

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
ВЫСШАЯ ШКОЛА АДМИНИСТРИРОВАНИЯ
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
КАФЕДРА «ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА»

«СОГЛАСОВАНО»

Директор ДОН

Р. Исманова Исманова Р.У.

5.03.2021г.

«УТВЕРЖДЕНО»

Проректор по УР и РГЯ

А. Баймулдинова Баймулдинова А.Т.

ПРОГРАММА
ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО КОМПЛЕКСНОГО
ЭКЗАМЕНА ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЯ 580200 «МЕНЕДЖМЕНТ»

ПРОГРАММЫ
«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ»

по дисциплинам:

«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ»,
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»,
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Зав. кафедрой «ЭиМ»
Д.э.н., проф. Абдиева А.И.

А. Абдиева

Рекомендовано к утверждению на
заседании кафедры
Протокол № 7 от 1.03.2021г.

г.Бишкек 2021

ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ»

Тема 1. Понятие и сущность программ развития и проектов

Ключевое определение. Подходы/процессы: проектный и продуктно-ориентированный.

Основные концептуальные принципы управления проектами. Основные вехи истории и тенденции развития управления проектами. Профессиональное управление проектами за рубежом. Что дает профессиональное управление проектами. Проектный треугольник.

Тема 2. Жизненный цикл и фазы проекта.

Жизненный цикл и фазы управления проектами. Процессы управления проектами: процесс инициации, планирования, исполнения, анализа, управления и завершения, мониторинг и оценка. Управленческие функции: Планирование. Руководство, Организационная деятельность. Контроль. Поддержание связей с различными организациями

Группы процессов и области знаний, управление: интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, персоналом, коммуникацией, рисками, закупками и заинтересованными сторонами. Взаимосвязи процессов: входы, выходы, методы и средства. Процессы инициации. Что такое Устав проекта. Существующая практика подготовки проектов. Наиболее слабые места в формулировке проектов.

Командные методы и инструменты. Допущения, принятые для проекта. «Колесо качество» Эдварда Деминга.

Тема 3. Управление стейкхолдерами.

Управление заинтересованными сторонами. Сбор требований- процесс определения и документирования требований заинтересованных сторон. Основные шаги идентификации стейкхолдеров. Классификация заинтересованных сторон. Уровни вовлечения заинтересованных сторон. Модель ADKAR. Почему следует использовать модель ADKAR? Управление изменениями. Участие и поддержка общественности. Модель Митчела.

Тема 4. Определение Плана мероприятий.

План работ по проекту. Основные цели плана работ. Какие виды ресурсов учитываются в плане работ по проекту? Оценка ресурсов. Как устанавливается последовательность выполнения задач в плане работ по проекту? Структура разбивки работ будет представлена в следующем формате: Планирование графика работ и бюджета. Что представляет собой график Гантта? Сетевой график работ. Наиболее распространенные ошибки, возникающие при разработке графика Гантта: преимущества и недостатки графиков Гантта.

Формирование бюджета и сметы расходов по проекту. Контроль над бюджетом, временем. Государственные проекты. Частные проекты. Смешанные проекты.

Сроки окупаемости: для инвестирования, для капитальных вложений, для оборудования. Как производить расчёт срока окупаемости. Виды расчётов: Простой. Динамичный (дисконтированный). Отчетность и информационное обеспечение проекта. систему информационного обеспечения (СИО проекта). Внутренние и внешние функции СИО проекта. Основные виды отчетов

Тема 5. Иерархическая структура работ

Иерархическая структура работы (ИСР). Декомпозиция проекта. Виды ИСР: продуктовый, функциональный, подход по жизненному циклу, организационный. Оценка длительности операций. Уровни ИСР: этапы и пакеты работ.

Тема 6. Роли в проекте.

Человеческие (трудовые, людские) ресурсы. Определение ролей участников проекта:

роли, ориентированные на выполнение задач команды; роли, ориентированные на создание/поддержание работы команды; индивидуальные роли (нефункциональные). Обязанности руководителя проекта. Сравнительный анализ рассмотренных подходов к распределению ролей в команды. Критерии оценки деятельности группы.

Тема 7. Управление рисками.

Виды рисков, связанных с проектом. Планирование управления рисками. Идентификация рисков. Качественный и количественный анализ рисков. Планирование откликов на риски. Мониторинг и контроль рисков. Причинно-следственная Диаграмма Ишикавы. Основные этапы причинно-следственного анализа. Преимущества и недостатки.

Тема 8. Мониторинг и контроль. Завершение проекта.

