

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Тульский филиал
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
(Тульский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Кафедра экономики, менеджмента и торгового дела

Утверждено

Протоколом заседания

Учебно-методического совета

от «5» 10/10/16 2016 г.

№ 3

Председатель УМС

Г.С.Еремеева



**ПРОГРАММА
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Направление подготовки	38.03.02	«Менеджмент»
Направленность (профиль)	Менеджмент организации	
Уровень высшего образования	Бакалавриат	
Программа подготовки	Прикладной бакалавриат	

2016 г

Рецензенты:

1. Т.В. Медведева канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры финансов и информационных технологий управления Тульского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова.

2. В.А. Поляков доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики, менеджмента и маркетинга ТФ Финансового университета при Правительстве РФ.

Программа государственной итоговой аттестации составлена на основании Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки: 38.03.01 «Менеджмент», направленность (профиль) «Экономика и управление организацией».

Составитель (и):

доцент кафедры экономики, менеджмента
и торгового дела, канд. экон. наук, доцент



О.В.Рыжкова

(подпись)

Программа государственной итоговой аттестации утверждена на заседании кафедры экономики, менеджмента и торгового дела

протокол № 6 от « 30 » 06 2016 г.

и.о. заведующего кафедрой экономики,
менеджмента и торгового дела, доктор
экон. наук, профессор, профессор кафедры
экономики, менеджмента и торгового дела



В.Н. Бабанов

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

- 1. Общие положения**
 - 2. Цель и задачи государственной итоговой аттестации выпускников**
 - 3. Формы и сроки проведения государственной итоговой аттестации**
 - 4. Требования к результатам государственной итоговой аттестации выпускников**
 - 5. Основное содержание государственной итоговой аттестации выпускников**
 - 5.1 Государственный междисциплинарный экзамен
 - 5.2 Выпускная квалификационная работа
 - 6. Требования к материально-техническому обеспечению проведения государственной итоговой аттестации**
- Приложения**

1. Общие положения

Программа государственной итоговой аттестации разработана в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 июня 2015 г. №636 «Об утверждении порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры», Положением о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В.Плеханова», Положением о разработке основных профессиональных образовательных программ подготовки бакалавров, специалистов и магистров в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В.Плеханова».

Программа государственной итоговой аттестации является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования о направлении подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) «Менеджмент организации», включает в себя компетенции выпускника, проявляемые в ходе государственной итоговой аттестации, программу государственного экзамена, требования к выпускным квалификационным работам и порядку их выполнения, критерии оценки результатов сдачи государственного экзамена и защиты выпускных квалификационных работ,

порядок подачи и рассмотрения апелляций.

Государственная итоговая аттестация выпускника программы бакалавриата, является завершающим этапом образовательного процесса и осуществляется в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) «Менеджмент организации», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 ноября 2015 г. №1327.

Государственная итоговая аттестация является частью оценки качества освоения основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) «Менеджмент организации» является обязательной процедурой для выпускников, необходимым условием получения диплома.

К государственной итоговой аттестации допускаются обучающиеся, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план или индивидуальный учебный план по основной

профессиональной образовательной программе по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) «Менеджмент организации» в соответствии с требованиями ФГОС ВО.

2. Цели и задачи государственной итоговой аттестации выпускников

Целью государственной итоговой аттестации является установление соответствия уровня и качества профессиональной подготовки выпускника университета по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) «Менеджмент организации» требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования и работодателей.

Государственная итоговая аттестация призвана способствовать систематизации и закреплению знаний и умений студента при решении конкретных профессиональных задач, определять уровень подготовки выпускника к самостоятельной работе.

Выпускник, освоивший основную профессиональную образовательную программу по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) «Менеджмент организации» должен решать следующие профессиональные задачи:

организационно-управленческая деятельность:

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);

- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;

- планирование деятельности организации и подразделений;

- формирование организационной и управленческой структуры организаций;

- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;

- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);

- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;

- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;

- участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы);

информационно-аналитическая деятельность:

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
 - построение и поддержка функционирования внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;
 - создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;
 - разработка и поддержка функционирования системы внутреннего документооборота организации, ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;
 - разработка системы внутреннего документооборота организации;
 - оценка эффективности проектов;
 - подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;
 - оценка эффективности управленческих решений;
- предпринимательская деятельность:
- разработка и реализация бизнес-планов создания нового бизнеса;
 - организация и ведение предпринимательской деятельности.

3. Формы и сроки проведения государственной итоговой аттестации

Государственная итоговая аттестация бакалавров, обучающихся в Тульском филиале РЭУ им. Г.В. Плеханова по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) «Менеджмент организации», проводится в форме государственных аттестационных испытаний, установленных в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом:

- государственного экзамена;
- защиты выпускной квалификационной работы.

Государственный экзамен проводится устно по нескольким дисциплинам, результаты освоения которых имеют определяющее значение для профессиональной деятельности выпускника, в форме государственного междисциплинарного экзамена.

Защита выпускной квалификационной работы включает подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты работы.

В соответствии с графиком учебного процесса учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) «Менеджмент организации» трудоемкость ГИА составляет 9 зачетных единиц, 6 недель.

4. Требования к результатам государственной итоговой аттестации выпускников

ГИА имеет целью определение степени соответствия уровня подготовленности выпускников требованиям образовательного стандарта. При этом проверяются сформированные компетенции - теоретические знания и практические навыки выпускника в соответствии с компетентностной моделью, являющейся структурным компонентом ОПОП. В частности, проверяется обладание следующими компетенциями выпускников-бакалавров по направлению 38.03.02. «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации»:

ОК – 1 - способен использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции;

ОК-2 - способность анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции;

ОК - 3 - способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;

ОК-4 - способен к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия;

ОК – 5 - способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ОК-6 - способность к самоорганизации и самообразованию;

ОК-7 - способность использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности;

ОК-8 - способность использовать приемы оказания первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций;

ОПК-1- владеет навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности;

ОПК-2- способен находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

ОПК-3-способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

ОПК-4- способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации;

ОПК-5- владеет навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем;

ОПК-6- владеет методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

ОПК-7-способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности.

организационно-управленческая деятельность:

ПК -1 - владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

ПК – 2 - владеет различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде;

ПК – 3 - владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

ПК – 4 - умеет применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;

ПК – 5 - способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

ПК – 6 - способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

ПК – 7 - владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;

ПК – 8 - владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

информационно-аналитическая деятельность:

ПК – 9 - способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли;

ПК – 10 - владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;

ПК – 11 - владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов;

ПК – 12 - умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);

ПК – 13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

ПК – 14 - умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой

отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета;

ПК –15 - умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании;

ПК-16 - владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов;

предпринимательская деятельность:

ПК-17 - способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;

ПК-18 - владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов);

ПК-19 – владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками;

ПК-20 - владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.

Выпускник должен:

Знать:

- основные нормативные правовые документы;
- основные математические модели принятия решений;
- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- основные бизнес-процессы в организации;
- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;
- виды управленческих решений и методы их принятия;
- основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений;
- методы маркетинговых исследований;
- основные показатели финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности, деловой и рыночной активности, эффективности и рентабельности деятельности;
- фундаментальные концепции финансового менеджмента;
- принципы, способы и методы оценки активов, инвестиционных проектов и организаций;

- роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;
- основные теории стратегического менеджмента;
- теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации;
- основы генезиса концепции корпоративной социальной ответственности (КСО), роль и место этики бизнеса в системе КСО;
- источники финансирования, институты и инструменты финансового рынка;
- принципы организации операционной деятельности, основные методы и инструменты управления операционной деятельностью организации;
- основные концепции и методы организации операционной деятельности (MRP, MRP II, ERP).

Уметь:

- ориентироваться в мировом историческом процессе, анализировать процессы и явления, происходящие в обществе;
- ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности;
- проводить анализ отрасли (рынка), используя экономические модели;
- использовать экономический инструментарий для анализа внешней и внутренней среды бизнеса (организации).
- применять информационные технологии для решения управленческих задач.
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;
- оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений;
- проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения;
- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;
- разрабатывать инвестиционные проекты и проводить их оценку.

Владеть:

- экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства;
- математическими, статистическими и количественными методами решения типовых организационно-управленческих задач;
- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;
- современным инструментарием управления человеческими ресурсами;
- методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.

При проведении ГИА определяется уровень сформированности умений и навыков выпускника по следующим видам профессиональной деятельности:

а) организационно-управленческая деятельность

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой и т.д.);
- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
- планирование деятельности организации и подразделений;
- формирование организационной и управленческой структуры организаций;
- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;
- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);
- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей.

б) информационно-аналитическая деятельность

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- построение внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;
- создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;
- оценка эффективности проектов;

- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности.
- оценка эффективности управленческих решений;
- в) *предпринимательская деятельность*
- разработка бизнес-планов создания нового бизнеса;
- организация предпринимательской деятельности.

5. Основное содержание государственной итоговой аттестации выпускников

5.1 Государственный междисциплинарный экзамен

Государственный междисциплинарный экзамен является составной частью обязательной государственной итоговой аттестации студентов – выпускников по направлению подготовки бакалавров 38.03.02. «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации» и призван выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку к решению профессиональных задач в области менеджмента организации в соответствии с требованиями ФГОС высшего образования.

К государственному междисциплинарному экзамену допускаются студенты, завершившие полный курс обучения по основной профессиональной образовательной программе, включая все виды практик.

5.1.1. Основные требования к государственному междисциплинарному экзамену

Программа государственного междисциплинарного экзамена охватывает тематику дисциплин теоретической и практической подготовки по данному направлению.

В программу включены основные разделы профессиональных дисциплин – «Теория менеджмента: история управленческой мысли» «Теория менеджмента: теория организации», «Теория менеджмента: организационное поведение» «Стратегический менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Антикризисное управление», «Инновационный менеджмент», «Методы принятия управленческих решений».

5.1.2. Форма и процедура испытания

Сдача государственного междисциплинарного экзамена проводится на открытых заседаниях государственных экзаменационных комиссий, состоящих из научно-педагогического персонала ВУЗа и лиц, приглашенных из сторонних организаций.

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования определены государственные требования к минимуму

содержания и уровню подготовки выпускников по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат), которые учтены в настоящей программе государственного междисциплинарного экзамена.

Предлагаемая структура программы позволяет осуществить комплексный контроль знаний студентов по основным вопросам различных дисциплин подготовки выпускников-бакалавров, предусмотренным образовательным стандартом.

Руководители курсов принимали непосредственное участие в формировании перечня вопросов и кратких аннотаций к ним. Они несут ответственность за подготовленность студентов к экзамену.

В течение месяца перед проведением государственного междисциплинарного экзамена по включенным в программу дисциплинам проводятся консультации.

В билеты государственного междисциплинарного экзамена включаются 3 теоретических вопроса, которые равномерно случайным образом выбираются из программы. Количество билетов – 41. Ознакомление обучающихся с содержанием экзаменационных билетов запрещается. Обучаемые обязаны готовиться к экзамену, руководствуясь данной программой.

На проведение государственного междисциплинарного экзамена выделяется время из расчета не менее пяти дней для подготовки и сдачи (2 недели). Расписание государственного междисциплинарного экзаменов доводится до сведения студентов не позднее, чем за месяц до начала государственной итоговой аттестации.

5.1.3. Критерии и подходы к формированию оценки ответа на экзамене государственной итоговой аттестации

Ответы экзаменуемых на все поставленные вопросы заслушиваются членами государственной экзаменационной комиссии, каждый из которых выставляет частные оценки по отдельным вопросам экзамена и итоговую оценку, являющуюся результирующей по всем вопросам. Оценка знаний обучающегося на экзамене выводится по частным оценкам ответов на вопросы билета членов комиссии. В случае равного количества голосов мнение председателя является решающим.

При оценке знаний студента на государственном междисциплинарном экзамене необходимо иметь в виду следующие критерии:

- знание учебного материала предмета (учебной дисциплины);
- умение выделять существенные положения предмета;
- умение формулировать конкретные положения предмета;
- умение применять теоретические знания для анализа конкретных экономических ситуаций и решения прикладных проблем;
- общий (культурный) и специальный (профессиональный) язык ответа.

Знания обучаемых на экзамене, определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Формирование оценки осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы оценки знаний студентов, приведенной в таблице 1, и системы перевода оценок (таблица 2).

Таблица 1. - Балльно-рейтинговая система оценки знаний студентов при сдаче государственного междисциплинарного экзамена

Цифровое выражение	Словесное выражение	Описание
5	Отлично	Ответ студента полный и правильный. Студент способен обобщить материал, сделать собственные выводы, выразить свое мнение, привести иллюстрирующие примеры
4	Хорошо	Ответ студента правильный, но неполный. Не приведены иллюстрирующие примеры, обобщающее мнение студента недостаточно четко выражено
3	Удовлетворительно	Ответ правилен в основных моментах, нет иллюстрирующих примеров, нет собственного мнения студента, есть ошибки в деталях и/или они просто отсутствуют
2	Неудовлетворительно	В ответе существенные ошибки в основных аспектах темы.

Таблица 2. - Перевод российских оценок в европейскую систему оценок (ECTS)

Перевод российских оценок в европейскую систему оценок (ECTS) Российская система оценок	100% шкала оценок
5 - отлично	90-100
4 – хорошо	65-80
3 – удовлетворительно	56-64
2 - неудовлетворительно	<50

5.1.4. Примерный перечень вопросов государственного междисциплинарного экзамена

Теория менеджмента: история управленческой мысли

Сущность, содержание и специфика управления. Ключевые категории концепции управления.

Сущность и особенности управленческой деятельности.

Общие подходы в теории управления.

Предыстория науки управления. Основные школы науки управления.
Принципы и закономерности управления.

Теория менеджмента: теория организации

Понятие социальной организации и ее признаки. Основные этапы жизненного цикла организации и их характеристика.

Понятие закона и закономерности. Основные законы организации. Комплекс законов организации и их взаимосвязь.

Типология организаций. Организационно-правовые формы организаций. Основные организационные формы объединения компаний.

Понятие проектирования организационных систем. Основные методы проектирования. Этапы организационного проектирования и их особенности.

Принципы статической и динамической организации.

Менеджмент: тип управления. Особенности российского менеджмента.

Типы моделей и организаций менеджмента.

Целевое начало в деятельности организации: миссия, цели, стратегии.

Сущность и классификация функций менеджмента.

Система управления организации. Основные ее элементы и подсистемы. Оценка эффективности системы управления.

Структура управления и ее основные элементы. Основные типы структур управления.

Механизмы управления: средства и методы управления.

Процессы управления: понятие, свойства, основные этапы осуществления. Типы процессов управления.

Сущность власти. Управляемость как фактор власти. Типология власти.

Понятие и природа конфликтов в организации. Методы управления конфликтом. Стили разрешения межличностных конфликтов.

Теория менеджмента: организационное поведение

Основные модели организационного поведения и их особенности.

Понятие и источники организационной культуры. Типы организационной культуры. Организационные субкультуры.

Индивидуальное поведение в организации.

Поведение групп в организации.

Лидерство. Типы отношений лидерства. Концепции лидерства.

Мотивация деятельности человека. Основные теории мотивации.

Коммуникации в организации. Типы организационных коммуникаций. Коммуникационный процесс. Правила эффективных коммуникаций.

Управление человеческими ресурсами

Управление персоналом организации как система: понятие, основные элементы и подсистемы.

Кадровая политика организации: понятие, принципы разработки, основные виды и их особенности.

Технология управления персоналом, характеристика основных ее элементов.

Служба управления персоналом в организации: принципы построения, структура, функции.

Профессиональное развитие и обучение персонала. Управление деловой карьерой персонала.

Стратегический менеджмент

Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях. Отличие стратегического управления от оперативного управления.

Стратегическая пирамида организации: состав и особенности стратегий на различных организационных уровнях.

Анализ общего внешнего окружения (макроокружения) организации: задачи и порядок проведения.

Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения) организации: задачи и порядок проведения.

Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного) окружения организации.

Анализ потребителей в системе стратегического управления. Оценка удовлетворенности потребителей (метод CSI).

Сущность и содержание управленческого анализа. Методы управленческого анализа.

Цели и основные этапы портфельного анализа. Инструменты портфельного анализа.

Базисные стратегии бизнеса. Основная их характеристика. Матрица Томпсона-Стрикленда как инструмент выбора стратегических действий.

Сущность и классификация конкурентных стратегий организаций. Условия и риски их использования.

Цели, мотивы и механизмы диверсификации. Стратегии диверсификации и их классификация.

Организационное обеспечение реализации стратегии. Политика, регламент, стратегические инициативы, правила, бюджет.

Механизмы реализации стратегии. Система сбалансированных показателей. Система стратегического контроля в организации.

Методы принятия управленческих решений

Управленческие решения: понятие, классификация.

Процессы управления: понятие, свойства, основные этапы осуществления. Типы процессов управления.

Процесс принятия управленческих решений.

Модели принятия управленческих решений.

Методы принятия управленческих решений.

Антикризисное управление

Стратегия и тактика антикризисного управления.

Профессиональная деятельность антикризисного управляющего.

Особенности банкротства отдельных категорий должников - юридических лиц

Наблюдение как специальная процедура, применяемая в деле о банкротства.

Внешнее управление как специальная процедура, применяемая в деле о банкротства.

Конкурсное производство как специальная процедура, применяемая в деле о банкротства..

Финансовое оздоровление как специальная процедура, применяемая в деле о банкротства..

Применение инноваций в антикризисном управлении.

Сущность дивидендной политики и ее основные типы на несостоятельном предприятии.

Управление оборотным капиталом на несостоятельном предприятии.

Инновационный менеджмент

Инновационный менеджмент как научная дисциплина, ее предмет и место в системе научных знаний, классификация инноваций.

Методы государственного регулирования инновационных процессов.

Современные концепции управления инновациями.

Роль и значение жизненного цикла концепции в управлении инновациями.

Сущность и содержание государственной инновационной политики.

Национальная инновационная инфраструктура России.

Обоснование экономической эффективности инновационных проектов.

Сущность и содержание венчурного финансирования.

Национальные модели функционирования технопарков.

Классификация фирм в зависимости от типа конкурентного инновационного поведения.

5.1.5 Содержание разделов государственного междисциплинарного экзамена

Теория менеджмента: история управленческой мысли

Тема 1: Введение в курс «Теория менеджмента»

Схема проблемы курса «Теория менеджмента». Исторический аспект. Природа, исторические тенденции развития, Условия и факторы возникновения и развития, этапы и школы в истории управления. Роль курса в учете международных требований к стандартизации в области управления социально-экономическими системами. Разнообразие моделей управления: американский, японский, европейский и др. Анализ кусочно-линейной модели основ генезиса теории управления на современном этапе. Анализ графо-аналитической модели динамики развития предметной области теории управления во времени, пространстве и по принципам (сравнение с развитыми странами мира). Влияние национально-исторических факторов на развитие управления. Развитие управления в России. Краткие обобщения по интерпретации современных подходов. Перспективы управления: возможное и вероятное

Тема 2. Управление: предмет, сущность, понятийный аппарат

Предмет науки управления. Понятийный аппарат. Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Сущность управления социально-экономическими процессами. Субъекты и объекты управления. Управление и менеджмент.

Тема 4. Основы системного подхода в управлении

Системный подход в управлении. Синергетический эффект как феномен в системах управления. Количественный и синергетический эффект как основа «диагональности» конечного полезного результата. Жизненный цикл социальной системы как объекта и предмета траекторного развития теории и практики систем управления. Линейные и нелинейные системы. Элементы системы. Границы системы. Полупрозрачность границ. Связи элементов.

Тема 5. Многоаспектное развитие предметной области управления

Факторы внешней среды. Нестабильность как основа содержания внешней среды.

Внутренняя среда управления. Характеристики внутренней среды управления.

Многовекторное развитие как факт: новая парадигма. Вектор традиционного развития по Тейлору. Динамика изменений правил игры (институциональный вектор развития). Информационный вектор. Анализ организации сетцентричности. Линейные и нелинейные системы. Принцип роста энтропии при Тейлоризме. Интерпретация понятия бифуркация. Число

М. Фейгенбаума. Рост числа бифуркаций. Системообразующие модели предметной области в форме корпоративистского треугольника интересов. Феномен «золотого сечения». Системообразующие модели на основе «ромбов Пенроуза» как реализация феномена «золотого сечения»

Тема 6. Функции, интересы, состояния, отношения, лоббирование

Функционализм как основа иерархической организации управления. Разработка комплекса функций управления. Взаимосвязь функций. Зависимость содержания функции управления от характеристик управляемого объекта. Природа и состав функций управления, критерии выбора, классификация, оценка, комбинация функций. Общие (основные) и специфические (конкретные) функции управления. Анализ опорных функций. Планирование. Стратегические и тактические планы в системе управления. Организация. Координация. Мотивация деятельности. Контроль и регулирование в системе управления. Факторы эффективного управления. Самоуправление как факт. Роль и содержание функций в сетевых структурах.

Полномочия - право на принятие решений. Масштаб и объем полномочий. Индивидуальные, коллективные и общественные полномочия. Дифференциация и интеграция управления. Способы реализации полномочий: автократическое, коллегиальное, коллективное и либеральное управление.

Конфликт интересов как основной атрибут новых идей в управлении. Конфликтность в управлении Классификация и интерпретация состояний. Классификация и интерпретация отношений. Основной логический алгоритм учета и управления интересами.. Обобщенный анализ многообразия мнений и концепций влияющих на теорию и практику управления. Понятие процесса лоббирования в управлении. Характеристика лоббизма по определению. Характеристика подходов к лоббизму.

Тема 7. Организационные структуры управления и их реальные схемы

Формы организации системы управления. Понятие организационной структуры. Вертикальная, горизонтальная и диагональная оргструктуры. Типы организационных структур и принципы их построения. Линейная структура. Функциональная структура Линейно-функциональная структура. Штабная структура. Дивизионная структура. Матричная структура, как попытка гибридизации иерархических и предметоориентированных отношений.

Многообразие организационных структур и организационных форм управления. Организационные отношения в системе управления. Организационные формы территориального управления. Кластеризация управления. Факторы принципиальных изменений в современных иерархических структурах.

Тема 8. Управленческие решения

Понятия: «управленческие решения», значение, сущность. Функции решений в методологии и организации процесса управления. Субъект и объект управленческого решения. Технологические основы принятия решений. Особенности принятия решений на различных уровнях иерархии управления. Роль и место принятия решений в процессе управления. Понятие «ЛПР». Решение как продукт интеллектуальной деятельности.

Классификация решений. Типология управленческих решений. Понятия: «проблема», «проблемная ситуация», «задача». Проблема, ее внутренняя структура, симптомы, причины и следствия. Контроль и диагностика проблемы. Управленческая проблемная ситуация. Классификация ситуаций и проблем. Правила формулирования проблем.

Моделирование ситуаций и разработки решений. Организация процесса разработки решений. Классификация методов принятия решений

Тема 9. Виртуализация управления

О термине «виртуальная организация». Дополнительные задачи управления в условиях виртуализации организации. Тенденции виртуализации и факты с которыми сталкивается управление. Характеристики и масштабы предметной области управления при виртуализации. Требование виртуальных организаций к управлению. Саморазвитие управления в условиях виртуальной организации. Виртуальные корпорации как развитие сетевого сотрудничества. Глобализация и виртуализация: специфичность виртуальных структур. Понятие «виртуал» и его интерпретация. Сложности и барьеры распространения виртуальных организаций. Недостатки виртуальной организации бизнес процесса.

Тема 10. Конфликты и угрозы. Риски.

Классификация социально-экономических, террористических и других вызовов реальному управлению. Классификация вызовов инновационным бизнес – процессам. Системообразование «порядка» и «конфликта»: сравнительные модели и бизнес – процессы. Конфликтность и ее структуризация. Управление конфликтами. Реинжиниринг как реакция бизнес – процесса на угрозы. Главные противоречия начала 21 века по ЮНЕСКО. Специфичность управления в условиях конфликтности, рисков и угроз Риски в управлении. Риски в управлении социально-экономическими системами. Понятия и критерии риска. Основные функции управления риском. Виды рисков: экономический, финансовый, и пр.

Факторы риска. Оценка риска. Подходы к оценке риска. Меры и правила оптимизации риска. Проблема надежности в управлении нестабильными системами.

Тема 11. Основы теории самоорганизации и самоуправления

О принципах феномена самоорганизации. Аксиоматика фактографии системообразования с учетом самоорганизации. Основные аспекты парадигмы управления в понятиях самоорганизации. Кусочно–линейная модель эффекта самоорганизации, ее представление и поэтапный анализ. Графическое и содержательное представление маятниковой модели самоорганизации. Самоорганизация как временная основа самоуправления.

Теория менеджмента: теория организации

Тема 1. Введение в теорию организации

Понятия «организация», «организовывать». Два значения понятия организация: организация как объект и организация как процесс. А.А. Богданов и его работа «Тектология. Всеобщая организационная наука. Объективная основа организации. Единство организационных методов для человека и природы. Двойственность природы социальной организации: материальная или интеллектуальная основа, создание или дезорганизация. Субъекты организаторской деятельности: организация вещей, идей и людей; организация сил природы, человеческих сил, организационного опыта (по Богданову). Соотношение понятий «организованность» и «дезорганизованность».

Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли. Истоки становления организационной мысли. История развития организационной точки зрения. Современные подходы к теории организации (управлению). Российский вклад в развитие организаторской мысли. А. Богданов, И. Пригожин (самоорганизация и неравновесные системы), теория циклов (Н. Кондратьев и А. Чижевский).

Теория организации и ее место в системе научных знаний. Отношение теории организации к другим наукам. Теория организации и менеджмент (организация и управление).

Тема 2. Организация как система

Организация как система. Понятие «система». Особенности системного подхода. Открытые и закрытые системы, их примеры. Схема функционирования системы: вход, трансформация, выход. Внешняя и внутренняя среда организации. Полукибернетические и кибернетические системы. Свойства организации как системы: целостность, иерархичность, упорядоченность (элементов), множественность описания каждой системы,

взаимосвязь структуры и среды. Эмерджентность и гомеостазис. Количественная и структурная устойчивость системы. Уравновешенные и неуравновешенные системы. Закон равновесия Богданова. Какие организации нельзя исследовать с позиции системного подхода.

Тема 3. Основные законы организации

Понятия «зависимость», «закономерность», «закон» как общенаучные категории. Законы органического и неорганического мира, законы мышления. Иллюстрации сочетаний между организуемыми активностями и сопротивлениями, которые надо преодолеть. *Закон синергии* - основной закон организации. Три типа сочетаний активностей-сопротивлений. Природа синергетического эффекта. Методы его оценки.

Закон наименьших. Закон развития. Судьба образовавшихся организационных форм. Вывод о том, что сохранение организации возможно только путем ее прогрессивного развития. *Закон самосохранения. Закон единства анализа и синтеза.* Два организационных процесса – схождение и расхождение организационных форм. *Закон информированности-упорядоченности.* Понятие «энтропия» в теории организации и других науках. Количество информации как мера организованности системы, энтропия как мера ее дезорганизованности. *Закон композиции (согласованности).* *Закон пропорциональности (гармонии).* *Закон своеобразия. Специфические законы социальной организации.* Законы Паркинсона. Взаимосвязь законов организации.

Тема 4. Принципы статической организации

Понятие и классификация принципов организации. Универсальные принципы, разработанные А.А. Богдановым. Деление на три группы принципов: *статической и динамической организации*, а также *принципов рационализации*.

Понятия структура и состав. Виды структур по их расположению в пространстве. Типы соединений между элементами организации. Две основные организационные формы структур: иерархическая и сетевая. Причины образования централистических структур. Предел управляемости организации. Преимущества и недостатки этих структур. Принципы статической организации: целеполагание, приоритет функций над структурой, координация, минимум сложности, полномасштабность, предел автономности, взаимосогласованность вертикали и горизонтали, субординация, единство распорядительства.

Тема 5. Принципы динамической организации. Принципы рационализации.

Составные части процесса: фаза, этап, операция, цикл. Понятие функции процесса, постановка проблемы, решение задач.

Тенденции развития организаций в динамике. Образование дополнительных связей при расхождении организационных форм. Рост противоречий при системном расхождении. Методы разрешения системных противоречий: образование связи, выравнивание, рокировка, ротация кадров. Роль кризисов при системных противоречиях.

Принципы динамической организации: направленность, эффективность, результативность, восприимчивость, информативность, прямоточность (целеполагание), параллельность, ритмичность, синхронизации. Асимметрия процессов организации и дезорганизации.

Принципы рационализации: выбор концепции, разработка алгоритма, стандартизация, концентрация, выравнивание потенциала, унификация, персонификация. Самоорганизация как основной фактор развития и совершенствования организации. Принцип внутренней рационализации. Социальная ответственность организации.

Тема 6. Социальная организация, хозяйственные организации

Социальные организации как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Формальные и неформальные организации. Социально-экономические организации. Классификация социальных организаций: коммерческие и некоммерческие, правительственные, бюджетные, общественные.

Хозяйственные организации. Понятие юридического лица. Организационно-правовые формы организаций в российском законодательстве. Организационные формы в современном менеджменте: картели, стратегические альянсы, объединения, финансово-промышленная группа, имущественные и контрактные холдинги, вертикально-интегрированные компании. Формы организаций бизнеса в 21 веке: плоские, сетевые структуры с отсутствием иерархии.

Тема 7. Проектирование организационных систем

Понятие *проектирования организационных систем.* Понятие бизнес-процесса и ключевой компетенции. Проектирование на стадии создания новых и модернизации существующих организаций. Реинжиниринг бизнес-процессов. Основные методы проектирования организационных систем. Ситуационный характер факторов организационного проектирования, ситуационные переменные – размер компании и технологии. Этапы организационного проектирования. Этапы организационного проектирования: от диагностики организации до оценки эффективности проекта. Примеры применения организационного проектирования. Управление по целям (Management by objectives, MBO); создание структуры

управления организации; бизнес-планирование; выделение центров ответственности. Оценка эффективности проектирования организационных систем.

Тема 8. Организационная культура

Организационная культура. Понятие и виды организационной культуры (ОК). Носители организационной культуры. Цель и ценность организационной культуры. Координация организационной культуры, системы мотивация и стратегии компании. Атрибуты организационной культуры. Уровни познания ОК. Влияние на ОК географического расположения, менталитета и национальных особенностей. Исследования Г. Хофстеда. Устойчивость, поддержание организационной культуры. Стоимость компании и ОК.

Тема 9. Сущность и содержание менеджмента организации

Управление социально-экономическими системами (организациями). Основные подходы к определению менеджмента организации. Содержательный подход – менеджмент организации как система отношений в процессе общественного производства. Два типа отношений менеджмента: отношения между ассоциированными собственниками и отношения найма.

Структурно – функциональный подход – менеджмент организации как система функций и комплекс элементов.

Кибернетический подход – менеджмент организации как процесс целенаправленного воздействия на систему для обеспечения эффективного ее функционирования.

Деятельность человека: потребность в управлении. Структурно-содержательный аспект менеджмента организации – состав видов деятельности, характеризующих содержание менеджмента. Процессуально-содержательный аспект менеджмента – обязательная последовательность действий, формирующих воздействие. Виды воздействия.

Концепция менеджмента. Ключевые категории менеджмента организации. Общие подходы в менеджменте организации: процессный, системный и ситуационный.

Менеджмент как хронологически упорядоченная и циклически организованная система управленческих функций.

Особенности менеджмента организации как системы.

Факторы, определяющие состояние и развитие организации с позиции ситуационного подхода.

Тема 10. Организация как объект управления: внутренняя среда

Организация как элементная частица архитектоники. Внешняя и внутренняя среда организации. Действия менеджера по обеспечению

управляемости организации. Структуризация внутренней среды организации. Компоненты внутренней среды организации, обуславливающие ее характер системы. Управление с точки зрения внутренней среды организации как целенаправленное воздействие менеджера на ее внутренние переменные.

