

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
Волгоградский филиал
Кафедра менеджмента и коммерции**

Утверждено
на заседании совета
Волгоградского филиала
протокол № 1 от «04» сентября 2017 г.
Председатель Совета _____ А.Н. Буров



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Направление подготовки: **38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) программы:
«Менеджмент организации»

Уровень высшего образования: **бакалавриат**

Программа подготовки: **прикладной бакалавриат**

Волгоград – 2016 г.

Фонд оценочных средств для государственной итоговой аттестации с изменениями и дополнениями утвержден на заседании кафедры менеджмента и коммерции, протокол 1 от «01» сентября 2017 г.

Заведующая кафедрой


(подпись)

И.В. Охременко
(Ф.И.О.)

Одобрено Советом филиала
протокол № 1 от «04» сентября 2017 г.

Председатель Совета



А.Н. Буров
(Ф.И.О.)

)

Фонд оценочных средств для государственной итоговой аттестации с изменениями и дополнениями утвержден на заседании кафедры менеджмента и коммерции, протокол ____ от «__» _____ 201__ г.

Заведующая кафедрой _____ И.В. Охременко
(подпись) (Ф.И.О.)

Одобрено Советом филиала
протокол № ____ от «__» _____ 201__ г.

Председатель Совета _____ А.Н. Буров
(подпись) (Ф.И.О.)

Фонд оценочных средств для государственной итоговой аттестации с изменениями и дополнениями утвержден на заседании кафедры менеджмента и коммерции, протокол ____ от «__» _____ 201__ г.

Заведующая кафедрой _____ И.В. Охременко
(подпись) (Ф.И.О.)

Одобрено Советом филиала
протокол № ____ от «__» _____ 201__ г.

Председатель Совета _____ А.Н. Буров
(подпись) (Ф.И.О.)

Фонд оценочных средств для государственной итоговой аттестации с изменениями и дополнениями утвержден на заседании кафедры менеджмента и коммерции, протокол ____ от «__» _____ 201__ г.

Заведующая кафедрой _____ И.В. Охременко
(подпись) (Ф.И.О.)

Одобрено Советом филиала
протокол № ____ от «__» _____ 201__ г.

Председатель Совета _____ А.Н. Буров
(подпись) (Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	5
2.	ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЫПУСКНИКА.....	6
2.1.	Область профессиональной деятельности выпускника.....	6
2.2.	Задачи профессиональной деятельности выпускника.....	7
3.	ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, КОТОРЫМИ ДОЛЖНЫ ОВЛАДЕТЬ ОБУЧАЮЩИЕСЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	8
3.1.	Перечень компетенций, проверяемых в ходе государственной итоговой аттестации	11
3.2.	Описание показателей и критериев оценивания компетенций, а также шкал оценивания компетенций, проверяемых в ходе государственного экзамена	15
3.2.1.	Шкала оценивания результатов государственного экзамена.....	36
3.3.	Описание показателей и критериев оценивания компетенций, а также шкал оценивания защиты выпускной квалификационной работы	39
3.3.1.	Шкала оценивания результатов защиты выпускной квалификационной работы.....	41
4.	ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	45
4.1.2.	Примерный перечень вопросов для подготовки к государственному экзамену.....	45
4.1.1.	Примеры практических заданий для подготовки к государственному экзамену	47
5.	МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	52
5.1.	Подготовка и проведение государственного экзамена	52
5.1.2.	Перечень и содержание основных дисциплин образовательной программы или их разделов, выносимых для проверки на	53
	государственном экзамене	53
	Учебно-методическое обеспечение государственного междисциплинарного экзамена	75
5.2.	Подготовка и проведение защиты выпускной квалификационной работы.....	78
5.2.1.	Требования к выпускной квалификационной работе	78
5.2.2.	Вид выпускной квалификационной работы.....	80
5.2.3.	Выбор и утверждение темы выпускной квалификационной работы	80
5.2.4.	Структура выпускной квалификационной работы и требования к ее содержанию ..	81
5.2.5.	Требования к оформлению выпускной квалификационной работы	84
5.2.6.	Руководство выпускной квалификационной работой	89
5.2.7.	Порядок выполнения и представления выпускной квалификационной работы в государственную экзаменационную	90
5.2.8.	Процедура защиты выпускной квалификационной работы.....	91
5.2.9.	Критерии оценки выпускной квалификационной работы.....	92
	ПРИЛОЖЕНИЕ.....	96

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Фонд оценочных средств (ФОС) для государственной итоговой аттестации по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) программы «Менеджмент организации» разработан в соответствии с требованиями:

– Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Минобрнауки России от 12 января 2016 г. № 7 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)»;

– Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 июня 2015 г. № 636;

– Положения 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 им. Г.В. Плеханова», утвержденного на заседании Ученого совета, протокол №96-ОГ от 28 августа 2017 г.;

– Приказ Министерства образования и науки РФ от 5 апреля 2017 года № 301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;

– Методических указаний по написанию выпускной квалификационной работы (ВКР) в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», утвержденных на заседании Методического совета протокол № 6 от 15 февраля 2016 г.

Фонд оценочных средств для государственной итоговой аттестации по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) программы «Менеджмент организации» предназначен для оценки знаний, умений и освоенных обучающимися компетенций, включенных в набор требуемых результатов освоения программы при государственной итоговой аттестации.

Пользователями фонда оценочных средств для государственной итоговой аттестации по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент являются: администрация, преподаватели, обучающиеся и выпускники Волгоградского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, сторонние организации для оценивания результативности и качества учебного процесса, образовательной программы, степени их адекватности условиям будущей

профессиональной деятельности.

Фонд оценочных средств для государственной итоговой аттестации по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) программы «Менеджмент организации» сформирован для решения образовательных проблем:

- контроль и управление образовательным процессом всеми участниками;
- контроль (с помощью набора оценочных средств) и управление (с помощью элементов обратной связи) достижением целей образовательной программы, определенных в виде набора компетенций выпускников;
- достижение такого уровня контроля и управления качеством образования, который бы обеспечил беспрепятственное признание квалификаций выпускников российскими и зарубежными работодателями, а также мировыми образовательными системами.

Фонд оценочных средств для государственной итоговой аттестации по направлению подготовки по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) программы «Менеджмент организации» используется для выполнения выпускной квалификационной работы и оценки качества основной профессиональной образовательной программы высшего образования (ОПОП ВО). В ходе итоговой государственной аттестации оценивается степень соответствия сформированных компетенций выпускников требованиям ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) программы «Менеджмент организации».

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЫПУСКНИКА

2.1. Область профессиональной деятельности выпускника

Область профессиональной деятельности выпускников, освоивших основную профессиональную образовательную программу высшего образования 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), направленность (профиль) программы «Менеджмент организации», включает:

- организации любой организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие, государственные, муниципальные), в которых выпускники работают в качестве исполнителей или руководителей младшего уровня в различных службах аппарата управления;
- органы государственного и муниципального управления;
- структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело.

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу бакалавриата, являются:

- процессы управления организациями различных организационно-правовых форм;
- процессы государственного и муниципального управления.

Виды профессиональной деятельности, к которым готовятся

выпускники, освоившие программу бакалавриата:

- организационно-управленческая деятельность;
- информационно-аналитическая деятельность;
- предпринимательская деятельность.

2.2. Задачи профессиональной деятельности выпускника

Бакалавр по направлению подготовки по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) программы «Менеджмент организации» должен решать нижеперечисленные профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности:

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. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, КОТОРЫМИ ДОЛЖНЫ ОВЛАДЕТЬ ОБУЧАЮЩИЕСЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

При разработке программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) программы «Менеджмент организации» все общекультурные и общепрофессиональные компетенции, а также профессиональные компетенции, отнесенные к тем видам профессиональной деятельности, на которые ориентирована программа бакалавриата, включены в набор требуемых результатов освоения программы бакалавриата.

Результаты освоения основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) программы «Менеджмент организации» определяются приобретаемыми выпускником компетенциями, т.е. его способностью применять знания, умения и личные качества в соответствии с задачами профессиональной деятельности.

Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций в рамках основной профессиональной образовательной программы осуществляются в соответствии с рабочим учебным планом и паспортом формирования компетенций.

В результате освоения программы бакалавриата у выпускника должны быть сформированы общекультурные, общепрофессиональные, профессиональные компетенции и профессиональные компетенции направленности (профиля) программы.

Выпускник, освоивший программу бакалавриата, должен обладать следующими *общекультурными компетенциями*:

- способностью использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции (ОК-1);
- способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции (ОК-2);
- способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);
- способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия (ОК-4);
- способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5);
- способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-6);

- способностью использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности (ОК-7);
- способностью использовать приемы оказания первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций (ОК-8).

Выпускник, освоивший программу бакалавриата, должен обладать следующими *общепрофессиональными компетенциями*:

- владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК- 1);
- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);
- способностью 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-3);
- способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (ОПК-4);
- владением 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-5);
- владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6);
- способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-7).

Выпускник, освоивший программу бакалавриата, должен обладать *профессиональными компетенциями*, соответствующими видам профессиональной деятельности, на которые ориентирована программа бакалавриата:

Организационно-управленческая деятельность:

- владением 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, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);
- владением 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-2);

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

– умением 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-4);

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

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

– владением 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-7);

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

профессионально-аналитическая:

– способностью 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-9);

– владением 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-10);

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

– умением 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-12);

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

– умением 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-14);

– умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании (ПК-15).

предпринимательская деятельность:

– владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов (ПК-16);

– предпринимательская деятельность:

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

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

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

– владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур (ПК-20).

3.1. Перечень компетенций, проверяемых в ходе государственной итоговой аттестации

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент,
направленность (профиль) программы
«Менеджмент организации»

Перечень компетенций, оцениваемых в ходе процедуры ГИА

Шифр компетенции	Формулировка компетенции	Вид государственного аттестационного испытания, в рамках которого оценивается уровень сформированности компетенций
Выпускник должен обладать общекультурными компетенциями (ОК)		
ОК-6	Способность к самоорганизации и самообразованию	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты
Выпускник должен обладать общепрофессиональными компетенциями (ОПК)		
ОПК-4	Способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры,	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Шифр компетенции	Формулировка компетенции	Вид государственного аттестационного испытания, в рамках которого оценивается уровень сформированности компетенций
	совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты
ОПК-5	владением 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	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты
ОПК - 6	владением методами принятия решений в операционной (производственной) деятельности организаций	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты
Выпускник должен обладать профессиональными компетенциями, соответствующими видам профессиональной деятельности, на которые ориентирована образовательная программа (ПК)		
организационно-управленческая деятельность:		
ПК-1	владеть 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, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена
ПК-2	владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена
ПК-3	владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена
ПК-4	уметь 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	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена
ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена
ПК-6	способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена
ПК-7	владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Шифр компетенции	Формулировка компетенции	Вид государственного аттестационного испытания, в рамках которого оценивается уровень сформированности компетенций
	согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	
ПК - 8	владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты
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	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты
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	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты
ПК-11	Владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формированию информационного обеспечения участников организационных проектов	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты
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)	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты
ПК-13	умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты
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	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты
ПК - 15	умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты
ПК-16	владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты
предпринимательская деятельность		
ПК - 17	способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Шифр компетенции	Формулировка компетенции	Вид государственного аттестационного испытания, в рамках которого оценивается уровень сформированности компетенций
	предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты
ПК-18	Владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты
ПК-19	владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты
ПК-20	Владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты

3.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, а также шкал оценивания компетенций, проверяемых в ходе государственного экзамена

