдык резервди түзүү процессинин планы жана негизги этаптары.
29. Эмгек жүрүм-туруму жана кызматкерлердин мотивациясын башкаруунун технологиялары.
30. Уюмдагы кадрдык чечимдердин маңызы жана мазмуну. Кадрдык чечимдерди кабыл алуу процесси

## **ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ: «МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА»**

### **Тема 1. Сущность стратегического управления и его общая характеристика.**

Понятие стратегического управления, стратегии и стратегического планирования. Философия стратегического управления, ее соотношение с концепцией управленческого рационализма. Системный и ситуационный подходы как методологическая основа стратегического управления. Соотношение стратегического и оперативного управления. Временные рамки стратегического планирования и управления

Взаимосвязь стратегического, тактического, оперативного управления. Задачи стратегического менеджмента.

Компоненты стратегической пирамиды: корпоративная (портфельная) стратегия; деловая стратегия; функциональная стратегия; операционная стратегия.

Основные составляющие стратегического менеджмента. Структурные элементы модели стратегического управления и связь между ними: определение миссии и целей компании, анализ внешней и внутренней среды, определение стратегических возможностей, выбор стратегии, выполнение стратегии, контроль выполнения.

Проблемы и трудности применения стратегического управления. Необходимость разделения стратегического и оперативного управления. Создание органов стратегического управления: стратегической дирекции, комитета по стратегическому планированию и т.д. Изменение системы планирования и бюджетирования. Создание информационной системы стратегического планирования. Профессионализация советов директоров.

### **Тема 2. История становления и развития стратегического планирования и управления**

20-30 годы двадцатого века. Создание финансовых служб, которые разрабатывают годовые финансовые планы-бюджеты. 40-50-е годы. Развитие текущего оперативного планирования. Середина 50-60-е гг. Внедрение перспективного планирования. Применение методологии долгосрочного планирования. Середина 60-х. Переход к стратегическому планированию. Начало 70-х. Стратегическое планирование эволюционирует в стратегическое управление. 80-90-е. Развитие ситуационных моделей стратегического управления.

Школы стратегического менеджмента. Школа Дизайна. Школа планирования. Школа прогнозирования. Школа предпринимательства. Когнитивная школа. Школа обучения. Школа власти. Школа культуры. Школа внешней среды. Школа конфигурации

Модели стратегического менеджмента. Модель Гарвардской школы бизнеса. Методологические принципы модели Гарвардской школы бизнеса. Модель И. Ансоффа. Модель Стейнера. Ситуационные модели стратегического управления: управление путем ранжирования стратегических задач; управление по слабым сигналам; управление в условиях стратегических неожиданностей.

### **Тема 3. Выбор направления развития компании**

Миссия и цели организации. Разработка и выбор генеральной цели (миссии) организации. Основные требования к содержанию миссии организации. Компоненты, практическая полезность и предназначение миссии. Факторы, влияющие на выработку миссии.

Формулировка стратегического видения. Концепция хозяйственных целей. Требования к целям организации. Системная модель целей организации. Направления, по которым устанавливаются цели. Стадии процесса целеполагания.

Отношения в цепочке миссия-видение- цели- стратегия- план реализации.

### **Тема 4. Стратегический анализ**

Методы анализа внешней и внутренней среды фирмы. ПЭСТ- анализ, SWOT-анализ, матрица угроз, матрица возможностей, таблица профиля среды.

Анализ конкуренции в отрасли. Методы анализа отрасли и конкуренции. Модель пяти сил конкуренции М.Портера. Формы и интенсивность конкуренции. Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде. Карты стратегических групп. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.

Анализ общей привлекательности отрасли. Основные экономические характеристики отрасли. Оценка привлекательности отрасли. Перспективы роста, рентабельности, стабильности внешней среды.

Анализ текущего состояния компании. Эффективность действующей стратегии компании. Сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы. Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам. Конкурентная устойчивость компании. Стратегические проблемы компании

### **Тема 5. Типы стратегий роста**

Базовые стратегические альтернативы: рост, ограниченный рост, сокращение, сочетание.

Стратегии роста. Матрица «товар/рынок» И. Ансоффа для определения направлений стратегического развития. Стратегии интенсивного роста: глубокое внедрение на рынке, расширение границ рынка, совершенствование товара. Стратегии интеграционного роста: регрессивный рост, интеграционный рост, прогрессивный рост. Стратегии диверсификационного роста: концентрическая диверсификация, горизонтальная диверсификация, конгломератная диверсификация

### **Тема 6. Стратегия конкуренции**

Понятие конкурентного преимущества. Теория сравнительных преимуществ Д. Рикардо (конец 18-начало 19 веков). Теорема Хекшера (1919г.) и Олина (1935г.). Труды Леонтьева В. (70-е годы 20 в). Теория конкурентного преимущества М. Портера (80-90-е годы). Детерминанты конкурентного преимущества страны. Модель национального ромба М.Портера.

Базовые конкурентные стратегии и их преимущества. Общая стратегическая модель Портера. Стратегия лидерства по издержкам. Стратегия фокусирования. Стратегия широкой дифференциации. Стратегия оптимальных издержек. Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек. Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации продукции.

Стратегии сотрудничества. Конкурентные преимущества стратегических альянсов. Стратегии слияния и поглощения. Стратегии вертикальной интеграции. Стратегии сужения бизнеса – дезинтеграция и аутсорсинг.

Позиция фирмы на поле конкуренции. Позиция лидера. Позиция бросающего вызов рыночному давлению. Позиция последователя. Позиция знающего свое надлежащее место на рынке. Оборонительные стратегии лидеров. Наступательные стратегии.

#### **Тема 7. Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации в ней**

Конкуренция в формирующейся отрасли и на динамичных рынках. Конкуренция в зрелых отраслях, в отраслях на этапе застоя или спада. Конкуренция в сегментированных отраслях. Стратегии для быстро растущих компаний, лидеров отрасли и компаний-преследователей. Стратегии для неконкурентоспособных предприятий.

#### **Тема 8. Оценка стратегий диверсифицированной компании (портфельный анализ)**

Виды портфельного анализа. Матрица Томпсона Стрикленда. Матрица Бостонской консалтинговой группы. Метод портфельного анализа на основе матрицы МакКинси.

Процедуры и последовательность анализа хозяйственного портфеля. Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования (стратегических единиц бизнеса). Оценка конкурентного статуса фирмы. Сравнение стратегических зон между собой. Определение приоритетности подразделений для размещения ресурсов

#### **Тема 9. Управление реализацией стратегии**

Главные задачи реализации стратегии. Управление реализацией стратегии.

Взаимосвязь стратегии и организационной структуры. Создание эффективной организации. Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Факторы, влияющие на изменение организационной структуры

Бюджет и стратегия. Выработка политики и процедур в поддержку стратегии. Внедрение передовых методик и постоянное совершенствование. Системы поддержки стратегии. Системы поощрения для поддержки стратегии.

Создание корпоративной культуры в поддержку стратегии. Изменения организационной культуры. Управление изменениями в организации. Преодоление сопротивления изменениям. Мобилизация потенциала организации для осуществления стратегии. Распределение ресурсов. Исполнение бюджетов.