Тема 11. Организация как объект управления: внешняя среда

Организация как открытая система. Интегрирование организации во внешнюю среду. Отторжение организации внешней средой. Факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на организацию. Приспособление организации к требованиям факторов внешней среды прямого воздействия.

Учет факторов внешней среды косвенного воздействия в процессе управления организацией.

Внешнее окружение как конкурентная среда. Позиции организации в конкурентном процессе. Деловой успех и конкурентные преимущества организации.

Тема 12. Принципы построения и функционирования систем управления деловой организации

Понятие системы, элементы системы. Сущность и взаимосвязь отдельных элементов систем. Параметры системы: вход, процессор, выход, обратная связь и ограничения.

Основное содержание общей теории систем. Классификация систем. Признаки, свойства и условия управления в системах. Сложность и иерархия систем. Энтропия, неопределенность и информация. Состояние и движение систем. Понятие «черного ящика». Особенности социально-экономических систем.

Управляемая и управляющая подсистемы. Самоуправление в системах и регулирование. Закон необходимого разнообразия.

Система управления: понятие, структура. Структурно-функциональная подсистема как единство организации, технологии и методов управления.

Информационно-поведенческая подсистема как отражение управленческой идеологии, системы ценностей, разделяемых в организации, уровня информационного обеспечения системы управления.

Подсистема саморазвития системы управления как основа ее гибкости и адаптивности к изменениям, стремления к самосовершенствованию, ориентации на поиск и внедрение в практику прогрессивных идей.

Методические и практические подходы к оценке эффективности системы управления. *Эффективность и качество управления.* Надежность системы управления.

Тема 13. Миссия и цели организации

Миссия организации. Факторы, влияющие на формирование миссии организации. Миссия организации как отражение интересов различных субъектов. Требования к миссии организации. Содержание миссии. Миссия как своеобразный фундамент для формулировки основных целей и задач организации.

Цели организации. Структура целей, их классификация по признакам. Иерархия и ранжирование целей. Декомпозиция целей управления предприятием. Требования, предъявляемые к цели управления. Сферы и направления установления целей. Цели роста организации. Процесс выработки целей.

Программно-целевое управление. Управление региональными и отраслевыми программами. Практика управления по результатам, как средство достижения целей.

Тема 14. Стратегическое управление современной организацией

Взаимосвязь целей и стратегии управления. Сущность стратегического менеджмента. Типы стратегий бизнеса. Выработка стратегии организации. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента. Оценка выбранной стратегии. Выполнение стратегии.

Тема 15. Тактическое и оперативное планирование в организации

Функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль). Планирование как способ достижения цели на основе сбалансированного и последовательного выполнения операций. Типовые варианты плановых стратегий. Виды планов. Основные принципы планирования. Контроллинг как межфункциональный инструмент управления, обеспечивающий обоснованность принимаемых решений. Сферы задач контроллинга. База контроллинга.

Оперативное управление как комплекс организационных и технических мероприятий, обеспечивающих выбор места и времени выполнения работ. Классификация элементов производственного процесса. Методы представления календарных графиков. Управление запасами. Логистика как наука и как практическая деятельность. Принципы логистики. Виды логистики.

Тема 16. Управление качеством в организации

Термин «качество». Развитие работ в области качества. Система качества, ее значение для организации.

Политика в области качества. Планирование качества. Три универсальных процесса управления качеством.

14 условий для менеджеров Деминга. TQM – всеобщее управление качеством. Семь инструментов контроля качества. Японская система

управления качеством. Современная Европейская система управления качеством.

Стандартизация и ее принципы. Нормативная база стандартизации. Анализ качества и система принимаемых мер. Премии качества.

Тема 17. Управление нововведениями в организации

Понятие инновации. Особенности управления проектами в организации. Поколения научно-исследовательских проектов.

Причины внедрения новых технических и технологических решений в организации. Типовые стратегические действия организации при внедрении нововведений. Отбор нововведений.

Оценка инвестиционных проектов. Способы оценки инвестиционных проектов. Коммерческая эффективность инвестиционного проекта. Передача технологий.

Управление изменениями в современной организации. *Управление организационными изменениями*. Два подхода к управлению изменениями: организационное развитие (постепенное улучшение) и реинжиниринг бизнес-процессов (коренная перестройка). Управление рисками. Методы снижения рисков. Методы оценки рисков компании.

Тема 18. Процессы управления

Понятие процесса управления. Операции процесса управления: интеллектуальные, аналитические, информационные, организационные. Общая закономерность поэтапного осуществления процесса управления: целеполагание, определение ситуации, распознавание проблемы, осуществление решения. Свойства процесса управления как следствие его содержания. Типы процессов управления.

Понятие управленческих решений, их классификация. Процесс принятия управленческих решений, основные его стадии и этапы. Программированные и не программированные решения. Критерии успешного решения. Разработка и оценка альтернатив. Основные подходы при выборе альтернативы: учет прошлого опыта, проведение эксперимента, исследование и анализ. Организация выполнения решения. Анализ и контроль выполнения решения. Обратная связь и корректировка действий в процессе выполнения решения.

Модели принятия решения: рациональная, политическая и ограниченной рациональности. Рациональные решения проблем в деятельности руководителя. Этапы рационального решения проблем.

Модели принятия решения: физическая, аналоговая и математическая модели. Процесс построения модели. Проверка модели на достоверность. Общие проблемы моделирования. Общие модели науки управления: теория

игр, модели теории очередей, модели управления запасами, модель линейного программирования, имитационное моделирование.

Экономический анализ как комплексный метод оценки издержек и экономических выгод.

Методы принятия решений: неформальные, коллективные, количественные. Методы прогнозирования. Количественные и качественные методы прогнозирования.

Тема 19. Коммуникации в управления

Связующие процессы в менеджменте. Коммуникации в управлении. Типы организационных коммуникаций. Процесс коммуникации. Этапы и элементы коммуникационного процесса. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Типы ошибок и «барьеров» коммуникаций. Общие правила и принципы построения эффективных коммуникаций. Невербальная коммуникация.

Организационные коммуникации. Преграды в организационных коммуникациях. Совершенствование коммуникаций в организациях.

Современные информационные технологии, способствующие повышению эффективности коммуникационного процесса.

Понятие «информационные технологии в управлении». Виды информационных технологий, влияющих на эффективность управленческой деятельности. Аппаратные и программные средства в управленческой деятельности. Значение сети Интернет в деятельности организации. Возможности электронной почты, телеконференций.

Тема 20. Власть и лидерство в управлении

Власть как регулятор управленческой деятельности. Природа и сущность власти. Баланс власти менеджера и подчиненных. Виды власти: традиционная, харизматическая, эталонная, экспертная. Управляемость как фактор власти. Авторитет и псевдоавторитет руководителя. Типология власти: личностная и организационная основа власти.

Человек в системе менеджмента. Понятие группы. Формальные и неформальные группы. Факторы эффективности работы группы. Основы теории лидерства. Природа и понятие лидерства. Типы отношений лидерства. Лидер и менеджер. Концепции лидерства. Подходы к изучению лидерства. Теории лидерских качеств. Концепции лидерского поведения. Стили руководства, их характеристика и содержание. «Управленческая решетка» Р. Блейка и Д. Моутон. . Ситуационные теории лидерства. Методы определения лидерства.

Тема 21. Управление конфликтами и стрессами.

Управление конфликтом. Понятие конфликта, его природа. Конструктивные начала конфликта. Причины конфликтов. Типы конфликтов в зависимости от уровня организационного взаимодействия. Структурные методы управления конфликтом. Стили разрешения межличностных и внутригрупповых конфликтов.

Стресс и управление им в деятельности руководителя. Причины стрессов. Конструктивные и деструктивные причины стрессов. Методы и стили избежания стрессов. Психофизиология стрессов в деятельности руководителя.

Тема 22. Управленческая деятельность

Сущность и содержание управленческого труда. Роли менеджера. Показатели эффективности труда в сфере управления, методика их определения. Пути повышения эффективности управленческого труда.

Значение и задачи организации личного труда руководителя. Планирование труда руководителя и его работы с подчиненными, обеспечение их согласованной деятельности.

Организация собственного труда. Личное планирование. Техника личной работы. Информационные системы для руководителей и специалистов. Регламентация жизни. Забота о своем здоровье как объективная необходимость.

Цели оценки управленческого труда. Средства оценки: способы и приемы. Субъект и объект оценки. Содержание оценки менеджеров.

Особенности оценки менеджеров в России и за рубежом.

Подходы к оценке личного вклада менеджеров. Диагностики оценки качеств менеджера. Оценка качеств менеджера.

Понятие, виды и этапы профессиональной карьеры руководителя. Вертикальное и горизонтальное продвижение по служебной лестнице. Ротация кадров.

Управление деловой карьерой. Этапы управления карьерой. Профессиограмма и психограмма как модели должностей и их профессионального роста.

Теория менеджмента: организационное поведение

Тема 1. Сущность и модели организационного поведения

Организационное поведение как наука. Междисциплинарный характер ОП. Основные цели ОП. Сфера действия организационного поведения как взаимодействие четырех факторов: люди, организационные структуры, технологии и внешняя среда организации.

Основополагающие концепции организационного поведения: человеческая природа и природа организации. Базисные теоретические

подходы в ОП: ориентированный на человеческий капитал (поддерживающий), ситуационный, ориентированный на результаты и системный.

Основные модели организационного поведения: авторитарная, опекающая, поддерживающая и коллегиальная. Тенденции развития моделей ОП.

Тема 2. Эволюция теорий управления и их влияние на развитие организационного поведения как науки

Предыстория науки управления. Пять управленческих революций. Эволюция школ и концепций менеджмента и тенденций его развития за рубежом. Основные школы науки управления: школа научного управления, административная (классическая) школа, школа человеческих отношений, поведенческая школа, школа науки управления.

Разнообразие моделей менеджмента. Становление и развитие менеджмента в США: основные этапы формирования, перспективы развития, государственное регулирование.

Особенности японского менеджмента: философия, комплексное управление качеством, общие принципы государственного управления.

Концепция социального рыночного хозяйства и особенности государственного регулирования в Западной Европе. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента.

Развитие управления в России. Развитие управленческой мысли и реформ государственного управления. Реформаторские нововведения М.М. Сперанского и Н.С. Мордвинова. Организационно-управленческая деятельность С.Ю. Витте и П.А. Столыпина.

История развития науки управления в советский период. Советский менеджмент и «военный коммунизм». Маркетинг и новая экономическая политика. Система управления в процессе индустриализации и коллективизации (В.И. Ленин, А.А. Богданов, Н.И. Бухарин, А.К. Гастев). Аспекты в управлении экономикой в послевоенный период (Н.С. Хрущев, Л.В. Канторович, С.Г. Струмилин). Реформы 1965 и 1979 гг. Возврат к отраслевой системе управления и критика затратных методов хозяйствования (А.Н. Косыгин, В.С. Немчинов, Н.А. Тихонов). Управленческая сущность перестройки и переход к рыночному регулированию экономики. Современное состояние теории управления.

Тема 3. Организация как система

Сущность организации. Типология организаций. Организация управления. Организационная структура: понятие, элементы, типология. Современный подход к управлению организацией. Особенности управления организацией на различных этапах ее жизненного цикла. Структуризация

внутренней среды организации. Компоненты внутренней среды организации, обуславливающие ее характер системы. Организация как открытая система. Факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на организацию. Приспособление организации к требованиям факторов внешней среды.

Тема 4. Индивидуальное поведение в организации

Понятие личности. Типы личности по приспособлению к жизни организации. Типы личности по характеру их отношения к нормам организации. Типы личности по отношению к источнику контроля. Типы индивидуального темперамента человека.

Типология людей в бизнесе. Психологические особенности разных типов личности по Майерс — Бриггс. Отношения сотрудников и эффективность работы организации. Восприятие человеком окружения. Отбор информации и ее систематизация. Факторы, влияющие на восприятие человека. Способы восприятия, порождающие ошибки. Характеристика процесса вынесения суждений. Тенденции в процессе вынесения суждения. Теория атрибуции. Базисные аксиомы человеческого поведения. Принципы научения: поощрение и наказание. Формирование поведения через поощрение.

Тема 5. Мотивация и карьера

Мотивация как результат сложной совокупности потребностей, обеспечивающий заинтересованность людей в достижении целей предприятия и личных целей. Мотивационная структура человека. **Создание системы мотивации труда.** Основные типы мотивирования, их взаимосвязь. Стимул и формы стимулирования. Материальное стимулирование руководителей и специалистов. Особенности оплаты труда руководителей и специалистов в условиях перехода на рыночные отношения.

Формы морального стимулирования труда руководителей и специалистов. Совершенствование форм морального и материального стимулирования труда работников управления.

Потребности человека, их характеристика.

Процесс мотивации и факторы его определяющие.

Основные теории мотивации и их использование в построении действенной системы мотивирования людей. Первоначальные теории мотивации: теория «Х» (Ф. Тейлор), теория «У» (Д. Мак Грегор) и теория «Z» (В. Оучи). Содержательные теории мотивации: теория потребностей Маслоу, теория существования, связи и роста Альдерфера, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, теория двух факторов Герцберга.

Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Адамса, концепция партисипативного управления, теория мотивации Портера-Лоулера.

Формирование, успех и этапы карьеры. Рабочие и нерабочие факторы возникновения стресса. Причины стрессов. Конструктивные и деструктивные причины стрессов. Методы и стили избегания стрессов. Психофизиология стрессов в деятельности руководителя. Модель стресса. Индивидуальные методы управления стрессом.

Тема 6. Поведение групп в организации

Группы и их формирование. Принципы классификации групп: по размеру, по природе образования, по целевому назначению. Персональные и ситуационные факторы создания групп. Групповая и межгрупповая динамика. Групповое мышление. Проблемы определения ролей. Нормы и контроль в группах. Влияние и подчинение в группе. Социальное воздействие. Перемещение риска и поляризация. Факторы сплоченности группы. Солидарное поведение. Факторы развития сотрудничества или конкуренции.

Тема 7. Организационное поведение и развитие организации

Природа и сущность власти. Баланс власти менеджера и подчиненных. Виды власти: традиционная, харизматическая, эталонная, экспертная. Управляемость как фактор власти. Авторитет и псевдоавторитет руководителя. Типология власти: личностная и организационная основа власти.

Понятие группы. Формальные и неформальные группы. Факторы эффективности работы группы. Основы теории лидерства. Природа и понятие лидерства. Типы отношений лидерства. Лидер и менеджер. Концепции лидерства. Подходы к изучению лидерства. Теории лидерских качеств. Концепции лидерского поведения. Стили руководства, их характеристика и содержание. «Управленческая решетка» Р. Блейка и Д. Моутон. Ситуационные теории лидерства. Методы определения лидерства.

Понятие и источники организационной культуры. Типы организационной культуры. Организационные субкультуры.

Понятие конфликта, его природа. Конструктивные начала конфликта. Причины конфликтов. Типы конфликтов в зависимости от уровня организационного взаимодействия. Структурные методы управления конфликтом. Стили разрешения межличностных и внутригрупповых конфликтов.

Тема 8. Управление индивидуальным поведением и поведением групп

Управление процессом мотиваций. Принципы построения системы мотивации персонала. Управленческие мотивационные стратегии. Понятие карьеры. Факторы, определяющие успех карьеры. Карьера и структура жизни. Характеристика этапов карьеры. Организационная социализация: характеристика основных этапов. Факторы, влияющие на раннюю социализацию. Условия формирования эффективной команды. Представительство интересов команды и снижение уровня противоречий внутри команды. Факторы групповой сплоченности. Психологическая совместимость. Базовая модель организационных преобразований. Противодействие преобразованиям. Ключевые стадии успешных преобразований. Методы индивидуальных преобразований. Подходы к групповым преобразованиям. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры. Факторы, препятствующие успешному изменению организационной культуры. Социализация и индивидуализация. Методы изменения организационной культуры. Влияние культуры на организационную эффективность. Создание организационной культуры в новой организации.