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль Менеджмент организации

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
Общекультурные компетенции					
Участвующие в формировании компетенции ОК-6 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию					
История управленческой мысли					
способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-6)	<p>Знает: нормы и правила самоорганизации и самообразования, научную, учебную и справочную литературу по самоорганизации и самообразованию</p> <p>Умеет: применять нормы и правила самоорганизации и самообразования, научную, учебную и справочную литературу по самоорганизации и самообразованию в своей деятельности, накапливать профессиональный опыт и опыт анализа собственной самоорганизации и самообразования</p> <p>Владеть: навыками применения норм и правил самоорганизации и самообразования.</p> <p>Способен оценивать самоорганизацию и ход самообразования в практической деятельности, владеет способами анализа и интерпретации данных исследований по самоорганизации.</p>	<p>Знает и понимает нормы и правила самоорганизации и самообразования, научную, учебную и справочную литературу по самоорганизации и самообразованию</p> <p>Умеет самостоятельно применять нормы и правила самообразования, научную, учебную и справочную литературу по самоорганизации и самообразованию в своей деятельности, накапливать профессиональный опыт и опыт анализа собственной самоорганизации и самообразования</p> <p>Владеет свободно и может применять нормы и правила самоорганизации и самообразования.</p> <p>Способен оценивать самоорганизацию и ход самообразования в практической деятельности, владеет способами анализа и интерпретации данных исследований по самоорганизации.</p>	<p>Знает теоретические основы норм и правил самоорганизации и самообразования, научную, учебную и справочную литературу по самоорганизации и самообразованию</p> <p>Умеет применять нормы и правила самоорганизации и самообразования, научную, учебную и справочную литературу по самоорганизации и самообразованию в своей деятельности, накапливать профессиональный опыт и опыт анализа собственной самообразования</p> <p>Может использовать в практической деятельности нормы и правила самоорганизации и самообразования.</p> <p>Способен оценивать самоорганизацию и ход самообразования в практической деятельности, владеет способами анализа</p>	<p>Имеет представление о нормах и правилах самоорганизации и самообразования, знаком с научной, учебной и справочной литературой по самоорганизации и самообразованию</p> <p>Может самостоятельно применять нормы и правила самоорганизации и самообразования, научную, учебную и справочную литературу по самоорганизации и самообразованию в своей деятельности, накапливать профессиональный опыт и опыт анализа собственной самообразования</p> <p>Слабо владеет навыками применения норм и правил самоорганизации и самообразования.</p> <p>Слабо способен оценивать самоорганизацию и ход самообразования в практической деятельности, слабо владеет способами</p>	<p>Не знает нормы и правила самоорганизации и самообразования, научную, учебную и справочную литературу по самоорганизации и самообразованию</p> <p>Не умеет применять нормы и правила самоорганизации и самообразования, научную, учебную и справочную литературу по самоорганизации и самообразованию в своей деятельности, накапливать профессиональный опыт и опыт анализа собственной самоорганизации и самообразования</p> <p>Не владеет навыками применения норм и правил самоорганизации и самообразования.</p> <p>Не способен оценивать самоорганизацию и ход самообразования в практической</p>

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
			и интерпретации данных исследований по самоорганизации.	анализа и интерпретации данных исследований по самоорганизации.	деятельности, не владеет способами анализа и интерпретации данных исследований по самоорганизации.
Общепрофессиональные компетенции					
способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (ОПК-4)	Знать: сущность и значение информации для организации и осуществления профессиональной деятельности; основные методы и средства получения, хранения, переработки информации. Уметь: работать с массивом документом; проводить обработку и оценку информации необходимой для организации и управления профессиональной деятельностью. Владеть: навыками работы с компьютером как средством управления информацией в сфере организации торговли и осуществления профессиональной деятельности; методами и средствами получения, хранения, переработки коммерческой информации.	Понимает и знает на отличном уровне сущность и значение информации для организации и осуществления профессиональной деятельности; основные методы и средства получения, хранения, переработки информации. На высоком уровне умеет работать с массивом документом; проводить обработку и оценку информации необходимой для организации и управления профессиональной деятельностью. В полной степени владеет навыками работы с компьютером как средством управления информацией в сфере организации торговли и осуществления профессиональной деятельности; методами и средствами получения, хранения, переработки коммерческой информации.	Хорошо знает сущность и значение информации для организации и осуществления профессиональной деятельности; основные методы и средства получения, хранения, переработки информации. На достаточном уровне умеет работать с массивом документом; проводить обработку и оценку информации необходимой для организации и управления профессиональной деятельностью. Хорошо владеет навыками работы с компьютером как средством управления информацией в сфере организации торговли и осуществления профессиональной деятельности; методами и средствами получения, хранения, переработки коммерческой информации.	Имеет представление о сущности и значении информации для организации и осуществления профессиональной деятельности; основные методы и средства получения, хранения, переработки информации. В целом умеет работать с массивом документом; проводить обработку и оценку информации необходимой для организации и управления профессиональной деятельностью. Относительно владеет навыками работы с компьютером как средством управления информацией в сфере организации торговли и осуществления профессиональной деятельности; методами и средствами получения, хранения, переработки коммерческой информации.	Не знает сущность и значение информации для организации и осуществления профессиональной деятельности; основные методы и средства получения, хранения, переработки информации. Не умеет работать с массивом документом; проводить обработку и оценку информации необходимой для организации и управления профессиональной деятельностью. Не владеет навыками работы с компьютером как средством управления информацией в сфере организации торговли и осуществления профессиональной деятельности; методами и средствами получения, хранения, переработки коммерческой информации.
владением навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового	Знать: методы обработки деловой информации на основе использования корпоративных информационных систем для составления финансовой отчетности	Понимает и знает на отличном уровне методы обработки деловой информации на основе использования корпоративных информационных систем для составления финансовой	Хорошо знает методы обработки деловой информации на основе использования корпоративных информационных систем	Имеет представление о методах обработки деловой информации на основе использования корпоративных информационных систем	Не знает методы обработки деловой информации на основе использования корпоративных информационных систем

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем (ОПК-5)	Уметь: составлять финансовую отчетность с учетом последствий влияния различных методов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации Владеть: навыками составления финансовой отчетности с использованием современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем.	отчетности Умеет на высоком уровне составлять финансовую отчетность с учетом последствий влияния различных методов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации В полной мере владеет навыками составления финансовой отчетности с использованием современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем.	для составления финансовой отчетности На достаточном уровне умеет составлять финансовую отчетность с учетом последствий влияния различных методов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации Хорошо владеет навыками составления финансовой отчетности с использованием современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем.	для составления финансовой отчетности В целом умеет составлять финансовую отчетность с учетом последствий влияния различных методов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации Относительно хорошо владеет навыками составления финансовой отчетности с использованием современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем.	для составления финансовой отчетности Не умеет составлять финансовую отчетность с учетом последствий влияния различных методов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации Не владеет навыками составления финансовой отчетности с использованием современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем.
Участвующие в формировании компетенции ОПК-6 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию Антикризисное управление, Корпоративный менеджмент.					
Владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6)	Знать: ключевые проблемы и парадигмы производственного менеджмента; системные основы организации и функционирования производства и управления им; формы и этапы принятия производственных решений; основные принципы контроля и обеспечения качества продукции Уметь: проектировать организацию простых и сложных производственных процессов. Владеть: навыками проектирования организации производственных процессов; навыками и умениями	Понимает и знает на отличном уровне ключевые проблемы и парадигмы производственного менеджмента; системные основы организации и функционирования производства и управления им; формы и этапы принятия производственных решений; основные принципы контроля и обеспечения качества продукции На высоком уровне умеет проектировать организацию простых и сложных производственных процессов. В полной степени владеет навыками проектирования организации производства и организации	Хорошо знает ключевые проблемы и парадигмы производственного менеджмента; системные основы организации и функционирования производства и управления им; формы и этапы принятия производственных решений; основные принципы контроля и обеспечения качества продукции На достаточном уровне умеет проектировать организацию простых и сложных производственных процессов. Хорошо владеет навыками проектирования организации производства и организации	Имеет представление о ключевых проблемах и парадигме производственного менеджмента; системные основы организации и функционирования производства и управления им; формы и этапы принятия производственных решений; основные принципы контроля и обеспечения качества продукции В целом умеет проектировать организацию простых и сложных производственных	Не знает ключевые проблемы и парадигмы производственного менеджмента; системные основы организации и функционирования производства и управления им; формы и этапы принятия производственных решений; основные принципы контроля и обеспечения качества продукции Не умеет проектировать организацию простых и сложных производственных процессов. Не владеет навыками

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
	проектирования организации простых и сложных процессов	производственных процессов; навыками и умениями проектирования организации простых и сложных процессов	производственных процессов; навыками и умениями проектирования организации простых и сложных процессов	процессов. Относительно владеет навыками проектирования организации производства и организации производственных процессов; навыками и умениями проектирования организации простых и сложных процессов	проектирования организации производства и организации производственных процессов; навыками и умениями проектирования организации простых и сложных процессов

Профессиональные компетенции

Участвующие в формировании компетенции ПК-1 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию

Организационное поведение

принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1)	Умеет: анализировать и обосновывать взаимосвязь основных понятий и категорий менеджмента; анализировать вклад научных школ в развитие менеджмента, выделять их достоинства и недостатки; проводить анализ действующей системы управления и определять направления ее совершенствования; эффективно организовать групповую работу, проводить аудит человеческих ресурсов и диагностику организационной культуры. Владеет специальной терминологией в области менеджмента; навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы. навыками формирования системы управления организации в соответствии с современными принципами менеджмента;	Умеет анализировать и обосновывать взаимосвязь основных понятий и категорий менеджмента; анализировать вклад научных школ в развитие менеджмента, выделять их достоинства и недостатки; проводить анализ действующей системы управления и определять направления ее совершенствования; эффективно организовать групповую работу, проводить аудит человеческих ресурсов и диагностику организационной культуры. Свободно владеет специальной терминологией в области менеджмента; навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы. навыками формирования системы	Способен самостоятельно анализировать и обосновывать взаимосвязь основных понятий и категорий менеджмента; анализировать вклад научных школ в развитие менеджмента, выделять их достоинства и недостатки; проводить анализ действующей системы управления и определять направления ее совершенствования; эффективно организовать групповую работу, проводить аудит человеческих ресурсов и диагностику организационной культуры. Владеет специальной терминологией в области менеджмента; навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих	Может самостоятельно анализировать и обосновывать взаимосвязь основных понятий и категорий менеджмента; анализировать вклад научных школ в развитие менеджмента, выделять их достоинства и недостатки; проводить анализ действующей системы управления и определять направления ее совершенствования; эффективно организовать групповую работу, проводить аудит человеческих ресурсов и диагностику организационной культуры. Слабо владеет специальной терминологией в области менеджмента; навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных	Не умеет самостоятельно анализировать и обосновывать взаимосвязь основных понятий и категорий менеджмента; анализировать вклад научных школ в развитие менеджмента, выделять их достоинства и недостатки; проводить анализ действующей системы управления и определять направления ее совершенствования; эффективно организовать групповую работу, проводить аудит человеческих ресурсов и диагностику организационной культуры. Не владеет специальной терминологией в области менеджмента; навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для
---	---	--	--	--	---

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
	современными технологиями управления персоналом и способами разрешения конфликтных ситуаций.	управления организации в соответствии с современными принципами менеджмента; современными технологиями управления персоналом и способами разрешения конфликтных ситуаций.	задач, а также для организации групповой работы. навыками формирования системы управления организации в соответствии с современными принципами менеджмента; современными технологиями управления персоналом и способами разрешения конфликтных ситуаций.	управленческих задач, а также для организации групповой работы. навыками формирования системы управления организации в соответствии с современными принципами менеджмента; современными технологиями управления персоналом и способами разрешения конфликтных ситуаций.	решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы. навыками формирования системы управления организации в соответствии с современными принципами менеджмента; современными технологиями управления персоналом и способами разрешения конфликтных ситуаций.

Участвующие в формировании компетенции ПК-2 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию

Организационное поведение

владением 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-2)	Знает основные теории проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций. Умеет: анализировать коммуникационные межличностные, групповые процессы и разрабатывать предложения по их эффективности. Владеет методами обеспечения организационных коммуникаций в коллективе.	Понимает и знает основные теории проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций Умеет анализировать коммуникационные межличностные, групповые процессы и разрабатывать предложения по их эффективности. Свободно владеет методами обеспечения организационных коммуникаций в коллективе.	Знает основные теории проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций Способен самостоятельно анализировать коммуникационные межличностные, групповые процессы и разрабатывать предложения по их эффективности. Владеет навыками методами обеспечения организационных коммуникаций коллективе.	Имеет представление основные теории проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций Может самостоятельно анализировать коммуникационные межличностные, групповые процессы и разрабатывать предложения по их эффективности. Слабо владеет методами обеспечения организационных коммуникаций в коллективе.	Не знает основные теории проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций Не умеет самостоятельно анализировать коммуникационные межличностные, групповые процессы и разрабатывать предложения по их эффективности Не владеет методами обеспечения организационных коммуникаций в коллективе.
--	--	--	---	---	---

Участвующие в формировании компетенции ПК-3 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию

Теория организации, Стратегический менеджмент

Владеть навыками	Знать: основные теории	Полностью понимает и знает	Хорошо знает основные	Имеет представление об	Не знает основные теории
------------------	------------------------	----------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------------