#### **Тема 10. Финансовая стратегия предприятия**

Стратегия привлечения финансовых ресурсов компании. Собственные и заемные средства. Цели и основные задачи стратегии привлечения ресурсов для осуществления хозяйственной деятельности компании. Источники финансирования и жизненный цикл предприятия. Внешняя финансовая среда: рынки и виды привлекаемых финансовых ресурсов. Привлечение банковских кредитов, донорских средств и различных фондов.

Выпуск компаниями акций и облигаций. Взаимосвязь стратегии привлечения финансовых ресурсов с общей стратегией компании.

Стратегия управления структурой капитала компании. Соотношение собственного и заемного капитала и обеспечение финансовой безопасности компании. Цели и задачи стратегии управления структурой капитала. Минимизация затрат по привлечению заемного и собственного капитала. Средневзвешенная стоимость капитала и рыночная стоимость компании. Оптимизация структуры капитала и формирование рыночной стоимости компании. Взаимосвязь стратегии управления структурой капитала с общей стратегией компании.

Стратегия обеспечения финансовой безопасности компании. Платежеспособность и финансовая устойчивость компании. Цели и задачи стратегии обеспечения финансовой безопасности компании. Операционная деятельность компании и применение операционного и финансового рычагов. Рентабельность собственного капитала и эффект финансового рычага. Соотношение операционного и финансового рисков и управление ими. Финансовая безопасность и стратегическое развитие компании.

Инвестиционная стратегия компании. Инвестиционная деятельность и экономические интересы владельцев собственного капитала. Реальные инвестиции и финансовые инвестиции. Инвестиции в реальные активы компании. Жизненный цикл компании и инвестиционная деятельность. Цели и основные задачи инвестиционной стратегии компании. Краткосрочные и долгосрочные инвестиционные решения и риски. Оценка и обоснование выгод финансирования реальных инвестиционных проектов компании. Взаимосвязь инвестиционной стратегии с общей стратегией компании.

Стратегия управления стоимостью компании. Балансовая и справедливая стоимость капитала (бизнеса). Цели и основные задачи стратегии управления стоимостью компании. Основные направления реализации стратегии управления стоимостью компании: инвестиционные проекты, эффективность бизнеса и взаимоотношения компании со стейкхолдерами. Управление системой сбалансированных показателей: финансы, маркетинг, внутренние процессы, персонал. Критерий оценки прироста стоимости и привлекательности компании: EVA (Economic Value Added) - экономическая добавленная стоимость. Рентабельность инвестиций, средневзвешенная стоимость капитала, объем инвестированного капитала. Максимизация рыночной стоимости компании и стратегическое развитие компании.

## **Тема 10. Стратегический маркетинг**

Сущность и механизм стратегического маркетинга. Маркетинговые стратегии на корпоративном, функциональном и операционном уровнях управления. Управление маркетингом на корпоративном уровне: портфельные стратегии, стратегии роста, конкурентные стратегии. Управление маркетингом на функциональном уровне: сегментация рынка, выбор целевых сегментов, позиционирование и позиционные стратегии маркетинга, позиционирование, разработка комплекса маркетинга. Управление маркетингом на институциональном уровне: управление товаром, ценой и сервисом.

Разработка товарной стратегии. Классификационные признаки товаров. Стратегический анализ товара. Характеристика товарной политики предприятия: товарный знак, ассортимент, упаковка, сервисная система обслуживания. Инновационная стратегия. Марочная стратегия. Стратегии маркетинга на различных этапах жизненного цикла товара. Этапы разработки нового товара, выведение его на рынок. Товарные стратегии по товарным группам. Прогноз продаж, анализ риска. Качество товара.

Создание системы выгодной дистрибуции. Каналы товародвижения, их виды, критерии выбора. Обоснование выбора уровней каналов распределения по уровню затрат в системе распределения. Стратегии продвижения. Стимулирование продаж. Управление сетевым маркетингом. Специальные технологии организации сетевой торговли.

Стратегии маркетинговых коммуникаций. Содержание системы коммуникаций микс маркетинга: коммуникационные маркетинговые средства. Коммуникативная модель. Оценка обратной связи. Коммуникативные стратегии управления. Информационное поле маркетинга, основные этапы создания. Комплексная система стимулирования сбыта «сейлз промоушн». Значение директ мейл, телемаркетинга, интерактивного и выставочного маркетинга в успешном позиционировании товаров. Использование рекламы и элементов публич рилейшнз для повышения результатов продаж.

Методы ценообразования и ценовые стратегии. Восприятие цены покупателем и ценность товара. Зависимость цены от издержек, спроса, конкуренции. Стратегия ценообразования по новому товару. Стратегия снятия сливок. Стратегия проникновения.

Стратегическое и оперативное планирование маркетинга на предприятии. Маркетинговый план. Программы, включаемые в маркетинговый план. Разработка бюджета маркетинга и форма его представления. Способы составления маркетинговых бюджетов. Маркетинговые затраты и их регулирование. Классификация маркетинговых затрат. Прямые, косвенные и общие косвенные маркетинговые затраты.

### **Тема 11. Стратегическое управление человеческими ресурсами**

Стратегия УЧР в общей стратегии организации. Актуальность УЧР в стратегической деятельности компании. Основные составляющие системы человеческих ресурсов: философия, стратегия, политика, процессы, практика, программы. Отличительные черты стратегического управления человеческими ресурсами.

Взаимосвязь стратегии бизнеса и стратегии УЧР. Влияние стратегических целей на структуру HR-службы. Ключевые вопросы стратегического управления человеческими ресурсами. Вклад УЧР в успех компании.

Реализация стратегии управления человеческими ресурсами: кадровая политика. Реализация стратегии УЧР организации. Система сбалансированных показателей в реализации стратегии УЧР.

Технологии разработки стратегии управления человеческими ресурсами. Логика разработки кадровой стратегии.

Последовательность разработки стратегии УЧР. Определение требований бизнес-стратегии к управлению человеческими ресурсами. Анализ рынка труда. Анализ системы управления персоналом. Определение критических проблем УЧР. Определение УЧР стратегии. Содержание стратегии УЧР. Планирование реализации УЧР стратегии

Ключевые характеристики стратегической системы управления персоналом. Критерии эффективности стратегии управления человеческими ресурсами.