Тема 9. Управление поведением в условиях перемен

Структура перемен. Изменения в восприятии перемен. Симптомы перемен. Природа перемен. Цена перемен. Эффект наложения воздействий. Процесс перемен. Роли людей в процессах перемен. Взаимоотношения. Сопротивление переменам. Жизненные установки. Готовность к переменам. Руководство для достижения готовности. Культура и перемены. Ответ на кризис перемен. Ориентация на опасность. Ориентация на потенциальные возможности. Понимание модели восприимчивости. Повышение личной восприимчивости. Управление структурой изменения.

Управление человеческими ресурсами

Тема 1. Управление персоналом как научная область знаний

Возрастание роли человеческого фактора на современном этапе развития производительных сил и общества в целом как основа формирования теории и практики управления персоналом.

Эволюция форм и методов управления персоналом и их интерпретация в современных концепциях управления.

Системный подход как основа формирования целей, задач, методов и функций управления персоналом.

Тема 2. Сущность, принципы и методы управления персоналом

Понятия: «персонал», «кадры», «сотрудники», «работники», «служащие» организации. Категории персонала в организации: руководители,

специалисты и исполнители. Раскрытие сущности управления персоналом через восприятие работников как конкурентного богатства, обеспечивающих достижение стратегических целей организации.

Принципы построения системы управления персоналом. Методы кадрового менеджмента, их выбор и сочетание в зависимости от конкретных целей и этапов развития организации.

Тема 3. Кадровая политика и кадровое планирование

Понятие кадровой политики. Типология кадровой политики. Условия и факторы ее выбора и формирования.

Кадровое планирование как элемент общего планирования и необходимое условие реализации кадровой политики организации. Сущность, цели и задачи планирования персонала. Уровни кадрового планирования: стратегическое, тактическое, оперативное планирование. Влияние внешних факторов на кадровое планирование. Маркетинг персонала

Влияние внутренних факторов на кадровое планирование: цели организации, финансовые ресурсы, кадровый потенциал организации, источники покрытия кадровой потребности и др.

Содержание и этапы планирования персонала. Планирование потребности в персонале: качественная и количественная потребность. Методы расчета плановой потребности рабочих и служащих. Планирование высвобождения или сокращения персонала. Планирование обучения и сохранения кадрового состава. Планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения. Планирование расходов на персонал.

Тема 4. Подбор, отбор и найм персонала

Модели рабочих мест как основа подбора персонала. Оценка потенциала работника.

Основные принципы отбора персонала. Цели отбора с позиций интересов организаций и работников. Факторы, влияющие на процесс отбора: характеристика предприятия, условия труда, состояние рынка труда. Выявление возможностей работника с целью определения его соответствия условиям и особенностям работы.

Источники найма персонала: их достоинства и недостатки.

Формирование резерва кадров в организации. Планирование и организация работы с кадровым резервом. Контроль за работой с кадровым резервом.

Тема 5. Расстановка и профессиональная адаптация персонала

Понятие и цели расстановки персонала. Расстановка персонала — целесообразное распределение работников по подразделениям и рабочим

местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, квалификацией и способностями работника.

Адаптация работников в организации. Виды адаптации: первичная и вторичная. Цели адаптации новых работников - соответствие стандартам качества работы на предприятии; эффективность труда; удовлетворенность трудом; снижение текучести кадров.

Аспекты адаптации: психофизиологический, социально-психологический, профессиональный и организационный.

Тема 6. Оценка персонала и аттестация кадров

Виды оценки персонала: соответствие требованиям занимаемой должности, оценка результатов труда, оценка потенциала работника. Административные, информационные и мотивационные функции оценки персонала. Методы оценки персонала.

Аттестация в системе оценки персонала как комплексный метод. Процедура аттестации персонала: критерии и периодичность; оценка со стороны аттестационной комиссии, руководителя, специальных контролеров, коллег, подчиненных; самооценка; участие работника в обсуждении оценки результатов его труда; документирование оценки, принятие решений по результатам оценки и аттестации персонала.

Использование результатов оценки и аттестации персонала для мотивации исполнительской деятельности работников.

Тема 7. Профессиональное развитие и обучение персонала

Содержание обучения и подготовки квалифицированных кадров. Формы обучения персонала: овладение специальностью непосредственно на предприятии, в учебных центрах предприятий; подготовка рабочих учебными центрами изготовителей новой техники; совместные учебные центры малых и средних предприятий.

Методы обучения персонала: на рабочем месте и вне рабочего места. Преимущества и ограничения методов обучения персонала.

Принципы обучения персонала: вовлечение высшего руководства в процесс обучения, приведение программ в соответствие с корпоративными задачами и рыночной стратегией, тщательная проверка результатов обучения, согласование обучения с другими направлениями кадровой работы, заинтересованность персонала в обучении.

Значение повышения квалификации в организации. Ступенчатая система повышения квалификации персонала. Начальная, средняя и высшая ступени образования. Организация непрерывного обучения персонала. Основные факторы, характеризующие важность непрерывного обучения. Цели непрерывного обучения с позиций работодателя и позиций наемного работника. Виды обучения, обеспечивающие его непрерывность.

Тема 8. Мотивация и стимулирование персонала организации

Мотивация как результат сложной совокупности потребностей, обеспечивающий заинтересованность людей в достижении целей предприятия и личных целей. Мотивационная структура человека. Создание системы мотивации труда. Основные типы мотивирования, их взаимосвязь. Стимул и формы стимулирования. Материальное стимулирование руководителей и специалистов. Особенности оплаты труда руководителей и специалистов в условиях перехода на рыночные отношения.

Формы морального стимулирования труда руководителей и специалистов. Совершенствование форм морального и материального стимулирования труда работников управления.

Потребности человека, их характеристика.

Процесс мотивации и факторы его определяющие.

Основные теории мотивации и их использование в построении действенной системы мотивирования людей. Первоначальные теории мотивации: теория «Х» (Ф. Тейлор), теория «У» (Д. Мак Грегор) и теория «Z» (В. Оучи). Содержательные теории мотивации: теория потребностей Маслоу, теория существования, связи и роста Альдерфера, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, теория двух факторов Герцберга.

Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Адамса, концепция партисипативного управления, теория мотивации Портера-Лоулера.

Современные технологии мотивации и стимулирования труда персонала.

Тема 9. Управление деловой карьерой персонала

Содержание понятия "карьера". Стадии карьеры и стадии жизни. Стадии трудовой жизни: обучение, достижение успеха, профессионализм, переоценка ценностей, мастерство, пенсионный период.

Методы мотивации работника к развитию трудовой карьеры. Факторы, способствующие формированию осознанного желания профессионального роста. Этапы карьеры и потребности работника. Виды деловой карьеры: внутриорганизационная и межорганизационная, специализированная и неспециализированная, вертикальная и горизонтальная, ступенчатая и скрытая.

Управление деловой карьерой. Процесс планирования деловой карьеры. Факторы, влияющие на планирование карьеры.

Тема 10. Служба управления персоналом и эффективность ее работы

Служба управления персоналом как практическая реализация современных концепций управления. Ее роль в системе управления организацией и реализации кадровой политики.

Структура служб управления персоналом в организации. Факторы, влияющие на ее состав и структуру.

Функции служб управления персоналом: традиционные (подбор и расстановка, повышение и награждение: оценка, контроль, документирование) и новые (определение потребностей в кадрах, составление программ подготовки, автоматизированный учет состояния кадров и др.); основные (прогнозирование потребностей, подбор, подготовка и контроль кадров) и вспомогательные (консультирование, анализ организационных структур, обеспечение медицинского обслуживания и др.).

Требования к специалистам служб управления персоналом. Технология, формы и методы работы служб управления персоналом. Участие работников служб персонала в разработке политики организации; оценка наличных трудовых ресурсов; оценка будущих потребностей; отбор через испытание; оценки, собеседование; сбор кадровой информации; обеспечение эффективной системы стимулирования труда; развитие персонала; оценка эффективности деятельности.

Работа центров развития персонала. Лучший отечественный и зарубежный опыт организации служб управления персоналом.

Понятие о контракте (трудовом договоре). Формы и содержание контрактов.

Взаимные обязанности сторон контракта - работодателей и работников. Законодательные и нормативные акты, определяющие права и обязанности персонала, взаимоотношения работодателя и наемного работника.

Стратегический менеджмент

Тема 1. Сущность стратегического управления организацией

Предмет дисциплины, его цель и задачи. Содержание и структура дисциплины. Место и роль курса в подготовке специалиста по управлению организацией.

Общая характеристика стратегического управления. Этапы развития стратегического подхода.

Пять задач стратегического менеджмента: развитие стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок. Сущность и преимущества стратегического мышления.

Основные категории стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели,

стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура.

Взаимосвязь этики бизнеса и стратегии организации.

Тема 2. Основные задачи создания стратегии

Понятие и значение миссии организации. Направления формирования миссии. Методические рекомендации по формулированию миссии организации. Факторы, влияющие на содержание миссии организации.

Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей. «Дерево целей» организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.

Разработка стратегии компании. Иерархия формирования стратегии. Корпоративная стратегия. Стратегия бизнеса. Функциональная стратегия. Оперативная стратегия.

Факторы, определяющие стратегию компании. Социальные, политические, правовые и гражданские факторы. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Рыночные возможности и угрозы. Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентоспособность.

Подходы к формированию стратегии.

Тема 3. Анализ стратегических факторов внешней среды

Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа. Методы реагирования на изменения внешней среды. Основные типы внешнего окружения.

Анализ макроокружения. Экономическая компонента. Правовая компонента. Политическая компонента. Социальная компонента. Технологическая компонента. Подходы к изучению компонент. Система отслеживания внешней среды.

Анализ непосредственного окружения. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Стратегические группы конкурентов. Анализ потребителей. Рынок рабочей силы.

Тема 4. Анализ состояния компании

Управленческий анализ. Цели и методы управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения.

Анализ положения компании. Стратегические и финансовые индикаторы работы компании. Определение внутренних сильных и слабых сторон организации. Выявление внешних благоприятных возможностей и угроз. SWOT-анализ и методика его использования в практике управления.

Стратегический анализ затрат и цепи издержек. Сравнение затрат по основным видам деятельности. Стратегические возможности достижения конкурентоспособности в издержках. Анализ цепи издержек, компетентность и конкурентоспособность.

Определение конкурентных позиций компании. Количественные оценки конкурентоспособности компании.

Стратегические проблемы компании и разработка полного плана стратегических действий на основе результатов анализа ситуации в компании, в отрасли и состояния конкуренции.

Тема 5. Базисные стратегии бизнеса

Различные подходы к росту фирмы. Стратегии концентрированного роста и их особенности. Стратегии интегрированного роста, их типология. Стратегии диверсифицированного роста. Основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста. Типология стратегий диверсифицированного роста. Мотивы диверсификации. Основные преимущества диверсификации. Стратегическое значение диверсификации. Приведение альтернатив стратегии корпорации в соответствие с ситуацией недиверсифицированной компании.

Механизм диверсификации. Приобретение существующего бизнеса. Создание новой компании «под зонтиком» корпорации. Совместные предприятия как способ получения доступа к новым бизнесам.

Стратегии родственной диверсификации. Отношения стратегического соответствия. Использование выгод стратегического соответствия.

Стратегии неродственной диверсификации. Достоинства и недостатки неродственной диверсификации.

Стратегии сокращения. Типы целенаправленного сокращения. Реальная практика реализации стратегии роста организации. Комбинированная стратегия.

Тема 6. Стратегии конкуренции

Конкурентное преимущество. Основные пути определения конкурентных преимуществ. Формы конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ.

Пять основных конкурентных стратегий. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Направления дифференциации. Стратегия наилучшей стоимости. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на

основе низких издержек. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.

Стратегии конкуренции на целевом рынке. Стратегия лидера. Стратегия претендента на лидерство. Стратегия последователя. Стратегия обитателя «ниши».

Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.

Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.

Тема 7. Портфельный анализ компании в системе стратегического управления

Портфель предприятия и проблематика эффективного управления портфелем предприятия. Цели и основные этапы портфельного анализа.

Матрица рост-доля рынка (BCG). Рекомендации матрицы BCG.

Матрица привлекательности отрасли – сильные стороны предприятия (McKinsey-General Electric) . Оценка привлекательности отрасли. Оценка «силы» бизнеса. Правила принятия решений о выборе позиции.

Матрица жизненного цикла (ADL/LC). Балансирование СХП с различными жизненными циклами в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Выбор типа матрицы.

Тема 8. Процесс реализации стратегии и контроль

Организационное обеспечение реализации стратегии. Роль руководства в реализации стратегии. Роль организационной структуры в реализации стратегии. Роль человеческого фактора в реализации стратегии.

Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии. Типы реакции на изменения и подход к управлению ими. Планирование проведения изменений. Методы управления сопротивлением.

Контроль за реализацией стратегии. Требования к системе стратегического контроля. Характеристики эффективного контроля.

Методы принятия управленческих решений

Тема 1. Сущность, предмет и содержание управленческих решений

Понятия: «управленческие решения», значение, сущность. Функции решений в методологии и организации процесса управления. Субъект и объект управленческого решения. Технологические основы принятия решений. Особенности принятия решений на различных уровнях иерархии управления. Роль и место принятия решений в процессе управления. Понятие «ЛПР». Решение как продукт интеллектуальной деятельности. Особенности

мышления руководителя. Управленческое мышление. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность.

Тема 2. Типология управленческих решений

Классификация решений. Типология управленческих решений. Понятия: «проблема», «проблемная ситуация», «задача». Проблема, ее внутренняя структура, симптомы, причины и следствия. Контроль и диагностика проблемы. Управленческая проблемная ситуация. Классификация ситуаций и проблем. Правила формулирования проблем.

Системный подход к принятию управленческих решений. Цель и задачи системного анализа. Характерные признаки и особенности системного подхода к принятию управленческих решений. Отличия системного анализа от традиционного экономического анализа.

Тема 3. Технология разработки управленческих решений

Целевая ориентация управленческих решений. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив. Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятий. Элементы внутренней среды предприятия. Методы прогнозирования состояния внешней среды и их особенности.

Технологии и модели процесса разработки управленческих решений. Технологический цикл разработки решений. Этапы типового процесса разработки решений и их особенности.

Выявление управляемых факторов и определение альтернатив управленческих решений. Методы анализа альтернатив управленческих решений: оценочные баллы, матрица решений и метод суммирования рангов. Выбор альтернативы.

Тема 4. Методы принятия управленческих решений

Моделирование процесса разработки решений. Организация процесса разработки решений.

Классификация методов принятия решений. Количественные методы принятия решений. Основные подходы к построению модели: теория статистических решений, теория полезности, теория игр. Классификация математических моделей. Детерминированные, стохастические, вероятностные и динамические. Особенности математического моделирования в социально-экономических системах. Топологические методы в технологии разработки управленческих решений. Сетевое моделирование.

Коллективные методы принятия решений. Экспертные оценки в принятии управленческих решений. Особенности коллективной экспертизы.

Методы организации и проведения экспертиз. Метод комиссии, метод суда, метод мозговой атаки, метод Дельфи, метод прогнозного графа, метод сценариев.

Тема 5. Разработка и выбор решений в условиях неопределенности и риска

Понятия неопределенности и риска. Классификация условий неопределенности и рисков. Анализ и оценка последствий риска. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Методы принятия решений в условиях риска. Критерии оценки решений при неопределенности. Психология поведения руководителя в ситуации риска. Факторы, определяющие поведение руководителя в ситуации риска.

Тема 6. Организация и контроль выполнения управленческих решений

Организация выполнения принятых решений. Процесс контроля – цель и содержание. Значение, функции и виды контроля. Содержательная, организационная, технологическая функции контроля. Методы контроля и механизм его осуществления. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений. Психологические принципы организации контроля управленческих решений.

Тема 7. Качество и эффективность управленческих решений, и ответственность руководителя

Понятие «качество управленческого решения». Свойства качественных решений. Критерии оценки качества решений и условия, влияющие на качество управленческих решений. Факторы, влияющие на качественный уровень управленческих решений. Организационно-психологические предпосылки качества решений.