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3)	стратегического менеджмента; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления. Уметь: анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии организации. Владеть: методами формирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.	основные теории стратегического менеджмента; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления. На высоком уровне умеет анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии организации. В полной степени владеет методами формирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.	теории стратегического менеджмента; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления. На достаточном уровне умеет анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии организации. Хорошо владеет методами формирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.	основных теориях стратегического менеджмента; теоретических и практических подходах к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления. На достаточном уровне умеет анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии организации. Относительно владеет методами формирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.	стратегического менеджмента; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления. Не умеет анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии организации. Не владеет методами формирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.
Участвующие в формировании компетенции ПК-4 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию					
Корпоративный менеджмент					
основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию	Знать: фундаментальные концепции финансового менеджмента, принципы и методы разработки управленческих операций на мировых рынках, Уметь: обосновывать решения в сфере управления оборотным капиталом и выбора источников	знает на отличном уровне фундаментальные концепции финансового менеджмента, принципы и методы разработки управленческих операций на мировых рынках, На высоком уровне умеет обосновывать решения в сфере управления оборотным	Знает фундаментальные концепции финансового менеджмента, принципы и методы разработки управленческих операций на мировых рынках, На достаточном уровне умеет обосновывать решения в сфере управления	Имеет представление о фундаментальных концепциях финансового менеджмента, принципах и методах разработки управленческих операций на мировых рынках, В целом умеет обосновывать решения в	Не знает фундаментальные концепции финансового менеджмента, принципы и методы разработки управленческих операций на мировых рынках, Не умеет обосновывать решения в сфере

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации (ПК-4)	финансирования; проводить анализ мирового рынка, используя управленческие модели; Владеть: методами управления оборотным капиталом; методами оценки операций на мировых рынках.	капиталом и выбора источников финансирования; проводить анализ мирового рынка, используя управленческие модели; Владеть: методами управления оборотным капиталом; методами оценки операций на мировых рынках.	оборотным капиталом и выбора источников финансирования; проводить анализ мирового рынка, используя управленческие модели; Владеть: методами управления оборотным капиталом; методами оценки операций на мировых рынках.	сфере управления оборотным капиталом и выбора источников финансирования; проводить анализ мирового рынка, используя управленческие модели; Владеть: методами управления оборотным капиталом; методами оценки операций на мировых рынках.	управления оборотным капиталом и выбора источников финансирования; проводить анализ мирового рынка, используя управленческие модели; Владеть: методами управления оборотным капиталом; методами оценки операций на мировых рынках.
Участвующие в формировании компетенции ПК-5 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию					
Организационное поведение, Стратегический менеджмент					
Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5)	Знать: принципы, способы и методы взаимосвязи компаний по функциям стратегических задач; Уметь: анализировать взаимосвязи функций стратегий компаний с точки зрения сбалансированности управленческих решений; Владеть: современным инструментарием взаимодействия стратегических задач компаний	Полностью понимает и знает принципы, способы и методы взаимосвязи компаний по функциям стратегических задач; На высоком уровне умеет анализировать взаимосвязи функций стратегий компаний с точки зрения сбалансированности управленческих решений; В полной степени владеет современным инструментарием взаимодействия стратегических задач компаний	Хорошо знает принципы, способы и методы взаимосвязи компаний по функциям стратегических задач; На достаточно уровне умеет анализировать взаимосвязи функций стратегий компаний с точки зрения сбалансированности управленческих решений; Хорошо владеет современным инструментарием взаимодействия стратегических задач компаний	Имеет представление о принципах, способах и методах взаимосвязи компаний по функциям стратегических задач; В целом умеет анализировать взаимосвязи функций стратегий компаний с точки зрения сбалансированности управленческих решений; Относительно владеет современным инструментарием взаимодействия стратегических задач компаний	Не знает принципы, способы и методы взаимосвязи компаний по функциям стратегических задач; Не умеет анализировать взаимосвязи функций стратегий компаний с точки зрения сбалансированности управленческих решений; Не владеет современным инструментарием взаимодействия стратегических задач компаний
Участвующие в формировании компетенции ПК-6 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию					
Организационное поведение, Теория организации, Производственный и операционный менеджмент, Антикризисное управление					
Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Знать: принципы, способы и методы управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений; Уметь: разрабатывать проекты,	Полностью понимает и знает принципы, способы и методы управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;	Хорошо знает принципы, способы и методы управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;	Имеет представление о принципах, способах и методах управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;	Не знает принципы, способы и методы управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
изменений (ПК-6)	программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений; Владеть: навыками управления проектами, программами внедрения технологических и программой организационных изменений	изменений; На высоком уровне умеет разрабатывать проекты, программы внедрения технологических и программой организационных изменений; В полной степени владеет навыками управления проектами, программами внедрения технологических и программой организационных изменений	организационных изменений; На достаточно уровне умеет разрабатывать проекты, программы внедрения технологических и программой организационных изменений; Хорошо владеет навыками управления проектами, программами внедрения технологических и программой организационных изменений	организационных изменений; В целом умеет разрабатывать проекты, программы внедрения технологических и программой организационных изменений; Относительно навыками управления проектами, программами внедрения технологических и программой организационных изменений	организационных изменений; Не умеет разрабатывать проекты, программы внедрения технологических и программой организационных изменений; Не владеет навыками управления проектами, программами внедрения технологических и программой организационных изменений
Участвующие в формировании компетенции ПК-7 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию Корпоративный менеджмент, Производственный и операционный менеджмент, Антикризисное управление					
Владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение 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-7)	Знать: принципы, формы и методы планирования, организации и контроля бизнес-процессов; инструментальные средства методической реализации управленческих решений; Уметь: координировать работу проектных исполнителей, достигать высокую согласованность в процессе их функциональной деятельности. Владеть: навыками организационной работы, системного контроля бизнес-процессов, заключения соглашений, договоров и контрактов.	Полностью понимает и знает принципы, формы и методы планирования, организации и контроля бизнес-процессов; инструментальные средства методической реализации управленческих решений; На высоком уровне умеет координировать работу проектных исполнителей, достигать высокую согласованность в процессе их функциональной деятельности. В полной степени владеет навыками организационной работы, системного контроля бизнес-процессов, заключения соглашений, договоров и контрактов.	Хорошо знает принципы, формы и методы планирования, организации и контроля бизнес-процессов; инструментальные средства методической реализации управленческих решений; На достаточном уровне умеет координировать работу проектных исполнителей, достигать высокую согласованность в процессе их функциональной деятельности. Хорошо владеет навыками организационной работы, системного контроля бизнес-процессов, заключения соглашений, договоров и контрактов.	Имеет представление о принципах, формах и методах планирования, организации и контроля бизнес-процессов; инструментальные средства методической реализации управленческих решений; В целом умеет координировать работу проектных исполнителей, достигать высокую согласованность в процессе их функциональной деятельности. Относительно владеет навыками организационной работы, системного контроля бизнес-процессов, заключения соглашений,	Нт знает принципы, формы и методы планирования, организации и контроля бизнес-процессов; инструментальные средства методической реализации управленческих решений; Не умеет координировать работу проектных исполнителей, достигать высокую согласованность в процессе их функциональной деятельности. Не владеет навыками организационной работы, системного контроля бизнес-процессов,

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
				договоров и контрактов.	заключения соглашений, договоров и контрактов.
Участвующие в формировании компетенции ПК-8 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию					
Корпоративный менеджмент, Антикризисное управление					
Владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8)	Знать: основы стандартизации и требования к составлению документации предприятия (организации) для формирования его целей; современные способы и техники создания документов организации движения документов на предприятии торговли (в организации) Уметь: формулировать для исполнителей цели и стратегию предприятия (организации) в документах; организовывать документооборот на предприятии торговли (в организации); систематизировать входящую, исходящую и внутреннюю документацию предприятия (организации); группировать в дела отдельные категории документов с учетом сроков их хранения Владеть: навыками создания документов, содержащих цели создания документов, содержащих данные для разработки и реализации стратегии предприятия (организации); создания документов с использованием стандартных программных продуктов; использования номенклатуры дел документообороте	Полностью понимает и знает на отличном уровне основы стандартизации и требования к составлению документации предприятия (организации) для формирования его целей; современные способы и техники создания документов организации движения документов на предприятии торговли (в организации) На высоком уровне умеет формулировать для исполнителей цели и стратегию предприятия (организации) в документах; организовывать документооборот на предприятии торговли (в организации); систематизировать входящую, исходящую и внутреннюю документацию предприятия (организации); группировать в дела отдельные категории документов с учетом сроков их хранения В полной степени владеет навыками создания документов, содержащих цели создания документов, содержащих данные для разработки и реализации стратегии предприятия (организации); создания документов с использованием	Хорошо знает основы стандартизации и требования к составлению документации предприятия (организации) для формирования его целей; современные способы и техники создания документов; организации движения документов на предприятии торговли (в организации) На достаточном уровне умеет формулировать для исполнителей цели и стратегию предприятия (организации) в документах; организовывать документооборот на предприятии торговли (в организации); систематизировать входящую, исходящую и внутреннюю документацию предприятия (организации); группировать в дела отдельные категории документов с учетом сроков их хранения Хорошо владеет навыками создания документов, содержащих цели создания документов, содержащих данные для разработки и реализации стратегии предприятия (организации); создания	Имеет представление об основах стандартизации и требования к составлению документации предприятия (организации) для формирования его целей; современных способов и техники создания документов; организации движения документов на предприятии торговли (в организации) В целом умеет формулировать для исполнителей цели и стратегию предприятия (организации) в документах; организовывать документооборот на предприятии торговли (в организации); систематизировать входящую, исходящую и внутреннюю документацию предприятия (организации); группировать в дела отдельные категории документов с учетом сроков их хранения Относительно владеет навыками создания документов, содержащих цели предприятия (организации); создания документов, содержащих	Не знает основы стандартизации и требования к составлению документации предприятия (организации) для формирования его целей; современных способов и техники создания документов; организации движения документов на предприятии торговли (в организации) Не умеет формулировать для исполнителей цели и стратегию предприятия (организации) в документах; организовывать документооборот на предприятии торговли (в организации); систематизировать входящую, исходящую и внутреннюю документацию предприятия (организации); группировать в дела отдельные категории документов с учетом сроков их хранения Не владеет навыками создания документов, содержащих цели предприятия

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
	предприятия торговли (организации); хранения документов предприятия торговли (организации); группировки документов по номенклатуре	стандартных программных продуктов; использования номенклатуры дел в документообороте на предприятии торговли (организации); архивного хранения документов предприятия торговли (организации); группировки документов по номенклатуре	документов с использованием стандартных программных продуктов; использования номенклатуры дел в документообороте на предприятии торговли (организации); архивного хранения документов предприятия торговли (организации); группировки документов по номенклатуре	данные для разработки и реализации стратегии предприятия (организации); создания документов с использованием стандартных программных продуктов; использования номенклатуры дел в документообороте на предприятии торговли (организации); архивного хранения документов предприятия торговли (организации); группировки документов по номенклатуре	(организации); создания документов, содержащих данные для разработки и реализации стратегии предприятия (организации); создания документов с использованием стандартных программных продуктов; использованием стандартных программных продуктов; использования номенклатуры дел в документообороте на предприятии торговли (организации); архивного хранения документов предприятия торговли (организации); группировки документов по номенклатуре
Участвующие в формировании компетенции ПК-9 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию					
Организационное поведение					
Способен 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	Знать: специфику макроэкономического воздействия на предприятия торговли, организации различных отраслей народного хозяйства, а также органов государственного и муниципального управления, методы его оценки и прогнозирования. Уметь: осуществлять расчет рыночных рисков; прогнозировать и рассчитывать вероятностную меру рисков с использованием различных методов. Владеть: навыками анализа субъектов рынка, конъюнктуры рынка, потребительской	Полностью понимает и знает на отличном уровне специфику макроэкономического воздействия на предприятия торговли, организации различных отраслей народного хозяйства, а также органов государственного и муниципального управления, методы его оценки и прогнозирования. На высоком уровне умеет осуществлять расчет рыночных рисков; прогнозировать и рассчитывать вероятностную меру рисков с использованием различных методов.	Хорошо знает специфику макроэкономического воздействия на предприятия торговли, организации различных отраслей народного хозяйства, а также органов государственного и муниципального управления, методы его оценки и прогнозирования. На достаточном уровне умеет осуществлять расчет рыночных рисков; прогнозировать и рассчитывать вероятностную меру рисков с использованием различных методов. Владеть: навыками анализа	Имеет представление о специфике макроэкономического воздействия на предприятия торговли, организации различных отраслей народного хозяйства, а также органов государственного и муниципального управления, методы его оценки и прогнозирования. В целом умеет осуществлять расчет рыночных рисков; прогнозировать и рассчитывать вероятностную меру рисков с использованием	Не знает специфику макроэкономического воздействия на предприятия торговли, организации различных отраслей народного хозяйства, а также органов государственного и муниципального управления, методы его оценки и прогнозирования. Не умеет осуществлять расчет рыночных рисков; прогнозировать и рассчитывать вероятностную меру рисков с использованием различных методов.