### **Литература, рекомендуемая для самостоятельного изучения:**

#### **Основная литература:**

1. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. -928 с.
2. Дафт, Р. Л. Менеджмент: Пер. с англ. 6-е издание / Дафт, Р. Л. . - СПб.: Питер , 2012. - 864 с.
3. Внедрение стратегии развития на практике органов местного самоуправления, Учебно-методическое пособие Омуралиева Д.К., Байбагышов Э.М., Асануулу К., Сарбагышова А.Э., Супатаева Г.Т., Б.2015
4. Нарусбаева У., Чекиров А. Эффективные методы реализации стратегий развития сельских муниципалитетов. Учебный модуль под ред. Н. Добрецовоной. - Бишкек: Институт политики развития по заказу Фонда Ага-Хана, 2013. - 97 с.
5. Узакбаев К.Э., Мурзаев С.К., Тарбинский О.С. Разработка стратегий развития местных сообществ, Б.:2004

### Дополнительная литература:

1. Алексеева Л.И. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2001.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство «Питер»б 1999-416с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание./ Пер. с англ. Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2009.-344 с.: ил.-
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ./Науч. Ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко.- М.: Экономика, 1989.-519 с.-
5. Брандукова А.А. “Стратегия. Управление. Персонал”. Учебное пособие. – Уфа, УИКиП, 2015. – 168с.
6. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: МТК Велби ООО изд-во Проспект, 2014. – 504с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник - М.: Изд. МГУ, 2008.
8. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов.- М.:Форум: ИНФРА-М.-2016.-256с.
9. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. М.: Экономистъ, 2014.-416с.
10. Зиннуров У.Г. Стратегическое планирование и управление на предприятии: Учебное пособие. / 2-е изд., испр. И доп. – М.: МАИ, 2014. – 359с.
11. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: Учебное пособие для вузов/ А.Т. Зуб.-2-е изд.-М.: Аспект Пресс, 2014.-415с.
12. Каниметов К.А., Измайлов К.О., Джаркынбаев А.К. Руководство по разработке государственных стратегических документов.– Б.:2008.
13. Круглова Н.Ю. Круглов М.Н. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов.- М.:Изд-во РДЛ.-2015.-464с.
14. Курс МВА по стратегическому менеджменту под. Ред. Л. Фазья и Р. Рэнделла. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
15. Мескон Н.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / перев.с англ. – М.: Дело, 2010. - 399 с.
16. Семочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2000.
17. Стратегический менеджмент /Под ред Петрова А.Н. СПб.: Питер, 2015.-496с.
18. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576с.
19. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. – М.: ПРИОР, 2010. – 288с.
20. Управление современной компанией: Учебник /Под ред. Проф. Б.Мильнера, Ф. Лиса. – М.: ИНФРА-М,2011. – 365с.
21. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: ИКЦ Маркетинг, 2012. – 375 с

### Интернет-ресурсы

1. Д.Блик, Д.Эрнст Через коллаборацию к победе в конкурентной борьбе ( JoelBleekeandDavidErnst, "Collaborating )- <http://mgt-edu.ru/14-103.php>
2. Д.Б.Куинн Стратегияперемен (James Brian Quinn, Strategies for Change: Logical Incrementalism. (c) Richard D. Irwin, Inc., 1980, ch.1, 5) <http://mgt-edu.ru/14-3.php>
3. Д.Б.Куинн, Д.ВойерЛогическийинкрементализм: управление процессом создания стратегии <http://mgt-edu.ru/14-50.php>
4. МинцбергГ.Пять «П» стратегии (: Henry Mintzberg, "Five Ps for Strategy", California Management Re-view, Fall 1978. (c) 1987 by Regents of the University of California)- <http://mgt-edu.ru/14-8.php>
5. Минцберг Г. Руководство по стратегическому позиционированию. - <http://mgt-edu.ru/14-29.php>

6. Минцберг Г. Высокоеремесло стратегии (Henry Mintzberg, "Grafting Strategy", Harvard Business Review, July-August 1987.)- <http://mgt-edu.ru/14-51.php>
7. Портер М. Воздействие конкуренции на форму стратегии (Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, March-April 1979) <http://mgt-edu.ru/14-26.php>
8. Портер М. Конкурентные стратегии и развивающихся отраслях (Michael E. Porter, Competitive Strategy Techniques for analyzing industries and competitors. (c) 1980 by The Free Press, a division of Macmillan, Inc) <http://mgt-edu.ru/14-158.php>
9. Портер М. От конкурентных преимуществ - к корпоративной стратегии (Michael E. Porter, From Competitive Advantage to Corporate Strategy, Harvard Business Review, May-June 1987.) <http://mgt-edu.ru/14-184.php>
10. Портер М. Переход к отраслевой зрелости <http://mgt-edu.ru/14-167.php>
11. К. К. Прахалади Гэри Хэмел Стержневые компетенции корпорации (С. К. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, May-June 1990. Copyright (c) by President and Fellows of Harvard College- <http://mgt-edu.ru/14-35.php>
12. К. К. Прахалади Гэри Хэмел Стратегически намерения (Gary Hamel and C.K. Prahalad, "Strategic Intent", Harvard Business Review, May-June 1989) <http://mgt-edu.ru/14-21.php>
13. Румельт Р. Оценка бизнес-стратегии (Richard R. Rumelt, "Evaluating Business Strategy", in Strategic Management and Business, William F. Glueck, ed., New York: McGraw-Hill, 1980)- <http://mgt-edu.ru/14-44.php>
14. Б.Хендерсон Товарный портфель (матрица «Рост-доля рынка Бостонской консультационной группы) <http://mgt-edu.ru/14-177.php>
15. Эндрюс К. Концепции корпоративной стратегии (Kenneth R. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, rev. edn., copyright (c) by Richard D. Irwin, Inc., 1980). <http://mgt-edu.ru/14-23.php>
16. [www.management.edu.ru](http://www.management.edu.ru)
17. [www.strategia.ru](http://www.strategia.ru)
18. <http://strategy.bos.ru/>
19. [www.top-manager.ru](http://www.top-manager.ru)
20. Отраслевые обзоры, исследования, аналитика - [www.vedomosti.ru/research/](http://www.vedomosti.ru/research/)
21. Российский журнал менеджмента – [www.rjm.ru](http://www.rjm.ru)
22. Сайт дистанционного образования «Элитариум», раздел «Стратегический менеджмент» журнал «Стратегический менеджмент» - [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru) [www.grebennikoff.ru/product/36](http://www.grebennikoff.ru/product/36)
23. Сайт консалтинговой компании БИГ- Бизнес Инжиниринг Групп) Раздел публикации – стратегическое управление - [www.orgmaster.ru](http://www.orgmaster.ru)
24. Система профессионального анализа рынков и компаний - [www.spark.interfax.ru](http://www.spark.interfax.ru)
25. Терминология менеджмента - [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru)
26. Электронные книги: менеджмент и управление предприятием – [www.aup.ru](http://www.aup.ru)

### ВОПРОСЫ :

1. Назовите основные этапы исторического развития стратегического управления и сделайте обзор школ стратегического управления
2. Объясните взаимосвязь основных составляющих стратегического менеджмента
3. Укажите три уровня стратегии, разрабатываемых в организации и опишите компоненты стратегической пирамиды
4. Как разрабатываются миссия, видение и цели компании? Чем отличаются и в чем сходны между собой понятия целей и задач организации?
5. Раскройте методологию стратегического анализа внешней и внутренней среды организации
6. Раскройте методику анализа конкуренции в отрасли

7. Какие базовые конкурентные стратегии выделяет Майкл Портер? Каковы их преимущества?
8. Как проводится портфельный анализ для диверсифицированной компании?
9. Как разрабатываются стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации в ней?
10. Какие позиции в конкуренции занимают фирмы, какие наступательные и оборонительные стратегии они применяют?
11. Определите основные направления стратегического развития предприятия. Опишите стратегии интенсивного, интеграционного и диверсификационного роста компании.
12. Какие задачи решаются на этапе реализации стратегии? В чем заключается сложность реализации стратегии?
13. Объясните взаимосвязь стратегии и организационной структуры
14. Почему необходимо формировать корпоративную культуру в поддержку стратегии?
15. Стратегия привлечения финансовых ресурсов компании.
16. Стратегия управления структурой капитала компании.
17. Инвестиционная стратегия компании
18. Стратегия управления стоимостью компании.
19. Стратегия обеспечения финансовой безопасности компании
20. Основные составляющие системы человеческих ресурсов и отличительные черты стратегического УЧР
21. Взаимозависимость бизнес-стратегии и стратегии управления человеческими ресурсами
22. Система сбалансированных показателей в реализации стратегии УЧР.
23. Последовательность разработки стратегии УЧР и ее содержание
24. Ключевые характеристики стратегической системы управления персоналом и критерии эффективности стратегии УЧР
25. Сущность и механизм стратегического маркетинга
26. Разработка товарной стратегии
27. Создание системы выгодной дистрибуции
28. Методы ценообразования и ценовые стратегии
29. Стратегии маркетинговых коммуникаций
30. Стратегическое и оперативное планирование маркетинга на предприятии.