Понятие «эффективность решения». Виды эффективности управленческих решений. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Расчет экономической эффективности решений. Оценка эффективности решений по выполнению отдельных управленческих функций. Виды коммерческих решений и особенности оценки их экономической эффективности.

Сущность и виды ответственности. Формы экономической ответственности. Нравственные последствия принимаемых решений.

Антикризисное управление

Тема 1. Основные понятия и вводные положения антикризисного управления

Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Разновидности кризисов. Особенности и виды экономических кризисов. Потребность и необходимость в антикризисном управлении. Стратегия и тактика антикризисного управления. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления. Предпосылки и основные понятия в определении банкротства предприятия. Диагностика банкротства. Санация предприятия. Механизмы антикризисного управления. Человеческий фактор антикризисного управления.

Государственное регулирование кризисных ситуаций. Профессиональная деятельность антикризисного управляющего. Саморегулируемые организации арбитражных управляющих.

Тема 2. Особенности банкротства отдельных категорий должников - юридических лиц

Банкротство предприятий и банков. Банкротство градообразующих организаций. Банкротство сельскохозяйственных организаций. Банкротство финансовых организаций. Антикризисное управление в кредитной организации. Особенности банкротства кредитных организаций в РФ. Конкурсное производство в кредитной организации. Функции и задачи конкурсного управляющего кредитной организации. Банкротство стратегических предприятий и организаций. Банкротство субъектов естественных монополий. Особенности конкурсного производства на социально значимых объектах. Упрощенные процедуры банкротства.

Тема 3. Процедуры банкротства

Понятие, цели и сроки процедуры наблюдения. Последствия введения процедуры наблюдения. Права и обязанности временного управляющего. Первое собрание кредиторов. Особенности процедуры наблюдения для сельскохозяйственных организаций. Особенности процедуры наблюдения для профессиональных участников рынка ценных бумаг.

Особенности ходатайства о введении финансового оздоровления. Правовое регулирование санации предприятий в условиях экономических реформ. Специфика разработки плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности. Роль административного управляющего. Проблемы досрочного окончания и прекращения финансового оздоровления. Необходимость перехода к внешнему управлению.

Понятие, цели и сроки процедуры внешнего управления. Последствия введения внешнего управления. Полномочия внешнего управляющего. Особенность плана внешнего управления. Продажа предприятия должника либо части имущества должника. Особенности процедуры внешнего управления имуществом должников — градообразующих, сельскохозяйственных, страховых организаций, профессиональных участников

рынка ценных бумаг, крестьянских (фермерских) хозяйств. Отчет внешнего управляющего.

Понятие, цели и сроки конкурсного производства. Основания и последствия открытия конкурсного производства. Полномочия конкурсного управляющего. Формирование конкурсной массы. Выявление и удовлетворение требований кредиторов.

Завершение конкурсного производства. Особенности конкурсного производства при банкротстве градообразующих, сельскохозяйственных, кредитных, страховых организаций, профессиональных участников рынка ценных бумаг, ликвидируемого и отсутствующего должника, гражданина.

Понятие и цели мирового соглашения. Порядок заключения, форма и содержание мирового соглашения. Последствия утверждения мирового соглашения арбитражным судом. Основания и последствия отказа в утверждении мирового соглашения арбитражным судом. Основания и последствия признания мирового соглашения недействительным. Основания и последствия расторжения мирового соглашения.

Тема 4. Антикризисные инновации

Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости. Процессные инновации. Первоочередные некапиталоемкие процессные инновации по экономии постоянных издержек. Капиталоемкие процессные инновации по совершенствованию технологий производства. Инновации в организации работ с заказчиками и поставщиками (подрядчиками). Продуктовые инновации. Реорганизационные инновации. Дробление крупных предприятий. Слияния предприятий. Поглощение предприятия.

Внешняя среда антикризисного управления. Расчетная оценка вклада инноваций в повышение стоимости предприятия.

Тема 5. Структура капитала и дивидендная политика компании

Сущность и классификация капитала компании. Затраты на капитал и методы его оценки. Факторы, влияющие на структуру капитала. Понятие и показатели операционного и финансового рычагов. Средневзвешенные затраты на капитал. Оценка затрат на отдельные элементы собственного капитала. Модель прогнозируемого роста дивидендов. Модель оценки капитальных активов. Модель прибыли на акцию. Модель премии за риск. Модель определения стоимости привилегированных акций. Оценка затрат на привлечение отдельных элементов заемного капитала. Предельные затраты на капитал.

Дивидендная политика компании. Факторы, влияющие на дивидендную политику. Определение величины дивидендов. Альтернативы выплате дивидендов. Основные типы дивидендной политики.

Тема 6. Управление рисками

Предпринимательские риски и методы их снижения. Инвестиционная политика в антикризисном управлении. Понятие инвестиционных (финансовых) рисков и факторы, определяющие их величину. Классификация рисков. Систематический и несистематический риск. Качественный и количественный анализ рисков. Выделение зон риска. Показатели для измерения риска. Методы снижения рисков.

Тема 7. Управление оборотным капиталом на несостоятельном предприятии

Основные виды краткосрочных активов: денежные средства, легко реализуемые ценные бумаги, запасы (сырьё, материалы, незавершённая и готовая продукция на складе) и дебиторская задолженность. Факторы, влияющие на их состав и структуру оборотных средств: характер и сложность производства, длительность производственного цикла, стоимость сырья и условия его поставки, принятый порядок расчётов и стратегии финансового менеджмента.

Чистый оборотный капитал. Постоянный и переменный оборотный капитал. Коэффициенты общей и срочной ликвидности оборотных средств. Три подхода к финансированию постоянных и переменных оборотных средств: умеренный, агрессивный и консервативный.

Основные источники краткосрочного финансирования: начисления, кредиторская задолженность за товары, работы и услуги (торговый кредит), банковские кредиты, коммерческие бумаги.

Формы банковского кредитования: срочный кредит; контокоррентный кредит; овердрафт; учетный кредит; акцептный кредит; ломбардный кредит; аваль-кредит и другие.

Дополнительные источники краткосрочного финансирования. Условия применения факторингового обслуживания. Факторинг с оплатой. Факторинг с оплатой и финансированием. Открытый и закрытый факторинг. Сравнительная характеристика факторинговых и кредитных операций. Операции РЕПО. Толлинг.

Тема 8. Нормирование оборотных средств в запасах

Нормирование оборотных средств в запасах материалов. Норма и норматив оборотных средств. Определение потребности в оборотных средствах на формирование запасов в зависимости от типа производства. Нормирование оборотных средств в запасах сырья, основных материалов и покупных полуфабрикатов. Нормирование оборотных средств в текущем, страховом, транспортном и подготовительном запасах.

Нормирование оборотных средств в незавершенном производстве и расходах будущих периодов. Нормирование оборотных средств в запасах готовой продукции. Оптимизация управления запасами материалов.

Учет и оценка запасов. Способы определения себестоимости реализованной продукции и оценки запасов: индивидуальной оценки (specific identification), по себестоимости первых по времени закупок (First-In, First-Out, FIFO), по себестоимости последних по времени закупок (Last-In, First-Out, LIFO), по средней себестоимости. Определение оптимальной партии заказа. Определение оптимальной партии заказа для предприятий с небольшими объемами производства. Условия применения модели оптимального размера заказа. ABC метод управления товарно-материальными запасами. XYZ-анализ. Метод точно в срок.

Тема 9. Управление дебиторской задолженностью и денежными средствами на несостоятельном предприятии

Управление дебиторской задолженностью. Содержание и виды дебиторской задолженности. Анализ текущей дебиторской задолженности. Кредитная политика предприятия. Контроль дебиторской задолженности. Методика инкассации текущей дебиторской задолженности.

Понятие потока денежных средств и их виды. Принципы управления потоками денежных средств компании. Методы оптимизации потоков денежных средств. Расчет оптимального остатка денежных средств: модель Баумоля, модель Миллера-Орра.

Инновационный менеджмент

Тема 1. Становление и теоретико-методологические основы инновационного менеджмента

Зарождение и эволюция научной концепции инновационного менеджмента. Эволюция технологических волн. Вклад в становление и развитие инноватики Н.Д.Кондратьева. Роль и значение научных позиций Й.Шумпетера.

Влияние результатов научно-технической революции на содержание и особенности экономического развития.

Сущность и содержание инновационного менеджмента как научной дисциплины. Место дисциплины «инновационный менеджмент» в системе научного знания. Функции, принципы, методы инновационного менеджмента.

Группировка методов инновационного менеджмента. Методы производства инноваций: бенч-маркинг инноваций, инновационный маркетинг. Методы производства, трансферта и диффузии инноваций: инжиниринг и реинжиниринг инноваций, формирование инновационных

бренд-стратегий. Методы диффузии инноваций: ценовые методы диффузии , фронтирование рынка, мэрджер.

Классификация инноваций: по предметным областям научно-технического и социального прогресса, по сути технологических параметров, по уровню развития техники, по способу возникновения инновационной идеи, по методам анализа и источникам получения информации.

Тема 2. Состояние и перспективы инновационного развития

Современные концепции управления инновациями: концепция технологических систем, концепция индустриальных кластеров, концепция национальных инновационных систем.

Характеристика шестого технологического этапа. Гуманизация технологий. Экологизация процесса производства. Формирование глобального технологического пространства.

Основные направления технологических сдвигов в период до середины XXI века: нанотехнологии и информационно-коммуникационные системы, биотехнологии и здравоохранение, энергетическая революция и переход к возобновляемым источникам энергии, новые поколения материалов, экологически чистый транспорт и аэрокосмические технологии, военно-техническая революция.

Перспективы инновационного развития России.

Тема 3. Жизнециклическая концепция инноваций

Роль и значение жизнециклической концепции в управлении инновациями. Преимущества и недостатки жизнециклической концепции инноваций.

Основные этапы инновационного процесса. Математические функции, описывающие динамику фаз жизненного цикла нововведения.

Содержание предварительного этапа инновационного процесса.

Особенности различных видов исследований: фундаментальных, поисковых, научно-исследовательских работ, опытно-конструкторских разработок.

Роль и значение фундаментальных исследований.

Состав и содержание работ на стадии поисковых исследований.

Основные этапы и содержание НИР: разработка технического задания (ТЗ) на НИР; выбор направлений исследования; теоретические и экспериментальные исследования; обобщение и оценка результатов исследований. Характеристики факторов и признаков научной результативности НИР. Коэффициент научно-технической результативности НИР. Оценка научно-технической результативности НИР.

Основные этапы и задачи ОКР: разработка ТЗ на ОКР; техническое предложение; эскизное проектирование; техническое проектирование;

разработка рабочей документации для изготовления и испытаний опытного образца; предварительные испытания опытного образца; государственные (ведомственные) испытания опытного образца; отработка документации по результатам испытаний. Примерный перечень работ на этапах ОКР. Основные факторы, определяющие эффективность ОКР. Взаимосвязь основной деятельности фирмы, ее политики НИОКР, конкретных ОКР и портфеля продуктов.

Сущность и содержание основных фаз рыночного этапа реализации инновационного проекта: внедрение, ускоренный рост, замедление роста, стабильность, спад.

Тема 4. Эффективность инновационной деятельности

Многоаспектность эффективности инновационной деятельности: научно-техническая эффективность, экономическая эффективность, социальная эффективность.

Показатели оценки работы предприятия по достижению поставленных перед ними инновационных целей: квалификация научных кадров, исполнение маркетинговых прогнозов, расход инвестиционных средств, производственное ресурсосбережение, реализация проекта в заданные сроки, результативность инновационного развития.

Группы показателей эффективности инвестиционного проекта в соответствии с принятыми международными стандартами финансово-экономического анализа: показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников; показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджета; показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта.

Тема 5. Инновационные стратегии в современной экономике

Этапы стратегического планирования инноваций.

Показатели количественной оценки изменения бизнес-окружения фирмы-новатора: рост патентного портфеля, рост доли рынка, рост внебюджетных доходов, рост товарного портфеля, рост стоимости компании, рост стоимости акций.

Методы анализа внутренней среды фирмы-новатора: SWOT, STEP, GAP, LOTS, PIMS-анализ, метод изучения профиля объекта, модель анализа McKinsey 7S, модель анализа конкуренции М.Портера, методику И. Ансоффа и др.

Критерии инновационного поведения персонала: индекс инновационной интенсивности (ИИИ), индекс интеллектуального развития персонала (ИИРП), индекс профессионального развития персонала (ИПРП), индекс образовательного уровня персонала (ИОУП), информационно-коммуникационный индекс (ИКИ), индекс инвестиционного и технико-технологического оснащения труда (ИИТТОТ), индекс конкурентоспособности (ИК), индекс финансовой результативности инноваций (ИФРИ).

Стратегическое поведение фирмы-новатора в соответствии с подходом Раменского Л.Г.: виолентная (силовая) стратегия; пациентная (нишевая) стратегия; коммутантная (соединяющая) стратегия; эксплорентная (пионерская) стратегия.

Инновационная составляющая базовых стратегий роста фирмы.

Тема 6. Риск в инновационной деятельности

Общесистемная классификации рисков.

Специфические риски инновационного проекта: научно-технические риски (отрицательные результаты НИР, отклонения параметров ОКР, несоответствие технического уровня производства техническому уровню инновации, несоответствие кадров профессиональным требованиям проекта, отклонение в сроках реализации этапов проектирования, возникновение непредвиденных научно-технических проблем); риски правового обеспечения проекта (ошибочный выбор территориальных рынков патентной защиты, недостаточно «плотные» патентные защиты, неполучение или запаздывание патентной защиты, ограничение сроков патентной защиты, отсутствие у предприятия лицензий на отдельные виды деятельности, «утечка» отдельных технических решений, появление патентно защищенных конкурентов); риски коммерческого предложения (несоответствие коммерческого предложения рыночной стратегии фирмы, отсутствие у поставщиков необходимых ресурсов и комплектующих, невыполнение поставщиками обязательств по срокам и качеству поставок).

Алгоритм экспертной оценки рисков проекта включает: составление полного перечня возможных рисков по фазам жизненного цикла проекта; экспертизу опасности каждого из рисков (измеряемой в баллах), их вероятности (измеряемой в долях единицы), важности рисков (как произведения опасности риска и вероятности его наступления); ранжирование рисков по степени важности для проекта.

Методы количественного анализа рисков.

Способы снижения рисков в инновационной деятельности: распределение риска между участниками; резервирование; страхование; диверсификация инновационной деятельности; передача риска путем заключения контрактов.

Основные этапы процесса управления риском.

Тема 7. Государственное регулирование национальной инновационной системы

Причины государственного регулирующего воздействия на процесс генерации и распространения нововведений: особый характер знаний, формируемый в процессе разработки инноваций; высокая степень неопределенности и риска при осуществлении инновационных проектов; необходимость привлечения дополнительных источников финансирования; экологический и социальный аспекты реализации нововведения; мультипликационный эффект.

Прямые и косвенные меры воздействия государства в области инноваций.

Административно-ведомственная форма поддержки инновационной деятельности: прямые государственные дотации; государственные кредиты; гарантии по коммерческим кредитам.

Косвенные методы регулирования государством инновационной деятельности: налоговые льготы; законодательные нормы; нормативно-методическое обеспечение.

Иерархия нормативно-методического обеспечения государственного регулирования инновационной деятельности инновационного менеджмента.

Основные элементы инновационной системы РФ. Роль и место государственных институтов в функционировании инновационной системы РФ.

Региональные инновационные системы.

Тема 8. Состояние национальной инновационной инфраструктуры России

Элементы инновационной инфраструктуры России: инновационные центры, научно-технические, образовательные, производственные организации и их объединения, инновационные технопарки (ТП), инновационно-технологические центры (ИТЦ), инновационно-промышленные комплексы (ИПК), инновационно-технологические кластеры, технико-внедренческие зоны, инновационные бизнес-инкубаторы, венчурные фонды, учебно-деловые центры, коучинг-центры, центры коллективного пользования (ЦКП), другие специализированные организации.