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
отрасли (ПК-9)	удовлетворенности, поведения потребителей экономических благ с учетом влияния динамических процессов на их структуру.	Владеть: навыками анализа субъектов рынка, конъюнктуры рынка, потребительской удовлетворенности, поведения потребителей экономических благ с учетом влияния динамических процессов на их структуру.	субъектов рынка, конъюнктуры рынка, потребительской удовлетворенности, поведения потребителей экономических благ с учетом влияния динамических процессов на их структуру.	различных методов. Владеть: навыками анализа субъектов рынка, конъюнктуры рынка, потребительской удовлетворенности, поведения потребителей экономических благ с учетом влияния динамических процессов на их структуру.	Владеть: навыками анализа субъектов рынка, конъюнктуры рынка, потребительской удовлетворенности, поведения потребителей экономических благ с учетом влияния динамических процессов на их структуру.
Участвующие в формировании компетенции ПК-10 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию Теория организации, Корпоративный менеджмент, Антикризисное управление					
Владением 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-10)	Знает: содержание, порядок составления и анализа финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. содержание, порядок составления и анализа информации, требуемой, в соответствии со стандартами на СМК; технологии постановки целей и планирования при разработке управленческих решений; порядок принятия решений в условиях полной определенности информации и риска; порядок оценки эффективности управленческих решений; методы коллективного принятия управленческих решений Умеет: анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности организаций, в том	Понимает и знает содержание, порядок составления и анализа финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. содержание, порядок составления и анализа информации, требуемой, в соответствии со стандартами на СМК; технологии постановки целей и планирования при разработке управленческих решений; порядок принятия решений в условиях полной определенности информации и риска; порядок оценки эффективности управленческих решений; методы коллективного принятия управленческих решений Умеет анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и	Знает содержание, порядок составления и анализа финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. содержание, порядок составления и анализа информации, требуемой, в соответствии со стандартами на СМК; технологии постановки целей и планирования при разработке управленческих решений; порядок принятия решений в условиях полной определенности информации и риска; порядок оценки эффективности управленческих решений; методы коллективного принятия управленческих решений Способен самостоятельно	Имеет представление о содержании, порядке составления и анализа финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. содержание, порядок составления и анализа информации, требуемой, в соответствии со стандартами на СМК; технологии постановки целей и планирования при разработке управленческих решений; порядок принятия решений в условиях полной определенности информации и риска; порядок оценки эффективности управленческих решений; методы коллективного принятия управленческих решений	Не знает содержание, порядок составления и анализа финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. содержание, порядок составления и анализа информации, требуемой, в соответствии со стандартами на СМК; технологии постановки целей и планирования при разработке управленческих решений; порядок принятия решений в условиях полной определенности информации и риска; порядок оценки эффективности управленческих решений; методы коллективного

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
	<p>числе требующуюся в соответствии со стандартами на SMK и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений; участвовать во внедрении технологических инноваций; применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений. Владеет навыками обоснования и принятия управленческих решений на основании данных финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности организаций, в том числе по SMK. основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации; методами принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</p>	<p>вину информацию, содержащуюся в отчетности организаций, в том числе требующуюся в соответствии со стандартами на SMK и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений; участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций; участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций; применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений. Владеет навыками обоснования и принятия управленческих решений на основании данных финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности организаций, в том числе по SMK. основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации; методами принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</p>	<p>анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности организаций, в том числе требующуюся в соответствии со стандартами на SMK и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений; участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций; применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений. Владеет навыками обоснования и принятия управленческих решений на основании данных финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности организаций, в том числе по SMK. основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации; методами принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</p>	<p>методы коллективного принятия управленческих решений. Может самостоятельно анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности организаций, в том числе требующуюся в соответствии со стандартами на SMK и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений; участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций; применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений. Слабо владеет навыками обоснования и принятия управленческих решений на основании данных финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности организаций, в том числе по SMK. основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации; методами принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</p>	<p>принятия управленческих решений. Не умеет самостоятельно анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности организаций, в том числе требующуюся в соответствии со стандартами на SMK и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений; участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций; применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений. Не владеет навыками обоснования и принятия управленческих решений на основании данных финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности организаций, в том числе по SMK. основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации; методами принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</p>

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
					в условиях неопределенности и риска.
владением навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов (ПК-11)	<p>Знать: особенности коммуникативных процессов в современном мире; инновационные методы, средства и технологии профессиональной деятельности.</p> <p>Уметь: использовать политическую практику знания о коммуникативных процессах, каналах коммуникации, средствах массовой информации; применять инновационные методы, средства и технологии профессиональной деятельности.</p> <p>Владеть: знаниями о коммуникативных процессах, каналах коммуникации, средствах массовой информации; инновационными методами, средствами и технологиями в области профессиональной деятельности, средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления.</p>	<p>Полностью понимает и знает особенности коммуникативных процессов в современном мире; инновационные методы, средства и технологии профессиональной деятельности.</p> <p>На высоком уровне умеет использовать в политической практике знания о коммуникативных процессах, каналах массовой информации; применять инновационные методы, средства и технологии профессиональной деятельности.</p> <p>В полной степени владеет знаниями о коммуникативных процессах, каналах массовой информации; инновационными методами, средствами и технологиями в области профессиональной деятельности, средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления.</p>	<p>Хорошо знает особенности коммуникативных процессов в современном мире; инновационные методы, средства и технологии в профессиональной деятельности. На достаточном уровне умеет использовать в политической практике знания о коммуникативных процессах, каналах массовой информации; применять инновационные методы, средства и технологии в профессиональной деятельности.</p> <p>Хорошо владеет знаниями о коммуникативных процессах, каналах массовой информации, инновационными методами, средствами и технологиями в области профессиональной деятельности, средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления.</p>	<p>Имеет представление об особенностях коммуникативных процессов в современном мире; инновационных методы, средства и технологии профессиональной деятельности.</p> <p>В целом умеет использовать в политической практике знания о коммуникативных процессах, каналах массовой информации; применять инновационные методы, средства и технологии профессиональной деятельности.</p> <p>Относительно владеет знаниями о коммуникативных процессах, каналах массовой информации, инновационными методами, средствами и технологиями в области профессиональной деятельности, средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления.</p>	<p>Не знает особенности коммуникативных процессов в современном мире; инновационные методы, средства и технологии профессиональной деятельности.</p> <p>Не умеет использовать в политической практике знания о коммуникативных процессах, каналах массовой информации; применять инновационные методы, средства и технологии профессиональной деятельности.</p> <p>Не владеет знаниями о коммуникативных процессах, каналах массовой информации, инновационными методами, средствами и технологиями в области профессиональной деятельности, средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления.</p>

Участвующие в формировании компетенции ПК-12 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
Корпоративный менеджмент					
умением 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-12)	Знать: основные системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов. Уметь: организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами. Владеть: навыками расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации.	Полностью понимает и знает на отличном уровне основные системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов. На высоком уровне умеет: организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами. В полной степени владеет навыками расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации.	Хорошо знает основные системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов. На достаточном уровне умеет: организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами. Хорошо владеет навыками расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации.	Имеет представление об основных системах сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов. В целом умеет: организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами. Относительно владеет навыками расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации.	Не знает основные системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов. НЕ умеет организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами. Не владеет навыками расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации.
Участвующие в формировании компетенции ПК-13 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию					
Производственный и операционный менеджмент, Антикризисное управление					
умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13)	Знать: методы моделирования и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций Уметь: моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций Владеть: навыками моделирования бизнес-процессов и применения методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Полностью на отличном уровне понимает и знает методы моделирования и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций На высоком уровне умеет моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций В полной мере владеет навыками моделирования бизнес-процессов и применения методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Хорошо знает методы моделирования и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций На достаточном уровне умеет моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций Хорошо владеет навыками моделирования бизнес-процессов и применения методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Имеет представление о методах моделирования и методах реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций В целом умеет моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций Относительно хорошо владеет навыками моделирования бизнес-процессов и применения методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Не знает методы моделирования и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций Не умеет моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций Не владеет навыками моделирования бизнес-процессов и применения методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций
Участвующие в формировании компетенции ПК-14 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию					

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
Производственный и операционный менеджмент					
умением 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-14)	Знать: основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, принципы управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета Уметь: применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, принципы управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета Владеть: навыками применения основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, принципов управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета	Полностью на отличном уровне понимает и знает основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, принципы управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета На высоком уровне умеет применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, принципы управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета В полной мере владеет навыками применения основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, принципов управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета	Хорошо знает основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, принципы управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета На достаточном уровне умеет применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, принципы управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета Хорошо владеет навыками применения основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, принципов управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета	Имеет представление о принципах и стандартах финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, принципах управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета В целом умеет применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, принципы управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета Относительно хорошо владеет навыками применения основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, принципов управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета	Не знает основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, принципы управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета Не умеет применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, принципы управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета Не владеет навыками применения основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, принципов управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета
Участвующие в формировании компетенции ПК-15 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию					
Корпоративный менеджмент, Производственный и операционный менеджмент					
умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих	Знать: модели, методы и технологии инвестиционного анализа; методы учета инвестиционных рисков и	На высоком уровне знает модели, методы и технологии инвестиционного анализа; методы учета инвестиционных	На достаточном уровне знает модели, методы и технологии инвестиционного	В целом знает модели, методы и технологии инвестиционного анализа; методы учета	Не знает модели, методы и технологии инвестиционного анализа; методы учета

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании (ПК-15)	технологии управления этими рисками; состав и методы сбора информации, необходимой для оценки инвестиций и разработки бизнес-планов проектов. Уметь: интерпретировать результаты определения ключевых показателей эффективности инвестирования в целях принятия оптимальных финансовых и инвестиционных решений; использовать современные информационные технологии в поиске и обработке информации для стратегического анализа; на основе оценки инвестиционных возможностей альтернативных проектов формировать оптимальный инвестиционный портфель. Владеть: методами оценки и способами снижения степени риска рассматриваемых инвестиционных проектов; методами оценки эффективности инвестиционных решений, а также навыками применения критериев социально- экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.	рисков и технологии управления этими рисками; состав и методы сбора информации, необходимой для оценки инвестиций и разработки бизнес-планов проектов. На высоком уровне умеет интерпретировать результаты определения ключевых показателей эффективности инвестирования в целях принятия оптимальных финансовых и инвестиционных решений; использовать современные информационные технологии в поиске и обработке информации для стратегического анализа; на основе оценки инвестиционных возможностей альтернативных проектов формировать оптимальный инвестиционный портфель. В полной степени владеет методами оценки и способами снижения степени риска рассматриваемых инвестиционных проектов; методами оценки эффективности инвестиционных решений, а также навыками применения критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.	инвестиционных рисков и технологии управления этими рисками; состав и методы сбора информации, необходимой для оценки инвестиций и разработки бизнес-планов проектов. На достаточном уровне умеет интерпретировать результаты определения ключевых показателей эффективности инвестирования в целях принятия оптимальных финансовых и инвестиционных решений; использовать современные информационные технологии в поиске и обработке информации для стратегического анализа; на основе оценки инвестиционных возможностей альтернативных проектов формировать оптимальный инвестиционный портфель. В достаточной степени владеет методами оценки и способами снижения степени риска рассматриваемых инвестиционных проектов; методами оценки эффективности инвестиционных решений, а также навыками применения критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.	инвестиционных рисков и технологии управления этими рисками; состав и методы сбора информации, необходимой для оценки инвестиций и разработки бизнес-планов проектов. В целом умеет интерпретировать результаты определения ключевых показателей эффективности инвестирования в целях принятия оптимальных финансовых и инвестиционных решений; использовать современные информационные технологии в поиске и обработке информации для стратегического анализа; на основе оценки инвестиционных возможностей альтернативных проектов формировать оптимальный инвестиционный портфель. В целом владеет методами оценки и способами снижения степени риска рассматриваемых инвестиционных проектов; методами оценки эффективности инвестиционных решений, а также навыками применения критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических	инвестиционных рисков и технологии управления этими рисками; состав и методы сбора информации, необходимой для оценки инвестиций и разработки бизнес-планов проектов. Не умеет интерпретировать результаты определения ключевых показателей эффективности инвестирования в целях принятия оптимальных финансовых и инвестиционных решений; использовать современные информационные технологии в поиске и обработке информации для стратегического анализа; на основе оценки инвестиционных возможностей альтернативных проектов формировать оптимальный инвестиционный портфель. Не владеет методами оценки и способами снижения степени риска рассматриваемых инвестиционных проектов; методами оценки эффективности инвестиционных решений, а также навыками применения