Мониторинг и оценка: основные понятия. Контроль изменений проекта. Интегрированный контроль изменений. Входы: план управления проектом, отчеты о выполненных работах, запросы на изменения, факторы среды, активы процессов организации. Инструменты и методы: экспертные оценки, обсуждения, инструменты контроля изменений. Выходы: одобренные запросы на изменения, журнал изменений, обновление плана управления, обновление проектной документации. Система контроля: предмет контроля, ответственные, регламенты, воздействия. Отличие Мониторинга и Оценки результатов деятельности от традиционных подходов к Мониторингу Проектов, Программ и Политики.

Причины для проведения МиО. Дополнительная Роль Мониторинга и Оценки Результатов Деятельности. Индикаторы: количественные и качественные. Завершение проекта: цель и задачи. Признаки успеха проекта

ВОПРОСЫ ГАК

1. Что понимается под «проектом»?
2. Из каких фаз состоит «жизненный цикл проекта»?
3. В чем отличие «государственного проекта» от «частного»?
4. Что такое «Устав проекта»?
5. Какие знания необходимы для управления проектом?
6. Перечислите и кратко изложите управленческие функции проекта
7. Что такое «Колесо качество» Эдварда Деминга?
8. Опишите последовательность групп инициации и планирования?
9. В чем заключаются ключевые аспекты «государственного проекта» и «бизнес-проекта»?
10. Что понимается под «инициацией»?
11. По каким критериям оценивается «государственный проект»?
12. В чем основная цель проектов «госсектора» и «частного сектора»?
13. Какие необходимые процессы включает в себя управление стейкхолдерами?
14. На сколько шагов можно разделить идентификацию стейкхолдеров?
15. Опишите Модель идентификации значимости заинтересованных сторон – модель Митчела.
16. Какие существуют уровни вовлечения заинтересованных сторон?
17. Кто является «внутренними заинтересованными сторонами проекта»?
18. Кто является «внутрикорпоративными заинтересованными сторонами проекта»?
19. Из каких действий (шагов) состоит Модель ADKAR?
20. Иерархическая структура работ (ИСР)- это основа ...для чего?
21. Виды ИСР?
22. Кто является участниками проекта?
23. Какие существуют отличительные черты менеджера проекта?
24. Опишите Основные понятия проектного менеджмента и их взаимосвязь
25. Структура Функциональной организации
26. Структура проектной организации
27. Перечислите виды рисков проекта
28. Что показывает Причинно-следственная диаграмма («Рыбий скелет» Диаграмма Ишикавы)?

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА

основная литература:

1. Алешин А.В., Аньшин В.М., Багратиони К.А. и др. Управление проектами: Фундаментальный курс. М.: Дом Высшей школы экономики.2013- 620 с

2. Арчибальд Р.Д., Воропаев В.И., Секлетова Г.И.. Системная методология управления проектами и программами Опубликовано на [E-xecutive](#)
3. Баганов Ю.Б. Управление проектами. Иркутск: Изд-во БГУ, 2018-152 с.
4. Гадюк А.Д. Управление проектами. Екатеринбург. Изд-во УрГУПС, 2014.
5. Ерлан Абил. Управление проектами. Материалы презентации. 2019 г.
6. Ершов С.В. Управление проектами и программами. Конспект лекций. Архангельск: САФУ. 2015 – 226 с.
7. Кошелев А.Н. ектирование: от идеи до воплощения в реальность.- 2 изд.-М.:Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». Саратов:ООО «Анлейс».2012-304 с.
8. Лапыгин Ю.Н. Демидов В.В. и др. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности: практическое пособие». М.: Изд-во «Омега-Л», 2009-252 с.
9. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Справочник для профессионала. М.: Высшая школа, 1999, с. 379
10. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Ольдерогас Н.Т. Управление проектами. Учебное пособие/Под редакцией И.И. Мазура-2 изд.-М.: Омега-Л, 2004.- с 664.
11. Масловский В.П. Управление проектами. Красноярск: ИПК СФУ. 2008.
12. Савчук В.П. Прилипко С.И., Величко Е.Г. Анализ и разработка инвестиционных проектов.- Учебное пособие.- Киев: Абсолют-В, Эльга, 1999.- 304 с.
13. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов (под ред. В.И. Воропаева). - М.: СОВНЕТ, «Кубс Групп», 2001. – 265 с.