Характеристика этапов развития технопарков.

Виды технопарков: инновационно-технологические центры; инновационно-промышленные комплексы; инновационно-технологические кластеры; центры трансфера технологий.

Роль и влияние технополисов на развитие регионов: повышению инновационной активности в учебных заведениях; формированию

инновационной инфраструктуры; ускорению коммерциализации новшеств; структурной перестройке промышленности; созданию новых рабочих мест; совершенствованию механизмов инновационной деятельности; институционализации инновационной сферы; усилению наукоемкости развития промышленности; совершенствованию инновационной политики государства; повышению инновационной способности экономики.

Задачи технопарков в сфере высоких технологий: стимулирование инновационного роста всех отраслей экономики; повышение инвестиционной привлекательности высокотехнологичных отраслей; обеспечение роста объемов иностранных инвестиций; создание условий для размещения международными высокотехнологичными компаниями своих производств на территории Российской Федерации; увеличение объемов экспорта высокотехнологичной продукции и услуг, производимых российскими предприятиями.

Базовая схема учредителей технопарка и решаемых ими задач.

Интересы участников инновационного процесса, реализуемые через создание инкубаторов малого наукоемкого бизнеса.

Национальные модели функционирования технопарков.

Тема 9. Сущность и содержание венчурного финансирования

Характеристика категории венчурного капитала различными авторами. Основные эффекты воздействия венчурного капитала на экономику: рост доходов и прибыли, рост коммерциализации результатов научно-технической и инновационной деятельности, рост предпринимательского ресурса, структурное обновление экономики, рост занятости, квалификации кадров, воспроизводство новых профессий, повышение роли инновационных факторов-ресурсов, рост конкурентоспособности и качества продукции, рост международной инвестиционной интеграции, синергетические эффекты.

Факторы, благоприятствующие привлечению венчурных инвестиций в малые высокотехнологичные компании.

Источники и формы инвестирования инновационного проекта. Участие бизнес-ангела в инновационном проекте. Недостатки и преимущества бизнес-ангельского этапа финансирования инновационного проекта.

Динамика изменения требуемых объемов, источников инвестиций и рисков в зависимости от стадии развития компании. Фазы жизненного цикла венчурного капитала и фирм, его использующих.

Схема функционирования венчурного фонда.

Анализ развития венчурной индустрии в России.

Зарубежные модели венчурного инновационного проектирования.

5.2. Учебно-методическое, информационное обеспечению проведения государственной итоговой аттестации

Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации. М.: ИНФРА-М, 2011.
2. Гражданский кодекс РФ. Части 1.П.Ш. М.: ИНФРА-М, 2011.
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях. М.: ИНФРА-М, 2011.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части 1.11. М.: ИНФРА-М, 2011.
5. Трудовой кодекс РФ. М.: ИНФРА-М, 2011.
6. Федеральный закон «О защите конкуренции». Редакция от 01.03.2011(с изм. и доп., вступающими в силу с 01.07.2012).
7. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности». Редакция от 06.12.2011.
8. Федеральный закон «О производственных кооперативах» от 08.05.1996 N 41-ФЗ. Редакция от 30.11.2011.
9. Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» от 12.01.1996 N 10-ФЗ. Редакция от 28.12.2010.
10. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ. Редакция от 30.11.2011.
11. Федеральный закон Российской Федерации "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07. 2007 № 209-ФЗ. Редакция от 06.12.2011.
12. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 № 381-ФЗ. Редакция от 23.12.2010, с изм. от 21.11.2011.
13. Федеральный закон от 21.07.2005 №115-ФЗ «О концессионных соглашениях». Редакция от 19.07.2011.
14. Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации (утв. Минэкономразвития РФ от 26.12.2008 №20615 - ак/д19).

Основная литература

1. Антонов В.Г., Крылов В.В., Кузмичев А.Ю. и др. Корпоративное управление: Учебное пособие/ Под ред. В.Г. Антонова.-М: 2-е изд., перераб. и доп. ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2012 (Гриф УМО).
2. Арутюнов Ю.А., Антикризисное управление, Учебник с грифом УМО Минобрнауки РФ, -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009, 416 с.
3. Беляев, Ю. К. Менеджмент : практикум / Ю. К. Беляев, М. Е. Анохина, Рос.экон. ун-т им. Г. В. Плеханова.- М. : Изд-во РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2010. - 180 с.
4. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. Учебное пособие (с Грифом), - М.: ИНФРА-М, 2010 - 285 с.

5. Веснин В.Р. Менеджмент. - М.: Проспект ВЕЛБИ, 2010 г.
6. Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 576 с.(ЭБС гпапшт.сот)
7. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010г.
8. Дафт, Р. Л. Теория организации [Электронный ресурс] : Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 736 с. (ЭБС гпапшт.сот)
9. Друкер П. Ф. Эффективный управляющий. М., 2010.
10. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник. Рек. МО. - М.: Экономистъ, 2010
11. Иванов В.В., Хан О.К. Управленческий учет для эффективного менеджмента - М.: ИНФРА-М, 2009 - 208 с.
12. Корпоративный менеджмент: учебное пособие/ М.Е.Анохина, В.А.Баринов, Ю.К.Беляев и др. - М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2013.
13. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг: Учебник для слушателей, обучающихся по программе Мастер делового администрирования. - СПб.: Питер, 2008.
14. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2009 - 288 с.
15. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник : [гриф МО РФ] / Б. З. Мильнер. - 8е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 807 с.
16. Менеджмент XXI века: когда-нибудь мы все будем так управлять. Пер. с англ. // Под ред. С.Чоудхари. - М.: ИНФРА-М, 2009
17. Мескон М. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.; Акад. народ. хозяйства при Правительстве РФ - М.: Дело, 2010. - 701 с.
18. Томпсон А. А., мл., Стрикленд Ш А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2010.

Дополнительная литература

1. Акофф, Расселл Л. Идеализированное проектирование : Как предотвратить завтрашний кризис сегодня : Создание будущего организации / Расселл Л. Акофф, Д. Магидсон, Г. Дж. Эддисон ; Пер.с англ. Ф. П. Тарасенко. - Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. - 265 с.
2. Гибсон Дж.Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы. -Инфра - М., 2003г.

3. Грязнова А.Л., Федотова М.А., Ленская С.А. и др. Оценка бизнеса. -М.: «Финансы и статистика», 2002.
4. Друкер, Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика : пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. - М. [и др.] : Вильямс, 2008. - 989 с.
5. История менеджмента: Учеб. пособие/Под ред. Д.В. Валового. - М.: ИНФРА-М, 2003.
6. Карташова, Л. В. Организационное поведение : Учебник / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина.М. : ИНФРА-М, 2008. - 382 с.
7. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей»: пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004
8. Карпов А. В. Психология менеджмента: Учебное пособие. - М.: Гардарики, 2004.
9. Кемпбелл Э., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Проспект, 2005
10. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. - СПб.: Питер-Кол, 2003г.
11. Минцберг, Генри. Структура в кулаке : создание эффективной организации / Генри Минцберг. - СПб.и др. : Питер, 2012. - 512 с.
12. Никулин, Л. Ф. Менеджмент самоорганизованных мягких систем / Л. Ф. Никулин, Д. Ю. Бусалов. - М. : Б.и., 2005. - 163 с.
13. Орлов А.С. Введение в коммуникационный менеджмент. - М.: Гардарики, 2005.
14. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес-Букс, 2005
15. Томпсон А. А., мл., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2010.
16. Эшуорт Г. Менеджмент, основанный на ценности (Value-Based management): Как обеспечить ценность для акционеров»: пер. с англ. - М.: ИНФРА - М, 2006

Рекомендуемые Интернет-ресурсы

1. HR Менеджмент – www.hrm.ru
2. www.cfin.ru/management/strategy
3. www.gaap.ru
4. www.management.edu.ru
5. www.mgmt.ru (сайт журнала Маркетинг-менеджмент)
6. www.pro-invest.com
7. www.strategia.ru
8. www.top-manager.ru

9. www.vestnikmckisey.ru
10. Бизнес-словарь - www.businessvoc.ru
11. Журнал «Риск-менеджмент» - www.riskm.ru
12. Журнал «Управление персоналом» - www.TOP-PERSONAL.ru
13. Журнал «Эксперт» - www.expert.ru
14. Институт инвестиционного развития. Дистанционное бизнес-образование на базе Интернет-технологий. - www.idi.com.ru
15. Исследования рынков - www.marketing.rbc.ru
16. Книги по экономике, финансовому менеджменту, бюджетированию - www.smartcat.ru
17. Корпоративный менеджмент, <http://www.cfin.ru>
18. Маркетинг Менеджмент – www.mgmt.ru
19. Маркетинговые исследования - www.RomirMonitoring.ru
20. Новый менеджмент – www.new-management.info
21. Отраслевые обзоры, исследования, аналитика - www.vedomosti.ru/research/
22. Российский журнал менеджмента – www.rjm.ru
23. Сайт дистанционного образования «элитариум», раздел «Стратегический менеджмент» журнал «Стратегический менеджмент»/- www.elitarium.ru www.grebennikoff.ru/product/36
24. Сайт исследовательско-консультационной фирмы «АЛТ», раздел «Библиотека» - www.altrc.ru/?p=libr
25. Сайт компании UFGmanagement - www.bbest.ru/strproc/strategia
26. Сайт консалтинговой компании БИГ- Бизнес Инжиниринг Групп) Раздел публикации – стратегическое управление - www.orgmaster.ru
27. Сайт Российского журнала менеджмента – СПб - www.rjm.ru
28. Система комплексного раскрытия информации о финансовом состоянии компании – эмитентов ценных бумаг - www.skrin.ru
29. Система профессионального анализа рынков и компаний - www.spark.interfax.ru
30. Сообщество менеджеров – www.e-executive.ru
31. Справочник компаний и организаций - www.vedomosti.ru/companies/a-z/
32. Терминология менеджмента - www.glossary.ru
33. Тестирование национального делового партнерства «Альянс Медиа»// <http://www.businessstest.ru/about.asp>
34. Технологии корпоративного управления - www.iteam.ru
35. Федеральный образовательный портал – экономика, социология, менеджмент. – www.ecsocman.edu.ru
36. Электронные книги: менеджмент и управление предприятием – www.aup.ru

5.3. Выпускная квалификационная работа (вкр)

5.3.1. Цели и задачи выпускной квалификационной работы

Выполнение и защита выпускной квалификационной работы бакалавра завершает подготовку выпускника и показывает его готовность к основным видам профессиональной деятельности.

В процессе выполнения работы студенту предоставляется возможность под руководством опытных специалистов углубить и систематизировать знания, полученные в процессе обучения и творчески применить их в решении конкретных практических задач. Студенты должны активно использовать знания из области менеджмента, экономики, статистики, организации коммерческой деятельности, маркетинга, рекламы, финансов и других смежных дисциплин, формирующих его как бакалавра по данному направлению.

Подготовка к выполнению выпускной квалификационной работы (ВКР) начинается с младших курсов, когда студенты, выполняя рефераты по дисциплинам общей подготовке, курсовые и междисциплинарные работы по дисциплинам, учатся критически мыслить, делать выводы, обобщения. Преподаватели кафедры заранее ориентируют студентов на выбор таких тем курсовых работ, которые могут стать частью выпускных квалификационных работ.

Раскрывая сущность вопросов по избранной теме, студент должен показать и развить навыки самостоятельных исследований по проблемам управления качеством, менеджмента деловой организации, ее конкурентоспособности, а также по оптимизации организационной структуры, производственного процесса организации, инновационной ее деятельности, управления трудовыми ресурсами и др. Сформированные при написании курсовых работ исследования получают логическое завершение в выпускной квалификационной работе бакалавра.

Таким образом, выпускная квалификационная работа бакалавра является формой оценки уровня его профессиональной квалификации.

Выпускная квалификационная работа бакалавра призвана выявить способность студентов-выпускников на основе полученных знаний самостоятельно решать конкретные практические аспекты в области управления качеством, подтвердить наличие профессиональных компетенций.

Основными целями выпускной квалификационной работы бакалавра являются:

- систематизация, закрепление и расширение теоретических и практических знаний студентов по дисциплинам направления 38.03.02. - «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации»;

- развитие навыков ведения самостоятельной работы в решении конкретных проблем и вопросов управления качеством.

В соответствии с поставленными целями выпускник в процессе выполнения выпускной квалификационной работы бакалавра должен решить следующие задачи:

- обосновать актуальность выбранной темы и ее значение в решении проблем управления качеством;

- изучить теоретические положения менеджмента и управления качеством, нормативно-техническую и правовую документацию, статистические материалы, справочную, специальную и научную литературу по избранной теме и изложить свою точку зрения по относящимся к ней дискуссионным вопросам;

- провести анализ деятельности деловой организации и оценку её экономических показателей, показателей в области управления качеством на материалах бухгалтерской и финансовой отчетности, оперативного учета;

- провести анализ действующей системы управления качеством в деловой организации и оценить ее эффективность с использованием специальных методик;

- сформулировать выводы и разработать аргументированные предложения по повышению эффективности работы деловой организации и ее системы управления качеством;

- оформить выпускную квалификационную работу в соответствии с требованиями настоящих Методических указаний.

5.3.2. Выбор темы выпускной квалификационной работы

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполняется на фактических материалах деловой организации - как правило, объекта прохождения производственной практики, на основе глубокого изучения теоретических вопросов, относящихся к избранной теме работы, детального анализа практических материалов по основным направлениям деятельности объекта исследования. Студент самостоятельно выбирает тему выпускной квалификационной работы исходя из ее актуальности, научного или практического интереса, наличия достаточного фактического и статистического материала.

Студент, желающий выполнить выпускную квалификационную работу на тему, не предусмотренную примерным перечнем, должен обосновать свой

выбор и получить согласие научного руководителя и разрешение заведующего кафедрой стратегического и корпоративного менеджмента.

После выбора темы и ее согласования с научным руководителем студент пишет заявление на имя заведующего кафедрой об её утверждении. Тема ВКР и научный руководитель утверждаются распоряжением по факультету и изменению не подлежат.

5.3.3. Структура и содержание выпускной квалификационной работы

Требования к структуре и содержанию выпускной квалификационной работы определяется Методическими указаниями по написанию выпускной квалификационной работы в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, утвержденными на заседании Методического совета РЭУ 15 февраля 2016 г., протокол № 6.

Выпускная квалификационная работа бакалавра должна иметь следующую структуру, которая согласуется с научным руководителем, визируется им и оформляется в задании на ВКР (приложение 3):

Введение

Глава 1. Теоретические и методические основы изучаемой проблемы (два-три параграфа)

Глава 2. Характеристика организационно-хозяйственной деятельности, оценка эффективности системы менеджмента организации и анализ изучаемой проблемы в деловой организации - объекте исследования (три-четыре параграфа)

Глава 3. Разработка рекомендаций и мероприятий по решению исследуемой проблемы и их обоснование (технико-экономическое, правовое, возможности применения программного обеспечения) (два-три параграфа)

Заключение

Список источников

Приложения

Введение должно содержать обоснование выбора темы. В нем приводится краткая характеристика состояния вопроса, определяется актуальность изучаемой проблемы, формулируется цель, задачи предмет и объект ВКР. Необходимо указать методы исследования, его прикладную значимость и представить структуру работы. Объем введения не должен превышать 5-7% от общего объема работы.

В первой главе должны быть отражены теоретические основы изучаемой проблемы; приведена краткая историческая справка о тенденциях

развития и дана оценка состояния вопроса в текущем периоде в отечественной практике и за рубежом, подкрепленная статистическими данными. В разделе необходимо рассмотреть возможные теоретические и практические решения проблемы, подкрепить их примерами из отечественного и зарубежного опыта и изложить свою точку зрения по данному вопросу.

При выполнении этого раздела работы необходимо учитывать общую ее направленность, привлекать и излагать только те материалы, которые послужат основой для раскрытия последующих разделов темы.