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
				последствий.	критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.
владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов (ПК-16)	<p>Знать: методы оценки эффективности инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p> <p>Уметь: применять методы оценки эффективности инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p> <p>Владеть: навыками использования методов оценки эффективности инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p>	<p>Полностью на отличном уровне знает методы оценки эффективности инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p> <p>На высоком уровне умеет применять методы оценки эффективности инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p> <p>В полной мере владеет навыками использования методов оценки эффективности инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p>	<p>Хорошо знает методы оценки эффективности инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p> <p>На достаточном уровне умеет применять методы оценки эффективности инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p> <p>В достаточной мере владеет навыками использования методов оценки эффективности инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p>	<p>Имеет представление о методах оценки эффективности инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p> <p>В целом умеет применять методы оценки эффективности инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p> <p>Относительно хорошо владеет навыками использования методов оценки эффективности инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p>	<p>Не знает методы оценки эффективности инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p> <p>Не умеет применять методы оценки эффективности инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p> <p>Не владеет навыками использования методов оценки эффективности инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p>
Участвующие в формировании компетенции ПК-7 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию					
Корпоративный менеджмент					
Способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные	<p>Знать: понятие, цели, задачи и значение оценки бизнеса; классификацию и источники информации, необходимой для оценки бизнеса; основные принципы оценки бизнеса; факторы, влияющие на оценку</p>	<p>Полностью понимает и знает на отличном уровне понятие, цели, задачи и значение оценки бизнеса; классификацию и источники информации, необходимой для оценки бизнеса; основные</p>	<p>Хорошо знает понятие, цели, задачи и значение оценки бизнеса; классификацию и источники информации, необходимой для оценки бизнеса; основные принципы</p> <p>оценки бизнеса; факторы,</p>	<p>Имеет представление о понятие, цели, задачи и значение оценки бизнеса; классификацию и источники информации, необходимой для оценки</p> <p>бизнеса; основные</p>	<p>Не знает понятие, цели, задачи и значение оценки бизнеса; классификацию и источники информации, необходимой для оценки</p> <p>бизнеса; основные</p> <p>принципы оценки</p>

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17)	стоимости предприятия торговли (бизнеса); особенности использования в оценке бизнеса результатов анализа внешней и внутренней информации; задачи, технологию и методы управления стоимостью бизнеса. особенности использования различных методов в рамках выбранного подхода к оценке стоимости предприятия торговли (бизнеса); комплекс методологических подходов к проведению оценки бизнеса; технологию оценки стоимости предприятия торговли (бизнеса); особенности оценки стоимости бизнеса в конкретных целях. Уметь: проводить сбор, анализ и обработку данных необходимых для проведения оценки бизнеса; использовать необходимые законодательные и нормативные акты в оценке бизнеса; обоснованно выбирать метод оценки бизнеса с учетом совокупности внешних и внутренних факторов функционирования предприятия торговли; применять основные типовые методики оценки бизнеса, в том числе при оценке стоимости различных видов имущества предприятия торговли. Владеть: навыками обобщения информации, анализа, систематизации данных; навыками применения различных подходов и методов оценки бизнеса, организации проведения оценки.	принципы оценки бизнеса; факторы, влияющие на оценку стоимости предприятия торговли (бизнеса); особенности использования в оценке бизнеса результатов анализа внешней и внутренней информации; задачи, технологию и методы управления стоимостью бизнеса. особенности использования различных методов в рамках выбранного подхода к оценке стоимости предприятия торговли (бизнеса); комплекс методологических подходов к проведению оценки бизнеса; технологию оценки стоимости предприятия торговли (бизнеса); особенности оценки стоимости бизнеса в конкретных целях. На высоком уровне умеет проводить сбор, анализ и обработку данных необходимых для проведения оценки бизнеса; использовать необходимые законодательные и нормативные акты в оценке бизнеса; обоснованно выбирать метод оценки бизнеса с учетом совокупности внешних и внутренних факторов функционирования предприятия торговли; применять основные типовые методики оценки бизнеса, в том числе при оценке стоимости различных видов имущества предприятия	влияющие на оценку стоимости предприятия торговли (бизнеса); особенности использования в оценке бизнеса результатов анализа внешней и внутренней информации; задачи, технологию и методы управления стоимостью бизнеса. особенности использования различных методов в рамках выбранного подхода к оценке стоимости предприятия торговли (бизнеса); комплекс методологических подходов к проведению оценки бизнеса; технологию оценки стоимости предприятия торговли (бизнеса); особенности оценки стоимости бизнеса в конкретных целях. На достаточном уровне умеет проводить сбор, анализ и обработку данных необходимых для проведения оценки бизнеса; использовать необходимые законодательные и нормативные акты в оценке бизнеса; обоснованно выбирать метод оценки бизнеса с учетом совокупности внешних и внутренних факторов функционирования предприятия торговли; применять основные типовые методики оценки	принципы оценки бизнеса; факторы, влияющие на оценку стоимости предприятия торговли (бизнеса); особенности использования в оценке бизнеса результатов анализа внешней и внутренней информации; задачи, технологию и методы управления стоимостью бизнеса. особенности использования различных методов в рамках выбранного подхода к оценке стоимости предприятия торговли (бизнеса); комплекс методологических подходов к проведению оценки бизнеса; технологию оценки стоимости предприятия торговли (бизнеса); особенности оценки стоимости бизнеса в конкретных целях. В целом умеет проводить сбор, анализ и обработку данных необходимых для проведения оценки бизнеса; использовать необходимые законодательные и нормативные акты в оценке бизнеса; обоснованно выбирать метод оценки бизнеса с учетом совокупности внешних и внутренних факторов	бизнеса; факторы, влияющие на оценку стоимости предприятия торговли (бизнеса); особенности использования в оценке бизнеса результатов анализа внешней и внутренней информации; задачи, технологию и методы управления стоимостью бизнеса. особенности использования различных методов в рамках выбранного подхода к оценке стоимости предприятия торговли (бизнеса); комплекс методологических подходов к проведению оценки бизнеса; технологию оценки стоимости предприятия торговли (бизнеса); особенности оценки стоимости бизнеса в конкретных целях. Не умеет проводить сбор, анализ и обработку данных необходимых для проведения оценки бизнеса; использовать необходимые законодательные и нормативные акты в оценке бизнеса; обоснованно выбирать метод оценки бизнеса с учетом совокупности внешних и внутренних

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
		торговли. В полной степени владеет навыками обобщения информации, анализа, систематизации данных; навыками применения различных подходов и методов оценки бизнеса, организации проведения оценки.	бизнеса, в том числе при оценке стоимости различных видов имущества предприятия торговли. Хорошо владеет навыками обобщения информации, анализа, систематизации данных; навыками применения различных подходов и методов оценки бизнеса, организации проведения оценки.	функционирования предприятия торговли; применять основные типовые методики оценки бизнеса, в том числе при оценке стоимости различных видов имущества предприятия торговли. Относительно владеет навыками обобщения информации, анализа, систематизации данных; навыками применения различных подходов и методов оценки бизнеса, организации проведения оценки.	факторов функционирования предприятия торговли; применять основные типовые методики оценки бизнеса, в том числе при оценке стоимости различных видов имущества предприятия торговли. Не владеет навыками обобщения информации, анализа, систематизации данных; навыками применения различных подходов и методов оценки бизнеса, организации проведения оценки.
Участвующие в формировании компетенции ПК-18 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию					
Теория организации, Производственный и операционный менеджмент, Прогнозирование и планирование в управлении					
Владеть навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-18)	Знать: принципы, способы и методы разработки бизнес-планов создания и развития новых торговых организаций; Уметь: разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых торговых организаций; Владеть: методами разработки бизнес-планов.	Полностью понимает и знает на отличном уровне принципы, способы и методы разработки бизнес-планов создания и развития новых торговых организаций; На высоком уровне умеет разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых торговых организаций; В полной мере владеет методами разработки бизнес-планов.	Хорошо знает принципы, способы и методы разработки бизнес-планов создания и развития новых торговых организаций; На достаточном уровне умеет разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых торговых организаций; Владеть: Хорошо владеет методами разработки бизнес-планов.	Имеет представление о принципах, способах и методах разработки бизнес-планов создания и развития новых торговых организаций; В целом умеет разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых торговых организаций; Относительно владеет методами разработки бизнес-планов.	Не знает принципы, способы и методы разработки бизнес-планов создания и развития новых торговых организаций; Не умеет разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых торговых организаций; Не владеет методами разработки бизнес-планов.
Владеть навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности	Знать: современные методы расчета показателей, характеризующих процессы на макро- и микроуровне; критерии социально-экономической эффективности;	Полностью понимает и знает на отличном уровне современные методы расчета показателей, характеризующих процессы на макро- и микроуровне; критерии	Хорошо знает современные методы расчета показателей, характеризующих процессы на макро- и микроуровне; критерии социально-экономической	Имеет представление о современных методах расчета показателей, характеризующих процессы на макро- и микроуровне; критерии	Не знает современные методы расчета показателей, характеризующих процессы на макро- и микроуровне; критерии

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19)	понятие и виды рисков. Уметь: делать оценку социально-экономической эффективности управленческих решений; идентифицировать, выявлять и оценивать финансово-экономические риски для принятия управленческих решений. Владеть: навыками критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений и разработки предложений по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.	социально-экономической эффективности; понятие и виды рисков. На высоком уровне умеет делать оценку социально-экономической эффективности управленческих решений; идентифицировать, выявлять и оценивать финансово-экономические риски для принятия управленческих решений. В полной степени владеет навыками критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений и разработки предложений по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.	эффективности; понятие и виды рисков. На достаточном уровне умеет делать оценку социально-экономической эффективности управленческих решений; идентифицировать, выявлять и оценивать финансово-экономические риски для принятия управленческих решений. Хорошо владеет навыками критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений и разработки предложений по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.	социально-экономической эффективности; понятие и виды рисков. В целом умеет делать оценку социально-экономической эффективности управленческих решений; выявлять и оценивать финансово-экономические риски для принятия управленческих решений. Относительно владеет навыками критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений и разработки предложений по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.	социально-экономической эффективности; понятие и виды рисков. Не умеет делать оценку социально-экономической эффективности управленческих решений; идентифицировать, выявлять и оценивать финансово-экономические риски для принятия управленческих решений. Не владеет навыками критической оценки предлагаемых вариантов управленческих решений и разработки предложений по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.
Участвующие в формировании компетенции ПК-20 учебные дисциплины, выносимые на государственную итоговую аттестацию					
Теория организации					
Владеть навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур (ПК-20)	Знать: принципы и методы поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в торговой деятельности Уметь: использовать основные положения о правовом регулировании предпринимательской деятельности в ходе подготовки	Полностью понимает и знает на отличном уровне принципы и методы поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов торговой деятельности. На высоком уровне умеет использовать основные положения о правовом регулировании	Хорошо знает принципы и методы поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов торговой деятельности. На достаточном уровне использовать основные положения о правовом регулировании предпринимательской	Имеет представление о принципах и методах поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов торговой деятельности. В целом умеет использовать основные положения о правовом	Не знает принципы и методы поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов торговой деятельности. Не умеет использовать основные положения о правовом регулировании предпринимательской

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания			
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 баллов	Средний (с незначительными замечаниями) 4 балла	Низкий (на базовом уровне, с ошибками), 3 балла	Недостаточный (содержит много ошибок /ответ не дан) 2 балла
	<p>организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур</p> <p>Владеть: навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.</p>	<p>предпринимательской деятельности в ходе подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.</p> <p>В полной степени владеет навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.</p>	<p>деятельности в ходе подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.</p> <p>Хорошо владеет навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.</p>	<p>регулировании предпринимательской деятельности в ходе подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.</p> <p>Относительно владеет навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.</p>	<p>деятельности в ходе подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.</p> <p>Не владеет навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.</p>

3.2.1. Шкала оценивания результатов государственного экзамена

Баллы	Оценка	Уровень сформированности компетенций
18 - 20	отлично	высокий
14 - 17	хорошо	средний
10 - 13	удовлетворительно	низкий
9 и менее	неудовлетворительно	недостаточный