дополнительная литература:

2. A guidebook of Projekt&Program Management For Enterprise Innovation. PMCC/ENNA,Japan,2002.
3. Body of Knowledge. Fourth Edition – UK: APM Association for Project Managers. – Edited by Miles Dixon – Cambridge Publishing Management, England, 2000. – pp.64
4. Чапнов Д. Курс Проектный менеджмент в инвестиционных проектах.
5. PMA Projekt Management Austria: PM Baseline. Wissenselmente zum Projektmanagement und zum Management Projektorientierter Unternehmen, Version 1.0, Austria, September, 1999.
6. Project Management Body of Knowledge. - PMI, 2002.
7. ZERT, Zertifizierungsstelle der GPM Deutsche Gesellschaft fur Projektmanagement e.V.: Projektmanagement-Kanon – Der deutsche Zugang zum Project Management Body of Knowledge, Koln, FRG, 1998.
8. Воропаев В.И., Секлетова Г.И., Системное представление Управления проектами. В кн.: Сборник трудов международного симпозиума: “Управление проектами: Восток-Запад - Грань Тысячелетий.” – Москва, 1-4 декабрь, 1999. СОВНЕТ. – М.: СОВНЕТ, 1999. – т.1 (с.71-77).
9. Лысаков А.В. Новиков Д.А.Договорные отношения в управлении проектами. М.:ИПУ РАН, 2004.- 100 с.
10. Решке Х Селе Х. Мир управления проектами М.: Высшая школа, 1998 г.
11. Роль местных государственных администраций в Региональном Развитии и Управление проектами. Материалы семинара РЦР, составитель Мамытова А.О., -Б.: 2007.-71 с
12. Узакбаев К.Э., Бакенов А. Управление проектами развития и использование MS Project для мониторинга проектов. Учебное пособие/Академия управления.- Б.:2006 – с 110
13. Фергус О’Кониэлл. Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля. : Пер.с англ.- М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2003.-288 с.

информационные ресурсы:

интернет сайты. Управление проектами.

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, управления 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. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. / Перев с англ. Под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2005. - 832 с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом: учебное пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 240 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. М.: Т.Д. «Элит-2000», 2002.
4. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала организации. М.: Дело, 2002.
5. Управление персоналом: учебник /Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 488 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник /под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2004. - 638 с.
7. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез, 2000.
8. Шейн П. Руководство по развитию персонала. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 240 с.

Нормативные правовые акты КР

1. Конституция КР
2. Гражданский Кодекс КР
3. Трудовой Кодекс КР

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОМУ КОМПЛЕКСНОМУ ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

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.
6. Процедура отбора кандидатов.
7. Технология проведения кадрового собеседования.
8. Конкурс как процедура подбора кадров.
9. Оценка персонала: понятие, цели, этапы. Методы оценки персонала.
10. Аттестация персонала: организация и проведение.
11. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления персоналом.
12. Кадровое планирование. Этапы кадрового планирования.
13. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале.
14. Анализ и описание работы (рабочего места): назначение и содержание.
15. Подбор персонала: 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. Оценка персонала. Методы оценки персонала.
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 персонала.
30. Сущность и содержание кадровых решений в организации. Процесс принятия кадровых решений.

**ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ:
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

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 г.г. 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. Процесс стратегического управления

Кто разрабатывает стратегию? Органы стратегического управления. Подходы к организации работ по разработке стратегии. Роль совета директоров в разработке и реализации стратегии. Процедуры взаимодействия органов стратегического управления в процессе разработки стратегии. Временной график разработки стратегии.

Логика и последовательность работ над стратегическим планом. Анализ внешней среды. Анализ внутренней среды. Стратегическое видение. Формулирование стратегии. Определение ключевых показателей эффективности. Планирование реализации стратегии. Реализация стратегии. Оценка реализации.

Анализ интересов групп влияния. Внутренние и внешние группы влияния. Почему следует взаимодействовать с заинтересованными сторонами? Воздействие групп влияния на принятие и реализацию стратегии компании. Возможные их действие или противодействия. Стратегии отношений с группами влияния.

Тема 4. Понятие и структура основных документов, разрабатываемых в рамках стратегического плана

Структура стратегических планов. Система планов развития. Основные направления деятельности. План развития организации. Планы-программы и проекты. Тактические планы. Структура стандартного стратегического плана.

Тема 5. 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 6. 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.

Тема 7. Анализ текущего состояния компании(SWOT-анализ).

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 8. 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: регрессионный рост, интеграционный рост, прогрессивный рост. Стратегии диверсификационного роста: концентрическая диверсификация, горизонтальная диверсификация, конгломератная диверсификация

Тема 9. 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.

Общие конкурентные стратегии и их преимущества. Общая стратегическая модель Портера. Стратегия минимизации издержек. Стратегия фокусирования. Стратегия дифференциации товара. Стратегии сотрудничества и конкурентное преимущество. 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. Стратегии конкуренции. Оборонительные стратегии лидеров. Наступательные стратегии.

Тема 10. 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 11. Оценка стратегий диверсифицированной компании (портфельный анализ)

Виды портфельного анализа. Матрица Томпсона Стрикленда. Бостонская матрица, или Матрица роста. 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 12. Создание ресурсных и организационных возможностей для реализации стратегии

Оценка выбранной стратегии. Проверка разработанного плана на соответствие принципам стратегического управления. Принципы, по которым рекомендуется проводить подобную оценку.