Раздел выполняется с использованием специальной литературы, материалов научных исследований и научно-практических конференций, публикаций в периодической отраслевой печати, статистических данных, отражающих состояние исследуемого вопроса применительно к сфере функционирования организации. В этом разделе обязательна ссылка на используемую литературу и другие источники.

Объем первого раздела составляет примерно 20-30% общего объема работы.

Вторая глава работы носит аналитический (исследовательский) характер, целью которого является количественный и качественный анализ организационно-хозяйственной деятельности деловой организации, выявление резервов повышения эффективности ее функционирования и оптимизации управления качеством.

Для достижения этой цели в разделе приводится характеристика организационно-правовой формы организации - объекта исследования, определяется ее специализация, характеризуется ее месторасположение, внешняя конкурентная среда; рассматривается система управления и дается оценка ее эффективности с использованием специальных методик. Источником информации могут послужить учредительные документы, бизнес-план, комплексная программа развития и другие планы организационно-хозяйственной деятельности.

Указанные вопросы рассматриваются в аспекте целей и задач ВКР.

Анализ экономических показателей хозяйственной деятельности организации выполняется с использованием материалов производственной практики, данных годовых отчетов, статистического и оперативного учета организации не менее, чем за 3 года. Показатели рассматриваются в комплексе, в динамике и структуре. По результатам анализа дается оценка состояния хозяйственной деятельности деловой организации, определяются позитивные и негативные стороны ее развития, выявляется перечень

управленческих проблем, а также управленческие решения по оптимизации показателей деятельности, в первую очередь в области управления качеством.

Направления проведения анализа предопределяются темой исследования. Но в целом необходимо учитывать следующие структурные требования по основным позициям аналитической части ВКР:

По усмотрению руководителя ВКР студенту должно быть предложено более глубокое изучение тех разделов, которые связаны с выбранной темой бакалаврской работы.

5.3.4. Рекомендуемое содержание основных разделов ВКР

1. Общая характеристика предприятия

Студент должен представить информацию и проанализировать:

- цели и задачи предприятия;
- масштаб деятельности предприятия;
- миссию и имидж предприятия;
- географическое положение и природно-климатические условия

предприятия;

- организационно-производственную структуру предприятия;
- стратегию и тактику управления предприятием;
- уровень организационной культуры;
- основные показатели деятельности предприятия;
- деятельность предприятия в области управления качеством.

Правовое обеспечение производства

Данный раздел предполагает изучение студентом следующих вопросов:

- организационно-правовая форма предприятия;
- Устав предприятия, его основное содержание;
- Коллективный договор, его основное содержание;
- практика правового регулирования труда в организации (прием на

работу, дисциплинарная и материальная ответственность, трудовые споры и их разрешение);

- правовые вопросы управления предприятием, в частности, необходимо проанализировать договорную практику с поставщиками и потребителями продукции. При этом определить, сколько договоров не выполнено в срок, по чьей вине, величину понесенных убытков;

- правовые вопросы управления качеством.

2. Организационная структура управления

По данному разделу студент должен изучить:

- организационную структуру управления деятельностью предприятия с учетом его организационно-правовой формы;

- характер организационных отношений между структурными подразделениями;
- компоненты организационной структуры: линейные подразделения (управление основным производством), функциональные структурные подразделения (совещательные функции и функциональные полномочия);
- функции аппарата управления предприятия;
- регламентацию деятельности структурных подразделений, их внутреннюю структуру;
- эффективность структуры управления предприятия.

По этому разделу студент должен представить схему организационной структуры управления предприятия и провести ее анализ по основным элементам.

3. *Управление производством*

Предметом изучения по данному разделу в зависимости от размеров предприятия и специфики сферы его функционирования может быть производственная деятельность организации в целом или отдельного производственного подразделения основного производства. Основными направлениями изучения производственного менеджмента являются:

- производственная функция предприятия;
- структура организационной системы, включающая подсистемы обеспечения, планирования и контроля;
- оперативное планирование выпуска продукции;
- нормирование труда;
- диспетчеризация производства;
- мотивация и стимулирование труда в целях активизации человеческого фактора;
- управление производством на уровне высшего руководства, руководителей среднего и низового звена.

В этом разделе необходимо представить данные анализа использования производственных ресурсов предприятия.

4. *Управление персоналом* Необходимо изучить кадровый потенциал предприятия и его формирование, в том числе:

- профессиональный состав, квалификационный и образовательный уровень кадров (по категориям персонала);
- планирование и прогнозирование потребности в рабочей силе (по категориям персонала);
- процесс подбора кадров руководителей и специалистов;

- систему материального и морального стимулирования управленческого персонала;

- требования, предъявляемые к работникам аппарата управления, их соответствие квалификационным требованиям общей и специальной подготовки;

- систему ротации кадров, повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров:

- формирование резерва кадров на выдвижение;

- методы повышения эффективности управленческого труда.

5. *Информационное обеспечение системы управления* По данному разделу студенты должны изучить:

- коммуникации между предприятием (организацией) и внешней средой (органы государственного регулирования, потребители, поставщики и др.);

- характеристику общей схемы информационных потоков в организации;

- информационный процесс (передача, преобразование, хранение, оценка и использование информации);

- средства передачи и преобразования информации;

- документооборот предприятия и его характеристику;

- организацию делопроизводства;

6. *Управление финансами предприятия* По этому разделу студенту необходимо:

- изучить структуру и содержание деятельности экономических служб;

- изучить механизм формирования, распределения и использования прибыли;

- провести анализ доходности (рентабельности) предприятия;

- определить основные финансовые проблемы и внести предложения по выработке соответствующих управленческих решений в области финансов.

7. *Управление маркетингом* Студент должен отразить в ВКР:

- задачи службы маркетинга и систему ее организации;

- товарную политику и направления ассортиментной стратегии;

- управление качеством товара;

- инновационную политику;

- планирование продвижения товара на рынке;

- стратегию и тактику фирмы в области рекламы и ее эффективность;

- инструменты стимулирования сбыта;

- ценовую политику (факторы, определяющие решения по ценам; стратегию ценообразования, модификацию цен) и конкуренцию;

- систему оценки эффективности деятельности маркетинговой службы предприятия;

- предложения по повышению эффективности маркетинговой деятельности предприятия.

8. *Управление качеством*

Студент должен отразить в ВКР:

- методы количественной оценки качества, используемые на конкретном предприятии;

- методы оптимизации, используемые в организации;

- статистические методы в управлении качеством, используемые в организации;

- информационные технологии в управлении качеством и защита информации в организации;

- решение проблем аудита качества на предприятии;

- управление качеством логистических процессов;

- предложения по повышению эффективности мероприятий в области управления качеством.

Объем второго раздела может составлять примерно 25-30% от общего объема ВКР.

Глубина проработки вопросов данного раздела определяется направленностью темы выпускной квалификационной работы.

Третья глава выпускной квалификационной работы бакалавра носит концептуально-конструктивный характер. Основной целью данного раздела является разработка общих направлений и решений поставленных проблем.

На основе выводов по результатам исследования передового отечественного и зарубежного опыта, выполненного в первом разделе работы, на базе анализа, оценки эффективности системы управления качеством организации и выявленных проблем по теме исследования, которые раскрываются во втором разделе работы, намечаются пути использования вскрытых резервов и устранения недостатков в работе организации.

В соответствии со сформулированными предложениями по совершенствованию системы управления качеством целесообразно предусмотреть внесение изменений в действующую систему управления качеством организации.

При выполнении раздела следует использовать системный подход и разрабатывать предложения по оптимизации организационных, технологических, коммерческих, инновационных и др. процессов в организации с учетом их комплексного характера.

Обязательным элементом данного раздела является оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Для этого используются общепринятые методики, соответствующие содержанию исследования и согласованные с руководителем ВКР.

Третий раздел, с учетом специфики бакалаврской работы, может составлять 20-25% общего объема работы.

Заключение представляет основные выводы по разделам работы и концептуальные рекомендации по исследуемой проблеме.

Объем заключения может составлять около 5% общего объема работы.

5.3.5. Методические рекомендации по выполнению выпускной квалификационной работы

Выпускная квалификационная работа должна быть сброшюрована в твердом (книжном) переплете.

Текст ВКР должен быть отпечатан на компьютере через полтора межстрочных интервала с использованием шрифта. Минимальный объем ВКР без приложений должен составлять 60-65 страниц. Объем приложений не ограничивается.

Расстояние от границы листа до текста слева - 25 мм, справа - 10 мм, от верхней и нижней строки текста до границы листа - 20 мм. Номер страницы ставится внизу в центре шрифтом № 10. Абзацы в тексте следует начинать с отступа, равного 10 мм. Текст должен быть отформатирован по ширине страницы.

ВКР прошивается в следующем порядке:

Титульный лист

Задание

План-график выполнения и оформления ВКР

Аннотация (на русском и английском языке)

Содержание

Глава 1, 2, 3

Заключение

Список использованных источников (в алфавитном порядке)

Приложения

В ВКР вкладываются следующие документы:

Отзыв научного руководителя

Внешняя рецензия на бланке организации или с печатью (желательно)

Отчет о проверке работы на наличие плагиата.

Диск с электронной версией работы (диск подписать).

Рубрики «Содержание», «Введение», «Заключение» записывают симметрично тексту с прописной буквы, включают в содержание ВКР. Данные заголовки не нумеруют.

Задание на выполнение ВКР брошюруется в папке текстовых документов после титульного листа, не нумеруется и не включается в количество листов.

Аннотация располагается после задания, не нумеруется, но включается в количество листов работы.

Содержание ВКР выполняется по установленному образцу и имеет номер страницы 3.

Основная часть ВКР состоит из глав, параграфов и пунктов (при необходимости). Главы должны иметь порядковые номера в пределах всей ВКР, обозначенные арабскими цифрами без точки в конце. Параграфы должны иметь нумерацию в пределах каждой главы. Номер пункта состоит из номера главы и номера параграфа, разделенных точкой. В конце номера подраздела точка не ставится.

Заголовки глав и параграфов следует записывать с абзаца с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая. Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

Расстояние между заголовком и текстом должно быть 15 мм, а между заголовками главы и параграфа - 10 мм. Каждый раздел ВКР рекомендуется начинать с нового листа (страницы).

В тексте ВКР могут быть перечисления. Перед каждой позицией перечисления следует ставить дефис или, при необходимости ссылки на одно из перечислений, строчную букву, после которой ставится скобка (без точки). Если необходима дальнейшая детализация перечислений, используют арабские цифры, после которых ставится скобка, а запись производится с абзацного отступа.

Каждый пункт, подпункт и перечисление следует записывать с абзацного отступа.

Формулы, содержащиеся в ВКР, располагают на отдельных строках, нумеруют сквозной нумерацией арабскими цифрами, которые записывают на уровне формулы справа в круглых скобках. Одну формулу обозначают. (1). Непосредственно под формулой приводится расшифровка символов и числовых коэффициентов, если они не были пояснены ранее в тексте. Первая строка расшифровки начинается словом «где» без двоеточия после него. Выше и ниже каждой формулы должно быть оставлено не менее одной свободной строки.

Допускается нумерация формул в пределах главы. В этом случае номер формулы состоит из номера главы и порядкового номера формулы, разделенных точкой, например (2.4).

Все используемые в ВКР материалы даются со ссылкой на источник. В тексте ВКР после упоминания материала проставляются в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке используемых источников, и номер страницы, например: [5, с. 42].

В ссылках на разделы, пункты, формулы, перечисления следует указывать их порядковый номер, например: «... в разделе 1», «... по п. 3.3.4», «... в формуле (3)».

Сокращения слов в тексте не допускается, кроме установленных ГОСТ. Условные буквенные и графические обозначения, а также обозначения единиц физических величин необходимо принимать в соответствии со стандартом.

Текст ВКР должен быть кратким, четким и не допускать различных толкований.

В тексте ВКР не допускается:

- сокращать обозначения единиц физических величин, если они употребляются без цифр, за исключением единиц физических величин в таблицах и в расшифровках буквенных обозначений, входящих в формулы и рисунки;

- использовать в тексте математический знак минус (-) перед отрицательными значениями величин. Нужно писать слово «минус»;

- употреблять знаки (<, >, *, №, %) без цифр.

Числовые значения величин с обозначением единиц физических величин и величин счета следует писать цифрами, а число без обозначений единиц физических величин и единиц счета от единицы до девяти - словами.

Если в тексте ВКР приводится ряд числовых значений, выраженных в одной и той же единице физической величины, то ее указывают только после последнего числового значения, например: 1; 1,5; 2%.

В тексте ВКР перед обозначением параметра дают его пояснение. Например: *текущая стоимость С*.

Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц.

Таблица может иметь название, которое следует выполнять строчными буквами (кроме первой прописной) и помещать над таблицей. Заголовки граф и строк таблицы начинают с прописных букв. Разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями не допускается. Заголовки граф могут быть записаны параллельно или перпендикулярно (при необходимости) строкам таблицы. Высота строк в таблице должна быть не менее 8 мм. Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует

нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Допускается нумеровать таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенных точкой.(1.2).

Над верхним левым углом таблицы помещают надпись «Таблица...» с указанием ее номера, например: «Таблица 1». При наличии наименования его пишут под словом «Таблица...».

Если строки или графы таблицы выходят за формат страницы, ее делят на части, помещая одну часть под другой или рядом, при этом в каждой части таблицы повторяют ее головку или боковик. Допускается ее головку или боковик заменять соответственно номером граф и строк. Для этого нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы. Слово «Таблица...» указывают один раз слева над первой частью таблицы. Над другими частями таблицы также слева пишут слова «Продолжение таблицы...» с указанием ее номера. Название при этом помещают только над первой ее частью.

Если все показатели, приведенные в графах таблицы, выражены в одной и той же единице физической величины, то ее обозначение необходимо помещать над таблицей справа, а при делении таблицы на части - над каждой ее частью.

Графу «Номер по порядку» в таблицу включать не допускается. При необходимости порядковые номера показателей указывают в боковике таблицы перед их наименованием.

Повторяющийся в графе таблицы текст, состоящий из одиночных слов, чередующихся с цифрами, допускается заменять кавычками. Если повторяющийся текст состоит из двух и более слов, то при первом повторении его заменяют словами «То же», а далее кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, марок, знаков, математических символов не допускается.

На все таблицы ВКР должны быть даны ссылки в тексте по типу «...табл. 1».

Допускается помещать таблицу вдоль длинной стороны листа. К тексту и таблицам могут даваться примечания. Причем для таблиц текст примечаний должен быть приведен в конце таблицы над линией, обозначающей окончание таблицы. Примечания следует выполнять с абзаца с прописной буквы. Если примечание одно, его не нумеруют, и после слова «Примечание» ставится тире, а текст примечания следует начинать тоже с прописной буквы. Несколько примечаний нумеруют по порядку арабскими цифрами без точки после них.

Иллюстрации, схемы и графики должны выполняться с применением чертежных приборов. Иллюстрации могут быть расположены как по тексту ВКР, так и в приложении. Их следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией, за исключением иллюстраций приложений. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1». Допускается нумеровать иллюстрации в пределах главы, например: Рисунок 1.1.

Иллюстрации могут иметь наименование и пояснительные данные (подрисуночный текст). Слово «Рисунок» и наименование помещают после пояснительных данных. Если рисунок располагается на нескольких листах, то на каждом последующем листе указывается номер рисунка, за которым следует слово «Продолжение».

Ссылки на иллюстрации дают по типу «... в соответствии с рис. 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рис. 1.2» при нумерации в пределах раздела.

Иллюстрации, таблицы, текст вспомогательного характера допускается давать в виде приложений. Приложение оформляют как продолжение ВКР на последующих его листах. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине слова «Приложение», после которого следует заглавная буква русского алфавита, обозначающая его последовательность.

Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично тексту с прописной буквы отдельной строкой. Если в ВКР одно приложение, оно обозначается «Приложение 1».

Все приложения должны быть перечислены в содержании документа с указанием их номеров и заголовков.

В тексте ВКР на все приложения должны быть даны ссылки, например: «... в прил.

Для пояснения отдельных данных, приведенных в ВКР, их следует обозначать надстрочными знаками сноски.