Дескрипторы (показатели оценивания)	Уровень сформированности компетенций (критерии оценивания компетенций)				Оценка (шкала оценивания)
	недостаточный	низкий	средний	высокий	
Уровень освоения выпускником материала, предусмотренного основной профессиональной образовательной программой (рабочими программами дисциплин (модулей) и программой государственной итоговой аттестации	Обучающийся демонстрирует разрозненные бессистемные знания, не выделяет главное и второстепенное, допускает ошибки в определении понятий, беспорядочно, неуверенно излагает материал	Знает основное содержание учебного материала, однако владеет им поверхностно и не умеет доказательно обосновать свои суждения; содержание рассматриваемых явлений раскрывается на уровне базовых понятий	Обнаруживает достаточное владение учебным материалом, в том числе понятийным аппаратом; демонстрирует уверенную ориентацию в изученном материале	Показывает глубокое, полное знание содержания учебного материала, понимание сущности рассматриваемых явлений и закономерностей, принципов и теорий	В соответствии со шкалой оценивания результатов государственного экзамена
Уровень знаний и умений, позволяющий решать типовые задачи профессиональной деятельности. Умение применять теоретические знания для анализа конкретных ситуаций и решения прикладных проблем.	Не может применять знания для решения практических задач в соответствии с требованиями программы.	Допускает множественные ошибки при решении практических задач и затрудняется с приведением практических примеров по рассматриваемым вопросам. Продемонстрировал неумение логически выстроить материал ответа и сформулировать свою позицию по проблемным вопросам. При этом хотя бы по одному из заданий ошибки не должны иметь принципиального характера.	Владеет знаниями прикладного характера, умеет решать практические задачи, но допускает отдельные неточности в алгоритме решения и интерпретации результатов. Продемонстрировал умение логически мыслить и формулировать свою позицию по проблемным вопросам.	Умеет связывать теорию с практикой, грамотно решать прикладные задачи современного профессионального уровня. Отвечающий продемонстрировал умение обозначить проблемные вопросы в соответствующей области, проанализировал их и предложил варианты решений, дал исчерпывающие ответы на уточняющие и дополнительные вопросы членов комиссии.	В соответствии со шкалой оценивания результатов государственного экзамена
Обоснованность, четкость, полнота изложения ответов. Общий (культурный) и специальный (профессиональный) язык ответа.	Ответы неверные или отказ от ответа. Неудовлетворительная оценка выставляется студенту, отказавшемуся отвечать на задания билета государственного экзамена, а также обучающемуся, который во время ее проведения государственного экзамена имел при себе и использовал при подготовке к ответу средства связи.	Неуверенные, нечеткие и неполные ответы. В ответах на все вопросы допущены нарушения норм литературной речи, термины и понятия профессионального языка используются очень слабо и с искажением терминологии.	Ответы правильные, но допущены некоторые неточности в изложении. В ответах на все вопросы государственного экзамена соблюдаются нормы литературной речи, слабо используются термины и понятия профессионального языка.	Аргументированное и связанное изложение ответов, грамотное владение профессиональной терминологией. В ответах на все вопросы государственного экзамена соблюдаются нормы литературной речи, используются термины и понятия профессионального языка.	В соответствии со шкалой оценивания результатов государственного экзамена

3.2.2. Оценивание результатов освоения образовательной программы на государственном экзамене

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент,
направленность (профиль) программы «Менеджмент организации»

ЛИСТ ЭКЗАМЕНАТОРА

Дата проведения государственного экзамена:

Фамилия, имя, отчество члена государственной экзаменационной комиссии:

№	Фамилия, имя, отчество студента	№ студенческого билета и/или зачетной книжки	Количество баллов за				Уровень сформированности компетенций (повышенный, базовый)			Общее количество баллов по защите выпускной квалификационной работе	Оценка	Примечание
			Вопрос 1	Вопрос 2	Практ. вопрос	Дополнит. вопросы	общекультурных	общепрофессиональных	профессиональных			
			макс. 5 балл.	макс. 5 балл.	макс. 5 балла	макс. 5 балл				Общее количество баллов столбцы 4-7		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Иванов Анатолий Евгеньевич	БМ(62)з-2014д-531										
2.												

Подпись члена государственной экзаменационной комиссии:

3.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, а также шкал оценивания защиты выпускной квалификационной работы

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент,
направленность (профиль) программы «Менеджмент организации»

Наименование компетенции (группы компетенций)	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Максимальный балл	Примечание
<p>Способность к самоорганизации и самообразованию (ОК-6) Способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации(ОПК-4) Владение 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-5) Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6) Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8) 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-9) 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-10) Владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения организационных проектов (ПК-11) 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</p>	<p>Содержание выпускной квалификационной работы, раскрытие проблемы, значение сделанных выводов и предложений, использование научной литературы, нормативных актов, материалов преддипломной практики. Стиль изложения, правильность и научная обоснованность выводов.</p> <p>10 баллов</p>	Соответствие структуры и содержания работы требованиям федерального государственного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) программы «Менеджмент организации» (уровень бакалавриата) и Методических рекомендаций	1	
		Полнота раскрытия темы работы	1	
		Глубина анализа источников по теме исследования	1	
		Соответствие результатов ВКР поставленным цели и задачам	1	
		Исследовательский	1	

Наименование компетенции (группы компетенций)	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Максимальный балл	Примечание
<p>развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления) (ПК-12)</p> <p>Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13)</p> <p>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-14)</p> <p>Умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании (ПК-15)</p> <p>Владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов (ПК-16)</p> <p>Способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17)</p> <p>Владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-18)</p> <p>Владеть навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками(ПК-19)</p> <p>Владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур (ПК-20)</p>		характер работы		
		Практическая направленность работы	1	
		Самостоятельность подхода в раскрытии темы, наличие собственной точки зрения	1	
		Соответствие современным нормативным правовым документам	1	
		Правильность выполнения расчетов	1	
		Обоснованность выводов	1	
		Оформление ВКР 4 балла	Соответствие оформления работы требованиям Методических рекомендаций	1
Объем работы соответствует требованиям Методических рекомендаций	1			
В тексте работы есть ссылки на источники и литературу	1			
Список источников и литературы актуален и оформлен в соответствии с требованиями Методических рекомендаций	1			

Наименование компетенции (группы компетенций)	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Максимальный балл	Примечание
	Содержание и оформление презентации. Научный уровень доклада, степень освещенности в нем вопросов темы исследования, значение сделанных выводов и предложений 2 балла	Полнота и соответствие содержания и презентации содержанию ВКР	1	
		Грамотность речи и правильность использования профессиональной терминологии. Значение сделанных выводов и предложений	1	
	Ответы на дополнительные вопросы 4 балла	Полнота, точность, аргументированность ответов	4	
ВСЕГО:			20	

3.3.1. Шкала оценивания результатов защиты выпускной квалификационной работы

Баллы	Оценка	Уровень сформированности компетенций
18 - 20	отлично	высокий
14 - 17	хорошо	средний
10 - 13	удовлетворительно	низкий
9 и менее	неудовлетворительно	недостаточный

Дескрипторы (показатели оценивания)	Уровень сформированности компетенций (критерии оценивания компетенций)				Оценка (шкала оценивания)
	недостаточный	низкий	средний	высокий	
Содержание выпускной квалификационной работы, раскрытие проблемы, значение сделанных выводов и предложений, использование научной литературы, нормативных актов, материалов преддипломной практики.	Проблема не раскрыта. Аргументация положений работы поверхностная. Предложения по результатам работы отсутствуют.	Проблема раскрыта не полностью. Не в полной мере в работе использованы необходимые для раскрытия темы научная литература, нормативные документы, а также материалы исследований. Выводы и предложения носят формальный бездоказательный	Проблема раскрыта. Показано знание базовой учебной и научной литературы, современных нормативно-правовых актов по исследуемой проблематике. Проведен эмпирический анализ проблемы. Не все выводы и предложения	Проблема раскрыта глубоко и всесторонне. Показано глубокое знание учебной и научной литературы по проблеме, современной нормативно-правовой базы по исследуемой проблематике. Проведен эмпирический анализ проблемы. Выводы и предложения	В соответствии со шкалой оценивания результатов защиты выпускной квалификационной работы

Дескрипторы (показатели оценивания)	Уровень сформированности компетенций (критерии оценивания компетенций)				Оценка (шкала оценивания)
	недостаточный	низкий	средний	высокий	
Стиль изложения, правильность и научная обоснованность выводов.		характер. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы.	аргументированы. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы.	аргументированы.	
Оформление выпускной квалификационной работы	По своему стилистическому оформлению работа не соответствует предъявляемым требованиям. Приложения к работе не раскрывают ее содержание. Ограниченный список библиографических источников. Некорректное использование ссылочного аппарата.	По своему стилистическому оформлению работа не соответствует всем предъявляемым требованиям. Содержание отдельных приложений не раскрывает содержание работы. Ограниченный список библиографических источников по теме работы.	По своему стилистическому оформлению работа соответствует предъявляемым требованиям. Приложения грамотно составлены и прослеживается связь с положениями выпускной квалификационной работы. Составлена оптимальная библиография по теме работы.	По своему стилистическому оформлению работа полностью соответствует всем предъявленным требованиям. Приложения к работе иллюстрируют ее содержание. Широко представлена библиография по теме работы.	В соответствии со шкалой оценивания результатов защиты выпускной квалификационной работы
Содержание и оформление презентации. Научный уровень доклада, степень освещенности в нем вопросов темы исследования, значение сделанных выводов	Компьютерная презентация отсутствует или оформлена небрежно, с наличием множества ошибок, имеются множественные несоответствия иллюстративной части и текста ВКР. Во время защиты выпускной квалификационной не раскрыл актуальность темы исследования или не обосновал научную новизну своей работы, не предложил теоретических разработок, а в необходимых случаях – рекомендаций по практическому применению исследований по работе.	Компьютерная презентация содержит неструктурированный текст, дублирующий доклад. Во время защиты выпускной квалификационной работы студент нечетко раскрыл актуальность заявленной темы; не смог убедительно обосновать научную новизну своей работы; не предложил теоретических разработок, а в необходимых случаях – рекомендаций по практическому применению исследований по работе.	Компьютерная презентация оформлена грамотно, однако недостаточно аккуратно; рисунки имеют единичные несущественные ошибки, которые не отражаются на качестве презентации в целом. Во время защиты выпускной квалификационной работы студент при наличии отдельных недочетов продемонстрировал умение раскрыть актуальность заявленной темы; доказать научную новизну своей работы и проиллюстрировать ее сформулированными им теоретическими предложениями, а в необходимых случаях – рекомендациями по практическому применению.	Компьютерная презентация является качественной, информативной, представленный материал хорошо структурирован. Во время защиты выпускной квалификационной работы студент продемонстрировал умение раскрыть актуальность заявленной темы; доказать научную новизну своей работы и проиллюстрировать ее сформулированными им теоретическими предложениями, а в необходимых случаях – рекомендациями по практическому применению.	В соответствии со шкалой оценивания результатов защиты выпускной квалификационной работы

Дескрипторы (показатели оценивания)	Уровень сформированности компетенций (критерии оценивания компетенций)				Оценка (шкала оценивания)
	недостаточный	низкий	средний	высокий	
Ответы на дополнительные вопросы	Обучающийся не смог ответить на вопросы руководителя выпускной квалификационной работы; членов государственной экзаменационной комиссии.	Ответы студента на вопросы и критические замечания не полные. Обучающийся не смог надлежащим образом ответить на вопросы руководителя выпускной квалификационной работы; членов государственной экзаменационной комиссии.	Ответы студента на вопросы и критические замечания представлены в достаточном объеме. Обучающийся продемонстрировал умение грамотно и корректно вести научную дискуссию.	Ответы на вопросы и критические замечания представлены в полном объеме. Обучающийся дал исчерпывающие ответы на вопросы руководителя выпускной квалификационной работы; членов государственной экзаменационной комиссии. Обучающийся продемонстрировал грамотное и корректное ведение научной дискуссии.	В соответствии со шкалой оценивания результатов защиты выпускной квалификационной работы

3.3.2. Оценивание результатов освоения образовательной программы на защите выпускных квалификационных работ

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент,
направленность (профиль) программы «Менеджмент организации»

ЛИСТ ЭКЗАМЕНАТОРА

Дата проведения защиты выпускной квалификационной работы:

Фамилия, имя, отчество члена государственной экзаменационной комиссии:

№	Фамилия, имя, отчество студента	№ студенческого билета и/или зачетной книжки	Количество баллов за				Уровень сформированности компетенций (повышенный, базовый)			Общее количество баллов по защите выпускной квалификационной работе	Оценка	Примечание	
			Содержание ВКР	Оформление ВКР	Презентацию	Ответы на вопросы	общекультурных	общепрофессиональных	профессиональных	Общее количество баллов столбцы 4-7			
			макс. 10 балл.	макс. 4 балл.	макс. 2 балла	макс. 4 балл							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1.	Иванов Анатолий Евгеньевич	БМ(62)з-2013д-531											
2.													