### СУРООЛОР:

1. Стратегиялык менеджменттин тарыхый өнүгүүсүнүн негизги этаптарын атагыла жана стратегиялык менеджменттин мектептерин карап чыгуу
2. Стратегиялык менеджменттин негизги компоненттеринин ортосундагы байланышты түшүндүрүңүз
3. Уюмда иштелип чыккан стратегиянын үч деңгээлин аныктаңыз жана стратегиялык пирамиданын компоненттерин сүрөттөнүз.
4. Компаниянын миссиясы, көз карашы жана максаттары кантип иштелип чыгат? Уюмдун максаттарынын жана милдеттеринин түшүнүктөрү кандайча айырмаланат жана окшош?
5. Уюмдун тышкы жана ички чөйрөсүн стратегиялык талдоо методологиясын кеңейтүү
6. Тармактагы атаандаштыкты талдоо методологиясын кеңейтүү
7. Майкл Портер кандай негизги атаандаштык стратегияларын аныктайт? Алардын кандай артыкчылыктары бар?
8. Диверсификацияланган компания үчүн портфелди талдоо кантип жүргүзүлөт?

9. Тармактын өзгөчөлүктөрүн жана андагы кырдаалды эске алуу менен стратегиялар кандайча түзүлөт?
10. Фирмалар атаандаштыкта кандай позицияларды ээлейт, алар кандай чабуул жана коргонуу стратегияларын колдонушат?
11. Ишкананын стратегиялык өнүгүүсүнүн негизги багыттарын аныктаңыз. Компаниянын интенсивдүү, интеграциялык жана диверсификациялык өсүү стратегияларын сүрөттөп бериңиз.
12. Стратегияны ишке ашыруу стадиясында кандай милдеттер чечилет? Стратегияны ишке ашырууда кандай кыйынчылык бар?
13. Стратегия менен уюштуруу структурасынын ортосундагы байланышты түшүндүрүңүз
14. Стратегияны колдогон корпоративдик маданиятты түзүү эмне үчүн зарыл?
15. Компаниянын финансылык ресурстарын тартуу стратегиясы.
16. Компаниянын капиталынын структурасын башкаруу стратегиясы.
17. Компаниянын инвестициялык стратегиясы.
18. Компаниянын баалуулуктарын башкаруу стратегиясы.
19. Компаниянын финансылык коопсуздугун камсыз кылуу стратегиясы
20. Кадрдык ресурстар системасынын негизги компоненттери жана стратегиялык кадрдык башкаруунун айырмалоочу белгилери.
21. Бизнес стратегиянын жана адам ресурстарын башкаруу стратегиясынын өз ара көз карандылыгы
22. АРБ стратегиясын ишке ашырууда балансталган көрсөткүчтөр системасы.
23. АРБ стратегиясын иштеп чыгуунун ырааттуулугу жана анын мазмуну
24. Персоналды башкаруунун стратегиялык системасынын негизги мүнөздөмөлөрү жана АРБ стратегиясынын натыйжалуулугунун критерийлери
25. Стратегиялык маркетингдин маңызы жана механизми
26. Продукциянын стратегиясын иштеп чыгуу
27. Пайдалуу бөлүштүрүү системасын түзүү
28. Баа түзүү ыкмалары жана баа стратегиялары
29. Маркетингдик коммуникациялардын стратегиялары
30. Ишканада стратегиялык жана оперативдүү маркетингди пландаштыруу.

## **ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ НАУКИ И МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ»**

### **Тема 1. Императивы возникновения теории управления науки**

Условия и предпосылки формирования управленческой науки. Предпосылки создания собственно управленческой науки формируются с начала XIX в. До этого времени термин «управление», как правило, употреблялся чаще всего в значении государственной деятельности, связанной с осуществлением власти, поскольку понятия «власть» и «управление» еще не разграничивались. Управление было непосредственно вплетено в ту самую деятельность, которую оно упорядочивало. Последние десятилетия XIX в. стали итоговой и самой крупной вехой в развитии донаучного управления науки менеджмента. В последней четверти XIX – начале XX в. начинается ускорение темпов социально-экономического и технического развития. Особенности фабричного производства.

Особенности американской системы производства: Теоретические основы возникновения управленческой науки: Чарльз Бэббидж (1792–1871) – английский

математик и инженер. Анализ производства. Ч. Бэббидж использовал научный подход к рассматриваемым явлениям и процессам. По его мнению, первоначально необходим сбор данных.

Теория разделения и специализации труда. Ч. Бэббидж развил и усовершенствовал идеи о разделении труда, предложенные А. Смитом в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов».

Рекомендации по «социализации» управления.

Философия производства Э. Юра. Эндрю Юр (1778–1857) – английский ученый, врач, химик, исследователь фабричного производства. Э. Юр родился в Глазго (Шотландия). Учился в университетах Глазго и Эдинбурга. Основные работы: «Словарь химии» (1821), «Философия производства» (1835), «Хлопчатобумажная промышленность в Великобритании...» (1836) в двух томах, «Словарь искусств, производств и шахт» (1853). Методология исследования Э. Юра была близка алгоритму исследований Ч. Бэббиджа.

Преимущества фабричного производства. Проблема разделения труда.

Концепция искусства управления Б. Ф.Трентовского. (1808–1869) – известный польский философ и педагог XIX в. Основные работы: «Система народной педагогики как навыков преподавания, науки и просвещения, словом образование нашей молодежи» (1842–1843) в двух томах, «Отношение философии к кибернетике как искусству управления народом» (1843), «Славянская вера, или Этика, управляющая Вселенной» (1847–1848), «Масонство в своем действии и бездействии» (1873).

Управленческие идеи Р. Оуэна. Роберт Оуэн (1771–1858) – английский промышленник и крупный теоретик социализма, один из первых социальных реформаторов XIX в. Основные работы: «Об образовании человеческого характера» (1814), «Замечания о влиянии промышленной системы» (1815), «Доклад графству Ленарк» (1820), «Изложение рациональной системы общества» (1830), «Книга о новом нравственном мире» (1840). Р. Оуэн был одним из первых, кто на практике попытался реализовать новые подходы к управлению. Особенности управления персоналом.