Сноски располагают с абзацного отступа в конце страницы, на которой они обозначены, отделяя от текста короткой тонкой горизонтальной линией с левой стороны.

Знак сноски выполняют арабскими цифрами со скобкой на уровне верхнего обреза шрифта непосредственно после того слова, числа, предложения, к которому дается пояснение и перед текстом пояснения. Допускается вместо цифр выполнять сноски звездочками, но применять не более четырех звездочек. Нумерация сносок должна быть отдельная для каждой страницы.

Список использованных источников, включающий литературу, отчеты, интернет-ресурсы указывается в конце ВКР (перед приложением) и составляется в алфавитном порядке.

Сведения о книгах (монографии, учебники, справочники и т.п.) должны включать: фамилию и инициалы автора (авторов), название книги, город, издательство, год издания, количество страниц. При наличии трех и более авторов допускается указывать фамилию и инициалы только первого из них и слова «и др.». Наименование места издания необходимо приводить полностью в именительном падеже, допускается сокращение названия только двух городов - Москва (М) и Санкт-Петербург (СПб).

Сведения о статье из периодического издания должны включать: фамилию и инициалы автора, заглавие статьи, наименование издания (журнала), наименование серии, год выпуска, том, номер издания (журнала), страницы, на которых помещена статья.

Сведения об отчете о НИР должны включать: заглавие отчета (после заглавия в скобках приводят слово «отчет»), его шифр, инвентарный номер, наименование организации, выпустившей отчет, фамилию и инициалы руководителя НИР, город и год выпуска, количество страниц отчета.

Сведения о стандарте должны включать: обозначение и наименование стандарта.

На последнем листе ВКР ставится подпись автора и дата сдачи на выпускающую кафедру для допуска ВКР к защите.

5.3.6. Обязанности руководителя выпускной квалификационной работы

В целях оказания студенту теоретической и практической помощи в период подготовки и написания ВКР кафедра выделяет ему научного руководителя. Как правило, им является преподаватель кафедры, под руководством которого студент проходил производственную практику.

Руководитель ВКР обязан:

- оказать практическую помощь студенту в выборе темы ВКР и разработке плана ее выполнения;
- выдать задание на выполнение ВКР;
- оказать помощь в выборе методики проведения исследования;
- дать квалифицированную консультацию по подбору литературных источников и фактических материалов, необходимых для выполнения ВКР;
- осуществлять систематический контроль за ходом выполнения ВКР в соответствии с разработанным планом;
- после выполнения ВКР дать оценку качества его выполнения и соответствия требованиям, предъявляемым к нему (отзыв руководителя);

- проводить предзащиту ВКР с целью выявления готовности студента к защите ВКР.

Студенту следует периодически (по обоюдной договоренности, примерно раз в неделю) информировать научного руководителя о ходе подготовки ВКР, консультироваться по вызывающим затруднения или сомнения вопросам, обязательно ставить в известность о возможных отклонениях от утвержденного графика выполнения.

Студенту следует иметь в виду, что научный руководитель не является ни соавтором, ни редактором ВКР и поэтому не должен поправлять все имеющиеся в работе теоретические, методологические, стилистические и другие ошибки.

На различных стадиях подготовки и выполнения ВКР задачи научного руководителя изменяются.

На первом этапе подготовки научный руководитель советует, как приступить к рассмотрению темы, корректирует план работы и дает рекомендации по списку литературы.

В ходе выполнения работы научный руководитель выступает как оппонент, указывает студенту на недостатки аргументации, композиции, стиля и т.п., советует, как их лучше устранить.

Рекомендации и замечания научного руководителя студент должен воспринимать творчески. Он может учитывать их или отклонять по своему усмотрению, так как ответственность за теоретически и методологически правильную разработку и освещение темы, качество содержания и оформление ВКР полностью лежит на нем, а не на научном руководителе.

После получения окончательного варианта ВКР научный руководитель, составляет письменный отзыв, в котором всесторонне характеризует качество работы, отмечает положительные стороны, особое внимание обращает на отмеченные ранее недостатки, не устраненные студентом, мотивирует возможность или нецелесообразность представления ВКР в ГЭК.

Если студент нуждается в консультантах по отдельным специальным вопросам, то заведующий кафедрой может их назначить дополнительно.

Научный руководитель дает отзыв на ВКР, который должен содержать (приложение5):

- обоснование ее актуальности и новизны, принципиальное отличие от ранее разработанных аналогов;

- общую оценку содержания ВКР с описанием его отдельных направлений по разделам: оригинальности управленческих решений, логики переходов от раздела к разделу, обоснованности выводов и предложений и т.д.;

- характеристику дисциплинированности студента в выполнении общего графика написания ВКР, а также соблюдение им сроков представления отдельных разделов в соответствии с заданием на ВКР;

- детальное описание положительных сторон работы и формулировку замечаний по его содержанию и оформлению, рекомендации по возможной доработке ВКР, перечень устранённых замечаний руководителя в период совместной работы;

- оценку целесообразности внедрения в практику деятельности организации разработанных студентом предложений;

- рекомендацию для ГЭК: о направлении на конкурс или выставку ВКР, к продолжению исследования, дальнейшему обучению в магистратуре.

Отзыв научного руководителя ВКР обязательно подписывается им с точным указанием места работы, должности, ученой степени и звания, даты выдачи.

5.3.7. Подготовка выпускной квалификационной работы к защите

Студент, получив положительный отзыв о ВКР от научного руководителя, рецензию внешнего рецензента и разрешение заведующего кафедрой о допуске к защите, должен подготовить доклад.

По структуре доклад должен включать:

- обоснование выбора темы, ее актуальность и практическую значимость;

- степень разработанности данной проблемы в научной литературе и в практической деятельности;

- цели, и задачи;

- максимально каждую характеристику структуры и содержания работы (по главам и параграфам);

- выводы, по результатам исследования проблемы;

- практические рекомендации, которые сформулированы по итогам исследования и могут быть внедрены в практику деятельности конкретной организации;

- ответы на замечания, высказанные в рецензии на ВКР.

Текст доклада должен быть максимально приближен к тексту выпускной квалификационной работы бакалавра, поэтому его основу составляют, как правило, введение и заключение. Также практически полностью используются выводы, сделанные в конце каждой главы. В выступлении могут быть использованы только те графики, диаграммы и схемы, которые приведены в выпускной квалификационной работе бакалавра.

К докладу прикладывается иллюстративный материал (таблицы, графики и т.п.), который распечатывается в 5 экземплярах и раздается перед защитой членам ГЭК. Титульный лист иллюстративного материала оформляется в соответствии с формой, представленной в приложении 8.

В иллюстративном материале целесообразно привести логическую схему исследования.

По желанию студента защита выпускной квалификационной работы бакалавра может сопровождаться электронной презентацией. Структура слайдов и их содержание согласовывается с научным руководителем. Длительность выступления с использованием доклада максимум 10 минут.

5.3.8. Процедура защиты выпускной квалификационной работы

Процедура защиты выпускных квалификационных работ определяется Положением об государственной итоговой аттестации выпускников. В соответствии с данным Положением к защите выпускной квалификационной работы допускаются студенты- выпускники, успешно прошедшие все предшествующие к аттестации испытания (при наличии отзыва руководителя и рецензии на ВКР).

Защита выпускных квалификационных работ бакалавра проводится публично на заседании ГЭК, состав которой утверждается приказом ректора университета. Она проводится в публичной форме, т.е. на ней имеют право присутствовать научный руководитель, другие студенты, представители других организаций.

До начала защиты ВКР студент представляет в ГЭК следующие документы:

- отзыв внешнего или внутреннего рецензента (т.е. рецензирование НПР других кафедр или иных структурных подразделений Университета);
- отзыв руководителя на ВКР;
- отчет о проверке на объём неправомерных заимствований. Итоговая оценка оригинальности текста выпускной квалификационной работы определяется в системе «Антиплагиат. ВУЗ» и закрепляется на уровне не менее 50% для работ, выполненных обучающимися по программам подготовки бакалавров;
- заключение заведующего кафедрой (допуск).

Защита проходит по спискам, заранее составленным выпускающей кафедрой и согласованными со студентами-дипломниками.

В начале каждой защиты секретарь ГЭК объявляет фамилию студента и зачитывает тему выпускной квалификационной работы. Защита начинается с доклада студента- выпускника по теме выпускной квалификационной

работы. После доклада студент- выпускник должен ответить на вопросы членов ГЭК. В дискуссии могут принимать участие как члены ГЭК, так и присутствующие заинтересованные лица. Затем секретарем зачитывается рецензия на ВКР и отзыв научного руководителя.

После окончания обсуждения ВКР студенту-выпускнику предоставляется заключительное слово. В своем заключительном слове студент-выпускник отвечает на замечания рецензента, соглашаясь с ними или не соглашаясь, приводя при этом обоснованные возражения.

Общая продолжительность защиты не должна превышать 20-25 мин.

5.3.9. Критерии оценки выпускной квалификационной работы бакалавра

После окончания защиты выпускных квалификационных работ ГЭК на закрытом заседании (допускается присутствие руководителей выпускных квалификационных работ) обсуждает результаты защиты и большинством голосов выносит решение - оценку.

Критериями оценки ВКР являются:

- научный уровень доклада, степень освещенности в нем вопросов темы исследования, значение сделанных выводов и предложений для организации;
- использование специальной научной литературы, нормативных актов, материалов производственной практики;
- творческий подход к разработке темы;
- правильность и научная обоснованность выводов;
- стиль изложения;
- оформление выпускной квалификационной работы (ВКР);
- степень профессиональной подготовленности, проявившаяся как в содержании выпускной квалификационной работы бакалавра, так и в процессе её защиты;
- чёткость и аргументированность ответов студента на вопросы, заданные ему в процессе защиты;
- оценки руководителя в отзыве и рецензента.

Результаты защиты выпускной квалификационной работы оцениваются по 4-х балльной системе:

оценка «отлично» присваивается за глубокое раскрытие темы, качественное оформление работы, содержательность доклада и презентации;

оценка «хорошо» присваивается при соответствии выше перечисленным критериям, но при наличии в содержании работы и её

оформлении небольших недочётов или недостатков в представлении результатов к защите;

оценка «удовлетворительно» присваивается за неполное раскрытие темы, выводов и предложений, носящих общий характер, отсутствие наглядного представления работы и затруднения при ответах на вопросы;

оценка «неудовлетворительно» присваивается за слабое и неполное раскрытие темы, несамостоятельность изложения материала, выводы и предложения, носящие общий характер, отсутствие наглядного представления работы и ответов на вопросы.

Оценки объявляются в день защиты выпускной квалификационной работы бакалавра после оформления в установленном порядке протокола заседания комиссии (ГЭК).

В том случае, когда защита выпускной квалификационной работы бакалавра признаётся неудовлетворительной, ГЭК устанавливает, может ли студент-выпускник представить к вторичной защите ту же работу с соответствующей доработкой, определяемой комиссией, или же студент-выпускник обязан разработать новую тему, которая должна быть определена кафедрой после первой защиты выпускной квалификационной работы.

По положительным результатам всех итоговых аттестационных испытаний государственная экзаменационная комиссия принимает решение о присвоении выпускникам соответствующей степени и выдаче диплома о высшем образовании соответствующего уровня государственного образца.

Выпускник, не прошедший в течение установленного срока всех аттестационных испытаний, входящих в состав итоговой государственной аттестации, отчисляется из института и получает академическую справку.

Выпускникам, не проходившим аттестационных испытаний по уважительной причине, ректором университета может быть продлён срок прохождения итоговых аттестационных испытаний до окончания работы действующей ГЭК, но, не более одного года.

После защиты экземпляры выпускной квалификационной работы бакалавра передаются на кафедру. Кафедра ведёт картотеку работ в специальном журнале и хранит в соответствии с инструкцией по делопроизводству.

Тема выпускной квалификационной работы бакалавра и её оценка заносятся в зачётную книжку и в приложение к диплому, которое выдаётся выпускнику вместе с дипломом об окончании института.

Наиболее интересные в теоретическом и практическом отношении ВКР могут быть рекомендованы к опубликованию в печати, а также представлены

к участию в конкурсе научных работ. Авторы таких работ могут быть рекомендованы в магистратуру.

6. Требования к материально-техническому обеспечению мероприятий государственной итоговой аттестации

Материально-техническое обеспечение проведения мероприятий государственной итоговой аттестации должно создавать условия, обеспечивающие возможность: реализации индивидуальных образовательных планов обучающихся, осуществления их самостоятельной образовательной деятельности; получения информации различными способами (поиск информации в локальных и глобальных информационно-телекоммуникационных сетях, работа в библиотеке и др.); создания и использования информации (в том числе запись и обработка изображений и звука, выступления с аудио-, видео- и графическим сопровождением);

включения обучающихся в проектную и учебно-исследовательскую деятельность, проведения наблюдений и экспериментов, в том числе с использованием учебного лабораторного оборудования; размещения продуктов познавательной, учебно-исследовательской и проектной деятельности обучающихся в информационно-образовательной среде образовательного учреждения; проведения массовых мероприятий, собраний, представлений; организации питания обучающихся.

Материально-техническое обеспечение мероприятий государственной итоговой аттестации включает:

помещения и оборудование для подготовки и проведения государственной итоговой аттестации: компьютерные классы, лаборатории, библиотеку, читальный зал, учебные кабинеты, лекционные аудитории для сбора, обработки информации, выполнения лабораторных исследований, самостоятельной работы выпускников, проведения собраний, предэкзаменационных консультаций, предзащиты выпускных квалификационных работ;

полные комплекты технического оснащения и оборудования, включая персональный компьютер, проектор, экран, носители цифровой информации, расходные материалы и канцелярские принадлежности (бумага, картриджи, ручки, химические реактивы, посуда и оборудование лабораторий и др.) для проведения предзащиты, защиты ВКР, лабораторных исследований;

мебель, офисное оснащение (персональный компьютер, принтер, телефон, расходные материалы, канцелярские принадлежности, хозяйственный инвентарь) для обработки документации по государственной итоговой аттестации на факультетах и кафедрах филиала.

Стандартные требования к материально-техническому обеспечению мероприятий государственной итоговой аттестации представлены в Положении о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В.Плеханова».

Приложение 1

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Тульский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

Кафедра экономики, менеджмента и торгового дела

«Допустить к защите»
Заведующий кафедрой
экономики, менеджмента
и торгового дела
д-р экон. наук, профессор Бабанов В.Н.

(подпись)

«__» _____ 2016 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Направление 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

ТЕМА: «Наименование темы выпускной квалификационной работы»

Выполнил студент Иванов Иван Иванович

(Фамилия, имя, отчество)

___ курса ___ формы обучения

Научный руководитель выпускной
квалификационной работы:

Петров Петр Петрович,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры экономики,
менеджмента и торгового дела
(Ф.И.О., степень, звание, должность)

(подпись)

Автор _____

(подпись)

Тула – 2016

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**

Тульский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

Кафедра экономики, менеджмента и торгового дела

«УТВЕРЖДАЮ»
Заведующий кафедрой
экономики, менеджмента
и торгового дела
д-р экон. наук, профессор Бабанов В.Н.

(подпись)

«__» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ И КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

по выполнению выпускной квалификационной работы
бакалавра по направлению 38.03.02 «Менеджмент»
профиль «Менеджмент организации»

Студента ___ курса ___ формы обучения

Иванова Ивана Ивановича

Тема работы: «Наименование темы выпускной квалификационной работы»

1. Срок сдачи студентом законченной работы _____.

В разделах выпускной квалификационной работы изложить:

В введении – _____

Срок выполнения: _____

Раздел 1. _____

Срок выполнения: _____

Раздел 2. _____

Срок выполнения: _____

Раздел 3. _____

Срок выполнения: _____

В заключении - _____

Срок выполнения: _____

Объем выпускной квалификационной работы _____ страниц компьютерного набора.

Перечень прилагаемого материала: (таблицы, рисунки, приложения) _____.

Основная рекомендованная литература: _____

Научный руководитель

Задание принял к исполнению

(должность, звание, ФИО)

(Ф.И.О. студента)

(подпись)

(подпись)