Подпись члена государственной экзаменационной комиссии:

4. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

4.1.2. Примерный перечень вопросов для подготовки к государственному экзамену

1. Сущность, содержание и специфика управления. Ключевые категории концепции управления.
2. Сущность и особенности управленческой деятельности.
3. Общие подходы в теории управления.
4. Предыстория науки управления. Основные школы науки управления.
5. Принципы и закономерности управления.
6. Менеджмент: тип управления. Особенности российского менеджмента.
7. Целевое начало в деятельности организации: миссия, цели, стратегии.
8. Сущность и классификация функций менеджмента.
9. Механизмы управления: средства и методы управления.
10. Процессы управления: понятие, свойства, основные этапы осуществления. Типы процессов управления.
11. Технология разработки управленческого решения.
12. Методы принятия управленческого решения.
13. Социальная организация как объект управления. Типология организации.
14. Комплекс законов организации и их взаимосвязь.
15. Анализ факторов внешней и внутренней среды, их влияние на реализацию принимаемых альтернативных решений.
16. Система управления организации. Основные ее элементы и подсистемы. Оценка эффективности системы управления.
17. Структура управления и ее основные элементы. Основные типы организационных структур управления.
18. Коммуникации в организации. Типы организационных коммуникаций. Коммуникационный процесс. Правила эффективных коммуникаций.
19. Понятие и источники организационной культуры. Типы организационной культуры. Организационные субкультуры.
20. Основные модели организационного поведения и их особенности.
21. Сущность власти. Управляемость как фактор власти. Типология власти.
22. Индивидуальное поведение в организации.
23. Поведение групп в организации.
24. Лидерство. Типы отношений лидерства. Концепции лидерства.
25. Мотивация деятельности человека. Основные теории мотивации.
26. Понятие, природа и виды конфликтов в организации. Методы управления конфликтами. Стили разрешения межличностных конфликтов.
27. Система стратегического менеджмента: задачи, структура, этапы развития.
28. Стратегическая пирамида (виды стратегий) организации: состав и особенности стратегий на различных организационных уровнях.
29. Анализ общего внешнего окружения (макроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
30. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
31. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного) окружения организации.
32. Конкурентный анализ в системе стратегического менеджмента: порядок проведения, основные инструменты.

33. Управленческий анализ в системе стратегического менеджмента: сущность, содержание, методы.
34. Цели и основные этапы портфельного анализа. Инструменты для разработки портфельных стратегий.
35. Базисные стратегии бизнеса: сущность, содержание, особенности.
36. Сущность и классификация конкурентных стратегий организаций. Условия и риски их применения.
37. Стратегии конкурентного поведения организации на целевом рынке.
38. Стратегии диверсификации и их классификация. Мотивы диверсификации деятельности в современных условиях.
39. Организационное обеспечение реализации стратегии: политика, регламент, стратегические инициативы, правила, бюджет.
40. Процесс реализации стратегии: инструменты, управление сопротивлением, роль человеческого фактора.
41. Система стратегического контроля в организации.
42. Стратегическое управление интегрированными корпоративными структурами.
43. Понятие «бизнес-процесс» в организации. Структура и классификация бизнес – процессов организации.
44. Основы моделирования бизнес-процессов. Использование информационных систем в рамках процессного управления.
45. Понятия «инжиниринг», «реинжиниринг» бизнес-процессов. Использование эталонных и референтных моделей.
46. Интеграция систем стратегического менеджмента и процессного управления организации на основании стратегических приоритетов и цепочки создания добавленной стоимости.
47. Основные методы оптимизации бизнес-процессов, отличительные особенности их применения.
48. Инновационный потенциал организации: сущность, основные элементы и их характеристика.
49. Венчурный механизм финансирования инновационной деятельности: сущность, составные элементы, их характеристика и взаимосвязь.
50. Качество в системе производственного менеджмента. Планирование уровня качества.
51. Системы управления производственными запасами в организации.
52. Планирование ресурсов предприятия (ERP).
53. Оценка риска. Планирование непредвиденных обстоятельств.
54. Метод и методика анализа хозяйственной деятельности. Качественные и количественные подходы.
55. Анализ состояния и использования основных фондов (ОФ).
56. Анализ производительности труда и себестоимости продукции.
57. Анализ состава и динамики бухгалтерской прибыли.
58. Анализ финансовых результатов от реализации продукции.
59. Анализ показателей рентабельности.
60. Общая оценка финансовой устойчивости предприятия по данным бухгалтерского анализа.
61. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.
62. Расчет и оценка показателей ликвидности и платежеспособности предприятия.
63. Прогнозирование: сущность, задачи и функции. Необходимость разработки прогнозов. Методы и этапы исследования макросреды.
64. Дельфийская методика: сущность и порядок проведения.
65. Метод сценариев: сущность, показатели и критерии оценки.
66. Метод экстраполяции статистических тенденций: сущность, разновидности, ограничения применения.

67. Метод прогнозирования на основе взаимосвязей: сущность, разновидности, область применения.
68. Роль и место планирования в управлении предприятием. Правила и способы планирования. Основные подходы к планированию.
69. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование: сравнительная характеристика.
70. Система показателей планирования и основные требования к ее формированию. Классификация показателей планирования.
71. Назначение бизнес-плана, основные требования к его содержанию и структура.
72. Сводный стратегический план и его структура. Реализация стратегических планов: основные этапы и ошибки.
73. Содержание профессиональной деятельности антикризисного управляющего.
74. Особенности банкротства отдельных категорий должников – юридических лиц (градообразующих организаций, финансовых организаций, стратегических предприятий и организаций, субъектов естественных монополий).
75. Основные мероприятия стабилизационной программы на несостоятельном предприятии.
76. Понятие антикризисного управления. Антикризисная стратегия предприятия.
77. Система антикризисного регулирования: основные элементы и механизмы.
78. Законодательно-нормативная база антикризисного регулирования. Участники антикризисного регулирования.
79. Финансовое оздоровление предприятия в системе антикризисного управления: технологии и инструменты.
80. Профилактика банкротства в управлении предприятием. Особенности управления несостоятельным предприятием.
81. Оптимизация размеров запасов и дебиторской задолженности на предприятии в целях антикризисного управления.
82. Управление денежными потоками на предприятии при реализации антикризисной стратегии.
83. Корпоративное управление: принципы, участники, модели, оценка эффективности.
84. Классификация и виды корпораций, современные тенденции их развития.
85. Законодательная и нормативно-правовая база акционерных отношений.
86. Корпоративные отношения и корпоративные интересы.
87. Участники системы корпоративного управления.
88. «Агентская проблема» и её решение.
89. Принципы корпоративного управления ОЭСР. Национальные кодексы корпоративного поведения.
90. Формирование российской модели корпоративного управления и её специфика.
91. Интегрированные корпоративной структуры (ИКС): виды, характерные черты, направления развития.
92. Роль, функции и задачи корпоративных центров.
93. Особенности корпоративного управления в компаниях с государственным участием.
94. Роль, состав и функции Советов директоров (Наблюдательных советов).

4.1.1. Примеры практических заданий для подготовки к государственному экзамену

1. Компания – лидер по производству программного обеспечения. Принято решение о выходе на международный рынок и формированию филиалов в других странах. Определите этап жизненного цикла, болезни роста и разработайте рекомендации руководству по продвижению.

2. На производственном предприятии принято решение об установке нового вспомогательного оборудования. Возможно сопротивление изменению группы ведущих специалистов. Предложите методы преодоления сопротивления.

3. Закончите определение. Высокотекстные культуры:
- опираются на разговорный и письменный язык;
- не придают большого значения безмолвному языку;
- интерпретируют не только само сообщение, но и всё, что его окружает;
- предполагают, что получатели сообщения могут точно расшифровать полученные сигналы.

4. Закончите определение. При подготовке переговоров с французской стороной необходимо обратить внимание на:
- строгое соблюдение традиций;
- умозрительное представление проекта;
- строгий протокол переговоров.

5. Дивиденд на акцию ОАО «Комплекс» за год составил 40,5 руб. Банковская ставка по вкладам составляет 10% годовых. Вознаграждение за риск покупателю по прогнозируемым данным может составлять 5%, 10% или 15%. Определить теоретическую цену акции.

6. Прибыль по облигациям ООО «ВолгаРост» номиналом 150 руб. выплачивается четыре раза в год из расчета 80% годовых. Рассчитать получаемую в данном случае прибыль. Рассчитать прибыль, если выплаты будут два раза в год, исходя из 50% годовых.

7. Определите, какие из ниже перечисленных эффектов относятся к эффектам программ корпоративной социальной ответственности по отношению к предприятию: улучшение имиджа компании, помощь нуждающимся, улучшение материального положения граждан, стимулирование сбыта, установление связи с органами местного самоуправления, помощь ветеранам, обеспечение детского досуга.

8. При трудоустройстве новых сотрудников работники кадровой службы ООО «Стимул» озвучивают кандидатам следующий состав элементов социального пакета: оплачиваемый учебный отпуск, дополнительный отпуск за стаж работы в компании, повышенную ставку за работу в праздничные дни, обеспечение горячим питанием, частичную компенсацию абонементов в спортивно-оздоровительные комплексы и секции. Что не является элементом социального пакета, а относится к социальным гарантиям, предусмотренным законодательством РФ.

9. Назовите вид хозяйственной организации, которая характеризуется следующими признаками: Организация представляет собой

одно юридическое лицо, представляет собой объединение капиталов, образуемое путем выпуска акций, которые являются именованным документом, котируются на фондовой бирже и могут свободно переходить от одного лица к другому. Ответственность вкладчиков организации ограничивается суммой, уплаченной за акции.

10. Назовите вид хозяйственной организации, которая характеризуется следующими признаками:

Организация создана для осуществления консультативной деятельности и проведения предсертификационных испытаний продукции. Участники не отвечают по обязательствам организации и несут риск убытков только своим вкладом, но не своим имуществом. Принятие решений в организации осуществляется общим собранием его участников, каждый участник при голосовании имеет число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале общества.

11. Расположите этапы процесса управления рисками с соблюдением порядка их выполнения:

- а) оценка риска;
- б) выбор стратегии в отношении риска;
- в) идентификация риска;
- г) контроль;
- д) снижение степени риска.

12. Известно, что гражданин Иванов Иван Иванович приобрел акции компании «Армада», которые планирует перепродать через 6 лет гражданину Петрову Петру Петровичу, чтобы на вырученные средства приобрести завод по производству газового оборудования.

Определите, какие виды инвестиций встречаются в данном случае.

13. Требуется определить общий такт многопредметной поточной линии. Исходные данные: число смен работы линии - 2, продолжительность смены - 8 час, регламентирование перерывы в работе поточной линии-20 мин в смену, суточное задание па запуску деталей первого наименования - 120 шт., второго и третьего - соответственно 100 и 50 шт., норма штучного времени на изготовление деталей первого наименования – 10 мин, а второго и третьего – соответственно 8 и 6 мин.

14. В чем заключается основная цель консалтинга:

- анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических решений с учётом предметной области и проблем клиента;
- улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника;
- выявлении проблем в организации-заказчике, создание гипотез, оценку

теоретических положений, разработку методик, сбор информации, анализ данных, выработку рекомендаций;

- оказании консультационной помощи сотрудникам и руководителям организаций-клиентов по производственным, учебным и др. вопросам.

15. Компания поставляет на рынок футболки. Годовой спрос составляет 1000 шт., затраты на заказ (переналадка оборудования в ходе производства футболок) – 10руб. Затраты на хранение одной футболки 0.50руб. Рассчитайте оптимальное количество футболок в одном заказе?

16. Рассчитайте оптимальный размер партии заказа, если издержки на выполнение заказа составляют 5000 рублей. Уровень годового спроса на данный товар 1000 шт. Закупочная цена единицы товара - 10000 рублей. Издержки на хранение - 40% от закупочной цены.

17. Имеются два бизнес-проекта продолжительностью 6 месяцев и одинаковыми первоначальными инвестициями. Выберите наиболее выгодный с финансовой точки зрения бизнес-проект, если известно, что срок окупаемости первого 4 месяца, второго 5 месяцев; индекс рентабельности (прибыльности) первого – 1,6, второго – 1,7; а чистый приведенный доход (NPV) от первого проекта равен 564 у.е., второго – 580 у.е.

18. Требуется определить общий такт многопредметной поточной линии. Исходные данные: число смен работы линии - 2, продолжительность смены - 8 час, регламентирование перерывы в работе поточной линии-20 мин в смену, суточное задание па запуску деталей первого наименования - 120 шт., второго и третьего - соответственно 100 и 50 шт., норма штучного времени на изготовление деталей первого наименования – 10 мин, а второго и третьего – соответственно 8 и 6 мин.

19. В каждом конкретном высказывании определите вид износа:

А) многоэтажный дом без лифта;

Б) коттедж с неисправностями в водоснабжении и канализации;

В) в доме протекает крыша;

Г) коммунальная квартира;

Д) жилой район рядом с аэропортом;

Е) торговый центр, расположенный в районе, где население убывает; Ж) квартиры, расположенные недалеко от оживленной магистрали.

20. Партия из 11 деталей обрабатывается при параллельно-последовательном движении. Технологический процесс состоит из 6 операций: $t_1 = 2$ мин, $t_2 = 9$ мин, $t_3 = 5$ мин, $t_4 = 8$ мин, $t_5 = 3$ мин, $t_6 = 4$ мин. Имеется возможность объединить пятую и шестую операции в одну без изменения длительности каждой. Определите, как изменится длительность технологического цикла обработки партии после объединения операций.