Влияние европейских ученых на формирование теоретических основ научного управления: К числу выдающихся европейских ученых XIX в, которые внесли большой вклад в создание теоретического фундамента управленческой науки: Дж. Ст. Милля, А. Сен-Симона, Т. Дюкрока, М. Гориу, Г. Бартелеми, Дж. Ваккелли, К. Т. Инама-Штернега, Фр. Персико и А. Маршалла.

Джон Стюарт Милль (1806–1873) – английский экономист, философ, представитель школы Рикардо, синтезатор идей классической школы и ее завершитель в Англии.

Анри Клод де Ребруа Сен-Симон (1760–1825) – французский социалист-утопист.

Карл Маркс (1818–1883) – немецкий юрист, экономист, политолог, философ и общественно-политический деятель. Основоположник нового направления экономической мысли – марксизма. Уильям Стенли Дживонс (1835–1882) – английский экономист, один из первых маржиналистов-математиков. Альфред Маршалл (1842–1924) – английский экономист. Во второй половине XIX в. в Италии активно разрабатывались социальные и психологические проблемы управления. К представителям этого направления можно отнести Фр. Персико. В Германии ученик Л. фон Штейна К. Т. Инама-Штернег в своих работах много внимания уделял характеристике различных методов управления – материальных, нравственных, правовых, полицейских и др.

В целом европейская управленческая мысль вплоть до 80-х гг

Становление теоретических основ управленческой науки в США

Дэниел Крейг Маккаллум (1815–1878) – американский инженер, генеральный управляющий Эрийской линией железных дорог в США. Генри Варнум Пур (1812–1905) – американский теоретик менеджмента, финансовый аналитик, юрист. Управленческие реформы Г. Пура. Генри Робинсон Таун (1844–1924) – американский инженер

## Тема 2. Содержание и методология школы научного управления

Термин «научное управление» («научный менеджмент») ввел в обиход Луис Брандейс в 1910 г. называемого дела «Истерн Рейс». Для того чтобы облегчить изучение конфликта, Л. Брандейс предложил представителям конфликтующих сторон и экспертам (в обсуждении принимали участие Г. Гантт, Г. Эмерсон, Г. Таун, Дж. Додж) одни и те же понятия. Характеризующие революционный подход к проблемам промышленности и новые методы, внедрявшиеся Ф. У. Тейлором, Г. Эмерсоном и их последователями.

Ф. У. Тейлор – основоположник научного менеджмента. Принципы научного менеджмента Ф. Тейлора. Методы научного менеджмента. Сущность научной организации труда. Разработка принципов научного управления. Методы анализа процессов физического труда и его организации. Основные работы: Первые исследования и разработки в области управления. Влияние Ф. У. Тейлора на развитие теории и практики управления. Развитие теории Ф. У. Тейлора в трудах его последователей. Развитие идей Ф. У. Тейлора в трудах Г. Гантта. Теория рационализации управления Ф. и Л. Гилбрет. Принципы эффективности управления Г. Эмерсона. Принципы организации производства Г. Форда.

Основной вклад Френка Гилбрет (1868 -1924) и Лилиан Гилбрет (1878 -1958) в теорию менеджмента. Изобретение карт и схем технологических процессов. Методика изучения физических движений в процессе работы и исследование возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда. Технология и инструменты хронометражных наблюдений.

Методы изучения использования рабочего времени. Методы фотографии и самофотографии рабочего дня. Основной вклад Генри Гантта в теорию менеджмента Развитие производственного планирования. Карты-схемы для удобства планирования - гантт-схемы

Принципы производительности труда Г.Эмерсона. Принципы фордизма

### **Тема 3. Формирование классической (административной) школы в управлении.**

Административная теория А. Файоля. Анри Файоль (1841–1925) – французский инженер, родоначальник административной школы в управлении. Наиболее значительный представитель европейской управленческой мысли первой половины XX в.

Классическая модель административной организации. Основные положения концепции А.Файоля. Принципы управления А.Файоля. Сущность функционального подхода в управлении. Методология функционального анализа управления как основа проектирования и совершенствования бизнес процессов.

Методологические основы административной теории. А. Файоль впервые предложил рассматривать управленческую деятельность как самостоятельный объект исследования. Административную организацию он рассматривает общим уровнем, не ограничиваясь только сферой производства. К числу главных методологических установок, на основе которых А. Файоль создавал свою административную теорию, относятся следующие:

1. Организация представляет собой целостный социальный организм.
2. Процесс организации – определение и создание общей структуры предприятия в соответствии с поставленными целями.
3. Менеджер – системный контролер, задействованный в процессе планирования, принятия решений, их корректировки и исполнения.
4. Основное внимание А. Файоля направлено на поиск системы принципов, которые позволили бы менеджеру построить формальную структуру организации и управлять ею рациональным образом.

5. Модель человека в административном менеджменте предполагает, что, с учетом определенных отклонений, в процессе труда он ведет себя рационально и действует так, как от него требует формальный план. Основная цель работника состоит в максимизации заработной платы. В административных делах нет ничего абсолютного, все принципы работы администрации являются гибкими. А. Файоль предлагает следующее определение

управления: *управлять* – значит *предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.*

Углубление концепции Файоля в исследованиях Линдалла Урвика. Основные функции администрирования по Урвику. Принципы построения формальной организации. Вклад Джеймса Муни в развитие менеджмента. Вклад Альфреда Слоуна.

Теория рациональной бюрократии Макса Вебера. Принципы построения «идеальной организации».

#### **Тема 4. Возникновение и развитие школы психологии и человеческих отношений**

Возникновение новой философии управления и особенности школы человеческих отношений. Школа человеческих отношений появилась в 20–30-е гг. XX в. Поскольку ее возникновение рассматривается как реакция на недостатки классического направления в менеджменте, ее иногда называют неоклассической школой.

Промышленная психология Г. Мюнстерберга. Г. Мюнстерберг (1863–1916) – немецко-американский психолог, родоначальник школы человеческих отношений, создатель первой в мире школы промышленных психологов. Основные работы Г. Мюнстерберга. Основателями являются М. Фоллетт и Э. Мэйо. Известными и яркими представителями школы психологии и человеческих отношений являются Г. Мюнстерберг, М. Фоллетт, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Ч. Барнард. Особенности школы человеческих отношений.

Сущность хоторнских экспериментов. Хоторнские эксперименты Джорджа Элтона Мэйо эксперименты в городе Хоторне. Цели, задачи, этапы Хоторнских экспериментов. Научные открытия, сделанные на основании Хоторнского эксперимента. Исследования в Хоторне проводились как эксперимент по научному управлению. Значение хоторнских экспериментов. Применение методов социологических исследований для решения управленческих проблем. Методология социальных и психологических экспериментов в управлении. Метод интервьюирования. Метод анкетирования. Метод тестирования. Методы социометрии. Развитие теории и практики управления оказали хоторнские эксперименты.

Доктрина «человеческих отношений».

Содержательные подходы в психологии к мотивации. Теория иерархии потребностей Маслоу, двухфакторная модель мотивации Герцбега, трехфакторная модель МакКлелланда, система сбалансированных показателей Рамперсада.

Психологические и социальные методы управления. Организация мероприятий именуемых «участие работников в управлении»

Вклад Мери Паркер Фоллетт в исследование формальных и неформальных групп. Концепция группового управления. Демократическое, коллективное управление и самоуправление как способы достижения эффективности производства. Принципы организации на основе непрерывной координации деятельности.