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

Тема 13. Управление организацией для успешной реализации стратегии

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.

Методы стратегического развития. Развитие за счет внутренних ресурсов. Слияния и поглощения. Совместное развитие и стратегические альянсы. Формы кооперации. Выбор метода реализации стратегии.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА

Основная литература:

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник. М., 2004.
2. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа, Учебник для вузов.М.: ИНФРА-М, 2006.
3. Минцберг Г., Куинн Д., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. (Электронное издание). ИД «Равновесие, 2004.
4. Стратегический менеджмент: Учебник/Под ред. А. Петрова,- СПб: Питер, 2012

Дополнительная литература:

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ./Науч. Ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко.- М.: Экономика, 1989.-519 с.-
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. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент : Искусство разработки и реализации стратегии: учебник [Электронный ресурс] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой – М. : Юнити-Дана, 2012. – 576 с. URL: (дата обращения: 01.09.2012).

Интернет-ресурсы:

1. Д.Б.Куинн Стратегия перемен (James Brian Quinn, Strategies for Change: Logical Incrementalism. (c) Richard D. Irwin, Inc., 1980, ch.1, 5) <http://mgt-edu.ru/14-3.php>
2. Д.Б.Куинн, Д.Войер Логический инкрементализм: управление процессом создания стратегии <http://mgt-edu.ru/14-50.php>
3. Минцберг Г. Пять «П» стратегии (: Henry Mintzberg, "Five Ps for Strategy", California Management Review, Fall 1978. (c) 1987 by Regents of the University of California)- <http://mgt-edu.ru/14-8.php>
4. Минцберг Г. Руководство по стратегическому позиционированию. - <http://mgt-edu.ru/14-29.php>
5. Минцберг Г. Высокоеремесло стратегии (Henry Mintzberg, "Grafting Strategy", Harvard Business Review, July-August 1987.)- <http://mgt-edu.ru/14-51.php>
6. Минцберг Г. Структурирование организации <http://mgt-edu.ru/14-97.php>
7. Минцберг Г. Диверсифицированная организация (Henry Mintzberg, The Structuring of Organizations, Prentice Hall, 1979, ch. 20; Henry Mintzberg, Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations, Free Press, 1989) <http://mgt-edu.ru/14-172.php>

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОМУ

КОМПЛЕКСНОМУ ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. В чем особенность стратегического менеджмента в современных условиях?
2. Объясните соотношение миссии, видения и целей организации
3. Объясните взаимосвязь стратегических целей, стратегических задач, стратегии, стратегического плана, стратегического планирования и стратегического управления
4. Каким образом финансовая сторона деятельности организации зависит от внешнего окружения?
5. По каким критериям проводится анализ внутренней среды организации?
6. Эффекты реструктуризации и их влияние на внутреннюю и внешнюю среду организации
7. Раскройте взаимосвязь портфельной, деловой и функциональной стратегии.
8. В чем заключается содержание стратегического анализа? Объясните методологию стратегического анализа
9. Как использовать модель жизненного цикла для проведения стратегического анализа?
10. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и как они влияют на конкурентную ситуацию?
11. Раскройте сущность концентрической, горизонтальной и конгломератной диверсификации. Объясните их преимущества.
12. Опишите этапы разработки корпоративной стратегии
13. Каковы движущие силы рынка и конкуренции?
14. Перечислите инструменты ведения конкурентной борьбы.
15. Охарактеризуйте влияние позиционирования на выбор стратегических альтернатив
16. Охарактеризуйте достоинства и недостатки метода «Цепочка ценностей» М. Портера.
17. Перечислите особенности создания корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании?
18. Каковы основные этапы создания корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании?
19. Раскройте роль и значение социального проектирования в современной системе государственного управления?
20. Как использовать результаты SWOT-анализа при разработке стратегии?
21. Эссе на тему: «Стратегии конкуренции, которые следует выбрать кыргызским компаниям для ведения конкурентной борьбы на мировом рынке»
22. Эссе на тему: «Конкурентные преимущества кыргызского бизнеса: в каких отраслях имеется потенциал для развития и что необходимо предпринять для формирования конкурентного преимущества кыргызских товаров?»
23. Эссе на тему: «Стратегия вертикальной интеграции как инструмент решения проблем в реальном секторе экономики Кыргызстана»
24. Эссе на тему «Конкурентоспособность компании и глобализация».
25. Эссе на тему: «Повышение эффективности системы государственного управления методом стратегического бенчмаркинга»