#### **Тема 5. Развитие поведенческих наук**

Предпосылки формирования и особенности бихевиористской школы менеджмента. В конце 1950-х гг. она переросла в бихевиористскую (поведенческую) школу. Бихевиористская школа попыталась преодолеть ряд проблем школы человеческих отношений и уделяла значительно больше внимания анализу повседневной практики производственного руководства и изучению проблемы морально-психологического стимулирования и мотивации отдельного работника.

Наиболее известными представителями этого направления являются А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджирис.

Концепция поведенческих наук. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий В. Врума. Теория постановки целей. Теория равенства и справедливости С. Адамса. Модель Портера-Лоулера. Методы регулирования поведения.

Поведенческие теории лидерства. Теория мотивации и стилей руководства. Теория Х и У. МакГрегора. Теория Z Оучи. Авторитарно-либеральном континуум стилей руководства. Авторитарный, демократический и либеральный стили управления.

По мнению Д. МакГрегора, изменится поведение прогрессивных работников, если менеджеры будут руководствоваться в своей деятельности только принципами «Теории Х»

Теория стилей руководства Р. Лайкерта. Управленческая решетка Херси и Бланшара. Ситуационные модели лидерства. Модель лидерства Фидлера. Модель жизненного цикла Херси и Бланшара.

Теория мотивации и обогащения труда Ф. Герцберга.

#### **Тема 6. Становление и развитие школы науки управления (количественной школы) и системного подхода.**

Людвиг фон Берталанфи - основатель системного движения. Общая теория систем. Джей Райт Форрестер - изобретатель системной динамики.

Кибернетика: создание предпосылок для формирования человеко-машинных систем. Традиционно начало использования математических методов в экономических исследованиях связывают с именем французского экономиста А. Каунота (1801–1877).

Концепция системного подхода в управлении. Сущность системы управления, взаимосвязь целей управления, механизма управления, структуры управления и процесса управления. Методология исследования и диагностики систем управления. Методология исследования целей управления. Методология исследования структуры управления. Методология исследования функций управления. Методология исследования процессов управленческих решений.

Уэст Черчмен - создатель методов исследования операций. Кибернетические исследования в области исследования операций и научных методов управления Бира Стаффорда. Вклад Джей Райта Форрестера в развитие менеджмента. Методология мягких систем Питера Бернарда Чекланда

Разработке моделей для исследования и решения сложных управленческих проблем. Модели науки управления. Теория игр. Модели теории очередей. Модели управления запасами. Модель линейного программирования. Имитационное моделирование.

Методы экономического анализа. Количественные и качественные методы прогнозирования. Методология ситуационного подхода в управлении.

#### **Тема 7. Развитие науки о принятии решений.**

Рациональные модели принятия решений, предложенные А. Карповым, Саймоном и Марчем, Г. Минцбергом и М. Вудсом. Качественно-нормативная модель принятия решений, предложенная Врумом и Йеттоном. Политическая модель принятия решений. Теория ограниченной рациональности Г. Саймона.

Методы принятия управленческих решений.

Крупным экономистом-математиком России считается Евгений Евгеньевич Слуцкий (1880–1948). Работы по теории вероятности, математической статистике и математической экономике. «К теории сбалансированности бюджета потребителя».

В первой половине XX в. в СССР сформировалось экономико-математическое направление, представители которого внесли огромный вклад в развитие количественного подхода. Наиболее известными из них являются: Г. А. Фельдман, Л. В. Канторович, В. В. Новожилов и В. С. Немчинов. Г. А. Фельдман (1884–1958) внес большой вклад в развитие экономико-математических методов.

Л. В. Канторович разработал специальный метод, при котором с каждым ограничением исходной задачи связывалась специальная оценка, получившая название разрешающего множителя. «Математические методы организации и планирования производства»

В.В.Новожиловым (1892–1970) была опубликована экономико-математическая работа: «Методы соизмерения народнохозяйственной эффективности плановых и проектных вариантов», внесшая вклад в разработку теории оптимального планирования. Разработаны принципы соизмерения затрат и результатов при оптимальном планировании.

В.С.Немчинов (1894–1964). В 1965 г. вышла его книга «Экономико-математические методы и модели», в которой были приведены основные направления использования ЭММ в экономике: оптимальное планирование, разработка межотраслевых и межрегиональных балансов, решение технико-экономических задач, проведение математического анализа и др.

В 1930 г. появилось Эконометрическое общество. В городе Кливленде (США) была образована ассоциация «Международное общество для развития экономической теории в связи со статистикой и математикой». В него вошли известные экономисты Й. Шумпетер, И. Фишер, М. Калецкий, Р. Фриш, Я. Тинберген и др. В 1933 г. Ассоциация стала выпускать журнал «Эконометрика», основателем которого стал Р. Фриш.

Важную роль в развитии методологии исследования управления и развитии теории управления производством в целом сыграла **кибернетика**. Ее основателем считается американский ученый Норберт Винер. В основе кибернетики лежит рассмотрение управления как информационного процесса.

### **Тема 8. Тихая управленческая революция конца 20 века**

Сущность «тихой управленческой революции. Отличие новой парадигмы управления (Р.Уотермен, Т.Питерс, И.Ансофф, П.Друкер и др.) от старой парадигмы управления (Ф.Тейлор, А.Файоль, А.Маслоу и др.).

Основные положения новой парадигмы управления. Ситуационный подход к управлению. Системы управления на основе предвидения изменений и на основе гибких, экстренных решений. Предпринимательский подход к управлению.

Децентрализация управления и переход к гибким адаптивным структурам. Возникновение стратегического планирования и управления.

Развитие проектного менеджмента.

Концепция управления изменениями. Маркетинг и инновационный менеджмент как важнейшие функции менеджмента. Переход от концепции управления персоналом к концепции управления человеческими ресурсами. Возникновение и развитие менеджмента качества. Концепция управления качеством Ф.Деминга.

Вклад Питера Друкера в развитие менеджмента. Философия менеджмента, ориентированного на конечные результаты и эффективность. Методы целевого управления. Принцип эффективного управления П.Друкера.

Концепция социальной ответственности бизнеса.

Вклад Томаса Питерса в развитие менеджмента. Достижение совершенства как философия бизнеса. Модель «7-S». Критерии совершенства. Признаки совершенной компании. Программа революции менеджмента. Управление в условиях неопределенности и риска. Децентрализация управления. Гибкие управленческие единицы. Свободные структуры

Вклад Ч.Хэнди в развитие менеджмента. Исследование проблем, вызванными тенденциями изменчивости, ненадежности и парадоксальности. Философия изменений и постоянного движения. Отход от жестко структурированных компаний и переход к малым структурам.

Парадигма управления в 90-е годы.

### **Тема 9. Генезис концепции информационного общества**

Информационная революция и становление информационного общества. Концепция третьей волны Элвина Тоффлера.

Концепции информационного общества Д. Белла, А.Турена. Концепция сетевого общества М. Кастельса. Возникновение и развитие информационного менеджмента  
Концепция общество знания П.Друкера, Ф.Маклапа.  
Информационная экономика и концепция интеллектуального капитала.  
Возникновение менеджмента знаний. Концепция самообучающейся организации П.Сенге.

### **Тема 10. Возникновение и развитие сравнительного менеджмента**

Причины, обусловившие возникновение и развитие сравнительного менеджмента.  
Проблемы, которые исследует кросскультурный менеджмент.

ГиртХофстеде: исследование взаимодействия национальной и организационной культуры.

Вклад Розалии Тунг и Нэнси Адлер в исследование проблем кросскультурного менеджмента

Концепция организационной культуры Ч.Хэнди. Управление в условиях культурного многообразия.

### **ВОПРОСЫ :**

1. Объясните сущность и принципы научной организации труда, разработанные Ф.Тейлором-основоположником научного управления производством и его последователями
2. Объясните принципы повышения производительности, обоснованные школой научного управления
3. Объясните методы научного менеджмента, применяемые для анализа процессов труда и его организации
4. Объясните теорию и принципы административного управления
5. В чем сильные и слабые стороны рациональной бюрократии, как преодолевать ее недостатки?
6. Какие открытия в управленческой науке были сделаны благодаря «Хоторнским экспериментам»? Объясните доктрину «человеческих отношений» Э.Мэйо
7. Раскройте методологию применения психологических и социологических исследований для решения управленческих проблем.
8. Объясните управленческую доктрину Мэри Паркер Фоллет
9. Раскройте содержание психологических и социальных методов управления.
10. Проанализируйте суть и проблемные области процессуальных теорий мотивации, таких как теория Портера-Лоулера, теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса.
11. Раскройте содержательные подходы в психологии к мотивации, анализируя теорию иерархии потребностей Маслоу, двухфакторную модель мотивации Герцбега, трехфакторную модель Мак-Клелланда, систему сбалансированных показателей Рамперсада
12. Проанализируйте поведенческие теории лидерства.
13. Охарактеризуйте ситуационные модели лидерства (модель лидерства Фидлера, модель жизненного цикла Херси и Бланшара, модель принятия решений Врума-Йеттона)
14. Объясните концепцию системного подхода в управлении.
15. Раскройте сущность системы управления, показав взаимосвязь целей, механизма, структуры и процесса управления.
16. Раскройте методологию исследования и диагностики систем управления.
17. Методология исследования целей управления
18. Методология исследования структуры управления
19. Методология функционального анализа управления как основа проектирования и совершенствования бизнес процессов.

20. Методология исследования процессов управленческих решений.
21. Охарактеризуйте модели, разработанные количественной школой управления (школа науки управления)
22. Опишите разнообразные модели и методы принятия управленческих решений
23. Какие причины вызвали тихую управленческую революцию в конце 20 века? Раскройте основные положения новой парадигмы управления.
24. Объясните принципы управления 90-х годов.
25. Какие принципы управления вы считаете наиболее важными для современных организаций?
26. Согласно новой парадигме управления, какие функции менеджмента являются наиболее важными для современных предприятий?
27. Какой вклад сделал Питер Друкер в развитие менеджмента? Объясните концепцию управления по целям Питера Друкера.
28. Объясните концепцию социальной ответственности бизнеса, покажите, как развивались взгляды на этику бизнеса.
29. В чем суть концепции сравнительного менеджмента, какие причины обусловили его возникновение?
30. Объясните теорию совершенства и системную модель организации "7-С" Питерса и Уотермена.
31. Раскройте концепцию управления качеством Ф.Деминга.
32. Объясните концепцию информационного общества и концепцию управления знаниями

### **СУРООЛОР :**

1. Илимий өндүрүштү башкаруунун негиздөөчүсү Ф.Тейлор жана анын жолдоочулары иштеп чыккан эмгекти илимий уюштуруунун маңызын жана принциптерин түшүндүрүп бергиле.
2. Өндүрүмдүүлүктү жогорулатуунун илимий башкаруу принциптерин түшүндүрүңүз.
3. Эмгек процесстерин жана аны уюштурууну талдоодо колдонулуучу илимий башкаруу ыкмаларын түшүндүрүңүз
4. Административдик башкаруунун теориясын жана принциптерин түшүндүрүңүз
5. Рационалдуу бюрократиянын кандай күчтүү жана алсыз жактары бар жана анын кемчиликтерин кантип жоюуга болот?
6. Хоторн эксперименттеринин аркасында башкаруу илиминде кандай ачылыштар жасалган? Э.Майонун «адамдардын мамилелери» доктринасын түшүндүрүңүз
7. Башкаруу маселелерин чечүү үчүн психологиялык жана социологиялык изилдөөлөрдү колдонуунун методологиясын кеңейтүү.
8. Мэри Паркер Фоллеттин башкаруу доктринасын түшүндүрүңүз
9. Психологиялык жана социалдык башкаруу ыкмаларынын мазмунун кеңейтүү.
10. Портер-Лоулердин теориясы, В.Врумдун күтүүлөр теориясы, С.Адамстын адилеттүүлүк теориясы сыяктуу мотивациянын процедуралык теорияларынын маңызын жана көйгөйлүү багыттарын талдаңыз.

11. Маслоунун керектөөлөр теориясын, Герцбергдин эки факторлуу мотивация моделин, МакКлелланддын үч факторлуу моделин, Рамперсаддын тең салмактуу көрсөткүчтөр картасын талдоо менен психологияда мотивацияга маңыздуу мамилени кеңейтиңиз.
12. Лидерликтин жүрүш-туруш теорияларын талдаңыз.
13. Лидерликтин кырдаалдык моделдерин сүрөттөп бергиле (Фидлердин лидерлик модели, Герси жана Бланчарддын жашоо циклинин модели, Врум-Йеттондун чечим кабыл алуу модели)
14. Башкаруудагы системалык мамиле түшүнүгүн түшүндүрүңүз.
15. Максаттардын, механизмдин, структуранын жана башкаруу процессинин ортосундагы байланышты көрсөтүү менен башкаруу системасынын маңызын ачып бериңиз.
16. Башкаруу системаларын изилдөө жана диагностикалоо методологиясын кеңейтүү.
17. Башкаруу максаттарын изилдөө методологиясы
18. Башкаруу структурасын изилдөө методологиясы
19. Функционалдык башкарууну талдоо методологиясы бизнес-процесстерди долбоорлоо жана өркүндөтүү үчүн негиз катары.
20. Башкаруу чечимдерин кабыл алуу процесстерин изилдөө методологиясы.
21. Менеджменттин сандык мектеби (менеджмент илиминин мектеби) тарабынан иштелип чыккан моделдерге мүнөздөмө бериңиз.
22. Башкаруу чечимдерин кабыл алуунун ар кандай моделдерин жана ыкмаларын сүрөттөп бериңиз
23. 20-кылымдын аягындагы тынч башкаруу революциясына эмне себеп болгон? Жаңы башкаруу парадигмасынын негизги жоболорун ачып бериңиз.
24. 90-жылдардагы башкаруу принциптерин түшүндүрүңүз.
25. Азыркы уюмдар үчүн башкаруунун кайсы принциптерин эң маанилүү деп эсептейсиз?
26. Менеджменттин жаңы парадигмасына ылайык, азыркы ишканалар үчүн кандай башкаруу функциялары эң маанилүү?
27. Питер Дракер менеджменттин өнүгүшүнө кандай салым кошкон? Питер Друкердин максаттары боюнча башкаруу концепциясын түшүндүрүңүз.
28. Бизнестин социалдык жоопкерчилиги түшүнүгүн түшүндүрүңүз, бизнес этикасына көз караштар кандайча калыптанганын көрсөтүңүз.

29. Сальштырмалуу башкаруу концепциясынын маңызы эмнеде, анын пайда болушуна кандай себептер түрткү болду?
30. Питерс менен Уотермендин мыктылык теориясын жана уюштуруунун 7-С системалык моделин түшүндүрүңүз.
31. Ф.Демингдин сапатты башкаруу концепциясын кеңейтиңиз.
32. Маалыматтык коом түшүнүгүн жана билимди башкаруу түшүнүгүн түшүндүрүңүз

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Основная литература:

1. *Акофф, Р.* Акофф о менеджменте / – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – С. 447
2. *Вдовин, А. И.* История развития науки и практики управления производством / А. И. Вдовин, В. А. Заренков, Е. Н. Згода. – Санкт-Петербург: ЛенСпецСМУ, 2001. – С. 224
3. *Виханский, О. С.* Менеджмент: учеб. /– 3-е изд. – Москва: Гардарики, 2003. – 527 с.
4. *Мазур И.И.* Всеобщая история менеджмента – Москва: ЕЛИМА, 2007. – 784 с.
5. *Гайденко, П. П.* История и рациональность: Социология М. Вебера и веберовский ренессанс / П. П. Гайденко, Ю. Н. Давыдов. – Москва: Политиздат, 1991. – С. 367
6. *Голубев, К. И.* История менеджмента: тенденция гуманизации / К. И. Голубев. – Санкт-Петербург : Юридический центр Пресс, 2003. – С. 221
7. *Голубков, Е. П.* Системный анализ как методологическая основа принятия решений / Е. П. Голубков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 3. – С. 95–115.
8. *Сморгунова, В.* Государственная политика и управление: в 2 ч. / – Москва: РОССПЭН, Ч. 1: Концепции и проблемы госполитики и управления. 2006.– С. 381
9. *Гусева, Т.* Интеграция как закономерный этап развития систем менеджмента / Т. Гусева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – С. 75–86.
10. *Дафт, Р.* Менеджмент / Р. Дафт. – Санкт-Петербург: Питер, 2000. – С.829
11. *Демьяненко, А.* Мифы о системе научного менеджмента Ф. У. Тейлора А. Демьяненко // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1. – С. 118–122
12. *Друкер, П.* Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. /– Москва: 2000. – С.272
13. *Друкер, П.* Энциклопедия менеджмента; пер. с англ.– Москва: 2004. – С.421
14. *Дятлов, А.* Общий менеджмент: концепции и комментарии: учеб. / А. Дятлов, М. Плотников, И. Мутовин. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 398
15. *Костенко, Е. П.* История менеджмента: // история и методология управленческой науки. Учебное пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина; Южный федеральный университет.– Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2014.– С. 606
16. *Кашиникова, Т. В.* Экономическая история // История и методология управленческой науки– Ростов-на-Дону: Издательство ЮФУ, 2010. – 640 с.
17. *Кезин, А. В.* Менеджмент: методологическая культура.– Москва: 2001. – С. 266
18. *Уорнера М.* Классики менеджмента: пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 1168 с.
19. *Шафритца Дж.* Классики теории государственного управления: американская школа / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. – Москва: Издательство МГУ. 2003. – С. 799
20. *Кравченко, А. И.* История и методология управленческой науки / А. И. Кравченко. – Москва: Академический проект, 2002. – С. 560

### Дополнительная литература:

1. *Кэллан, Д.* Перемены: секреты позитивных изменений для организаций и их лидеров / Д. Кэллан ; пер. с англ.– Москва : Стандарты и качество, 2008. – С. 108

2. *Литвак, Б. Г.* Разработка управленческого решения – Москва: Дело, 2004. – С. 416
3. *Макашов, И. Н.* Всемирная история управленческой мысли – Москва; Санкт-Петербург: РГГУ, 2007. – С. 672
4. *Маршев, В. И.* История управленческой мысли – Москва: ИНФРА-М, 2011. – С. 731
5. *Мескон, М.* Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Дело, 2005. – 720 с.
6. *Минцберг, Г.* Стратегический процесс. Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – С. 684
7. *Никулин, Л. Ф.* Менеджмент эпохи постмодерна и «ньюэкономики» / Л. Ф. Никулин. – Москва: Юнити-Дана, 2004. – С. 128
8. *Оучи, У.* Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Оучи. – Москва : Экономика, 1984. – С. 183
9. *Полукаров, В.* Психология менеджмента. – Москва: КноРус, 2008. – С. 271
10. *Савченко, А. Б.* Искусство управления ситуацией: опыт Востока и Запада / А. Б. Савченко. – Москва : Маркет ДС, 2006. – С. 270
11. *Семенова, И. И.* История управленческой мысли. Учеб. пособие / И. И. Семенова. – Москва: ЮНИТИ, 2008. – С. 198
12. *Тейлор, Ф.* Менеджмент / Ф. Тейлор. – Москва: Издательство журнала 2009.
13. Управление человеческими ресурсами – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – С. 119
14. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – Москва : Республика, 1992. – С. 349

#### **Интернет-ресурсы:**

1. Василевский А. И. История менеджмента. Лекции. - Режим доступа: <http://www.humanities.edu.ru/db/msg/2417>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
2. Джон Кеннет Гэлбрейт Новое индустриальное общество <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5021>
3. Друкер Питер. Менеджмент. Вызовы XXI века. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с. – ISBN 978-5-91657-365-7 <http://www.ozon.ru/context/detail/id/9209685/>
4. Кравченко А.И. История менеджмента. Учебное пособие для ВУЗов. М.: Академический проект, 2000. – Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/469/40469>
5. Г. Минцберг, «Структура в кулаке. Создание эффективной организации», Питер, СПб, 2001. <http://www.labyrinth.ru/books/375757/>
6. Ю.А. Петрова, О. С. Красова Дж. К. Гэлбрейт <http://e-libra.ru/read/219570-dzh.k.-gyelbrejt.html>
7. Литература для студента. Менеджмент Тенденции развития менеджмента: основные этапы, научные школы и концепции управления. – Режим доступа: <http://www.libsib.ru/>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус. Разумов, И. В. История менеджмента: становление, развитие, перспективы: учеб. пособие / Т. Ю. Кудрявцева, Яросл. гос. ун-т, И. В. Разумов – Ярославль : ЯрГУ, 2008. – ISBN 978-5-8397-0623-1. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/207128>
8. Макгрегор, Дуглас (1906-1964), McGregor, Douglas [http://hrm.ru/db/hrm/McGregor\\_Douglas/glossary.html](http://hrm.ru/db/hrm/McGregor_Douglas/glossary.html)
9. «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия»), 1960.
10. Уильям Оучи <http://besonus.narod.ru/Ouchi.htm>
11. Семь возрастов лидера. Ву Уоррен Беннис <http://hrm.ru/chetyre-modeli-povedeniya-lidera>