21. Выделите 6 слагаемых конкурентоспособности (при расчете Индекса глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума), являющиеся ключевыми для экономики, движимой эффективностью (факторы эффективности):

- конкурентоспособность компаний;
- институты;
- высшее образование и профессиональная подготовка;
- инфраструктура;
- макроэкономическая среда;
- здоровье и начальное образование;
- эффективность рынка товаров и услуг;
- эффективность рынка труда;
- инновационный потенциал;
- технологический уровень;
- развитость финансового рынка;
- размер рынка.

22. Как лучше работать консультанту с клиентом? Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен:

- создать доверительную атмосферу при переговорах;
- попросить клиента более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон;
- помочь клиенту глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся заключения;
- ориентировать клиента к творческим рассуждениям;
- убедить клиента, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений клиента о сотрудничестве с Вами.

23. Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом обладают:

- а) уполномоченные органы;
- б) должник, конкурсный кредитор и уполномоченные органы;
- в) должник и уполномоченные органы.

24. Наблюдение — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях:

- а) обеспечения продажи имущества на торгах
- б) обеспечения сохранности имущества должника
- в) обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения их первого собрания

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

5.1. Подготовка и проведение государственного экзамена

5.1.1. Требования к выпускнику, проверяемые в ходе государственного экзамена

Государственный экзамен является составной частью государственной итоговой аттестации выпускников по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмента, направленность (профиль) программы «Менеджмент организации» и призван выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку к решению профессиональных задач в области управления предприятиями в соответствии с требованиями ФГОС ВО.

Государственный экзамен проводится в виде государственного междисциплинарного экзамена.

В рамках проведения государственного экзамена проверяется степень сформированности у выпускников следующих компетенций:

Код	Содержание	Проверяемые компетенции на гос. экзамене
Общекультурные компетенции (ОК)		
ОК-6	Способность к самоорганизации и самообразованию	+
Общепрофессиональные (ОПК)		
ОПК-4	Способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	+
ОПК-5	владеть 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	владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	+
Профессиональные компетенции (ПК)		
ПК-1	Владеть 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, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	+
ПК-2	Владеть 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	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	+
ПК-4	Уметь 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	+

Код	Содержание	Проверяемые компетенции на гос. экзамене
	технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	
ПК-7	Владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение 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	Владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	+
ПК-9	Способен 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	Владеть 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	умением 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	умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании	+
ПК-16	владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов	+
ПК-17	Способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	+
ПК-18	Владеть навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	+
ПК-19	Владеть навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	+
ПК-20	Владеть навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур	+

5.1.2. Перечень и содержание основных дисциплин образовательной программы или их разделов, выносимых для проверки на государственном экзамене

Программа государственного экзамена охватывает тематику изученных студентом дисциплин теоретической и практической подготовки по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) программы «Менеджмент организации». В программу включены основные разделы таких

предусмотренных образовательной программой дисциплин:

1. История управленческой мысли,
2. Теория менеджмента,
3. Теория организации,
4. Организационное поведение,
5. Стратегический менеджмент,
6. Производственный и операционный менеджмент,
7. Прогнозирование и планирование в управлении,
8. Антикризисное управление,
9. Корпоративный менеджмент.

ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

Тема 1. Важнейшие категории и понятия менеджмента

Основные категории и понятия, используемые в менеджменте. Характеристика важнейших функций менеджмента и основных элементов управленческого процесса. Различные подходы к изучению управления и менеджмента.

Тема 2. Основные этапы формирования теории управления

Основные закономерности, тенденции в развитии управленческой мысли. Особенности эволюции хозяйства ведущих стран мира, обусловившие формирование новых идей в сфере управления в конце XIX – начале XX века.

Тема 3. Управленческие школы

Общая характеристика воззрений представителей школы научного управления. Теоретики и практики – последователи школы научного управления. Творческое наследие Ф.У.Тейлора и основные положения тейлоризма. Теоретические воззрения Г.Л.Ганнта, Ф. и Л. Гилбрет. Особенности взглядов Г.Форда и основные положения.

Развитие теории управления в работах представителей административной школы менеджмента. Теоретические воззрения А.Файоля.

Роль школы человеческих отношений в развитии теории менеджмента. Теория и практика «человеческих отношений» в работах Э.Мэйо. Теоретические взгляды Г.Мюнстерберга. «Хоторнские эксперименты», их значение для развития управленческой теории и практики. Теоретические воззрения М.П.Фоллетт. Вклад Д.Макгрегора в развитие идей поведенческой школы. Теоретическое наследие А.Маслоу.

Главные представители отечественной школы: А.К.Гастев, П.М.Керженцев, А.А.Богданов. Их вклад в развитие теории управления. Характерные черты и недостатки советской системы управления. Отечественная школа управления и теоретические воззрения О.А.Ерманского. Теория и практика управления в условиях планового хозяйства.

Тема 4. Новые тенденции в развитии теории менеджмента. Современные модели управления

Вклад П.Друкера, Т.Питерса в развитие мировой управленческой мысли. Теоретические работы С.Н.Паркинсона и их значение для развития теории управления.

Развитие современной теории управления и задачи менеджмента в XXI веке.

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 1. Методологические основы теории организации

Место теории организации в системе научных знаний. Предмет и объект исследования теории организации. Основные категории дисциплины и ее задачи.

Методы исследования: системный, комплексный, исторический подходы, статистический, абстрактно-аналитический методы, моделирование, социологические методы (опрос, анкетирование и т.д.).

Основные подходы к пониманию сути организации как системы, процесса и социума. Принципы как общие правила формирования упорядоченных, рациональных систем и процессов в природе и обществе.

Универсальные принципы организации как основа пирамиды специфических и ситуационных принципов. Принципы цепной связи, ингрессии (вхождения), подбора, подвижного равновесия, слабого звена.

Тема 2. Эволюция организационных теорий

Представления об организации в трудах Платона, Аристотеля, Конфуция.

Классические организационные теории: школа научного управления, теория административного управления, теория бюрократического управления. Ф.У. Тейлор и его вклад в теорию организации. Основные принципы научного управления. Анри Файоль и его подход к организации как замкнутой системе и управлению как универсальному процессу. 14 принципов административной деятельности управленческого персонала. М.К.Э. Вебер и его подход к бюрократизации как рациональному способу организации государственного управления.

Теории организационного поведения: школа человеческих отношений, бихевиористские учения. Дж. Э. Мэйо и его социальная философия производственных отношений. Дуглас Мак-Грегор и его теории X, Y и Z.

Синтетические теории, основанные на системном, процессном и ситуационном подходах. П.Ф. Друкер и его вклад в создание систематизированного учения об организации и управлении. Системный анализ как метод реализации системного подхода. Суть и основные принципы системного, процессного и ситуационного подходов, их преимущества и недостатки.

Тектология А.А. Богданова. Значение тектологии для развития науки об организации. Основные положения тектологии. Первый и второй законы организации. Спорный характер некоторых постулатов.

Современные направления развития теории организации. Основные подсистемы организации в теории Глассиера. Теория организационного потенциала. Реинжиниринг бизнес-процессов. Теория альянсов. Концепция самоорганизации: модель жизнеспособности С.Бира, теории У.Эшби, У.Мак-Куллоха, Г. Ферстера, Г.Бейтсона.

Тема 3. Социальная организация

Понятие и свойства социальной организации. Условия существования организации.

Классификация социальных организаций: по статусу, цели создания, источникам финансирования, способу удовлетворения потребностей, наличию официальной регистрации, отраслевой принадлежности, самостоятельности в принятии решений. Виды коммерческих и некоммерческих организаций в соответствии с ГК РФ.

Организационно-правовые формы компаний. Понятие и признаки юридического лица. Корпоративные (корпорации) и унитарные юридические лица, их виды. Формы хозяйственных товариществ: полное товарищество, товарищество на вере (коммандитное товарищество); их характеристика. Формы хозяйственных обществ: акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, их признаки. Публичные и непубличные общества.

Формы интеграции организаций. «Жесткие» и «мягкие» формы объединения, их сравнительная характеристика. Отличительные особенности стратегических альянсов, консорциумов, картелей, синдикатов, пулов, ассоциаций, конгломератов, трестов, концернов, промышленных холдингов, финансово-промышленных групп и т.п.

Совместные предприятия: цели создания и признаки. Международные СП, их преимущества и недостатки. Предпринимательские союзы как перспективная форма организации. Кластерный подход к объединению компаний как основа территориального развития.

Тема 4. Организация как система

Основные понятия системного подхода: цель, алгоритм, критерий выбора, статические и динамические модели, функционирование и развитие. Понятия, характеризующие строение систем: элемент, подсистема, структура, атрибуты связи.

Классификация систем по степени сложности, по содержанию, по степени влияния внешних факторов. Открытые и закрытые системы.

Системные свойства организации: целенаправленность, целостность, эмерджентность, гомеостазис (устойчивость), структурность.

Внешняя среда организации и ее характеристики. Факторы макросреды (дальнее окружение), их классификация и влияние на организацию. Факторы микросреды (ближнее окружение), их состав и влияние на организацию. Особенности проведения PEST-, EFAS-, SWOT-анализа и анализа по 5 силам М. Портера.

Внутренняя среда организации и ее элементы: цели, персонал, технология, ресурсы, структура, организационная культура. Понятие управляющей и управляемой подсистемы. Управление как процесс целенаправленного внешнего воздействия или воздействия одной части системы на другую, с целью ее перевода в новое состояние или поддержания в заданном состоянии.

Принципы статической организации: приоритета цели, приоритета функций над структурой, приоритета объекта управления над субъектом, адаптивности, координации, автономии, оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления, соблюдения масштаба управляемости, субординации, формализации связей.

Тема 5. Организация как процесс

Процессный подход как обязательный принцип управления организацией (требования МС ИСО 9000). Основные понятия процессного подхода: цель, участники, входы и выходы, механизм. Сущность понятия «процесс» и его основные признаки.

Классификация процессов в организации: по категории потребителей; области применения; назначению и целям.

Структура и этапы протекания организационных процессов. Характеристика составных частей процесса: действие, операция, стадия, этап, фаза, цикл.

Требования к типовому процессу. Сущность требований к владельцу процесса, границам процесса, регламентирующим документам, входам и выходам процесса, его ресурсам и показателям.

Принципы динамической организации: соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами; эффективности производства и экономичности; прямоотчности; адаптивности; ритмичности; непрерывности; параллельности; синхронизации.

Тема 6. Основные законы организации

Понятие закона и закономерности. Общая классификация законов. Объективные законы организации.

Содержание закона синергии. Сочетание элементов организации как основа организованных, дезорганизованных и нейтральных систем. Синергический эффект. Положительное и отрицательное действие закона.

Самосохранение организации как ее способность поддерживать свое внутреннее равновесие и целостность. Содержание закона самосохранения и возможные результаты его действия. Уровень самосохранения организации. Пути сохранения жизнеспособности социальных систем.

Развитие как процесс изменений закономерного и случайного характера. Формы и темпы развития. Содержание закона развития (онтогенеза). Жизненный цикл организации. Различные подходы к определению этапов жизненного цикла организации: модели Л. Грейнера, И. Адизеса, Р. Дафта. и др. Управление развитием организации на разных этапах ее жизненного цикла.

Законы организации 2-го порядка и их содержание: закон единства анализа и синтеза, закон информированности - упорядоченности, закон композиции пропорциональности, закон своеобразия, закон наименьших (слабого звена), закон необходимого разнообразия.

Взаимосвязь и взаимное влияние законов организации друг на друга.

Тема 7. Организационные структуры

Сущность и цель организационной структуры. Основные понятия, связанные с построением систем: звено управления, подразделение, уровень управления, департаментализация, взаимосвязи между звеньями.

Основные типы структурных взаимосвязей: горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные, их характеристика. Основные типы соединений в организации: последовательное, встречное, расходящееся, сужающееся, расширяющееся, многоканальное.

Типология организационных структур: механистические (иерархические) и органические (адаптивные). Традиционные организационные структуры. Отличительные признаки линейной, функциональной, линейно-функциональной, линейно-штабной, дивизиональной (переходной), проектной, матричной (проблемно- и программно-целевой) структур. Их достоинства и недостатки.

Основные тенденции в развитии организационных структур в современных условиях. Горизонтальные корпорации и их признаки. Командная структура управления. Многофункциональные и постоянные команды. Адхократические, многомерные и рыночные организационные структуры. Сетевая структура. Виды сетевых организаций. Достоинства и недостатки сетевой структуры. Виртуальная организация и основные ее характеристики.

Тема 8. Управление как особый вид организационных процессов

Управленческие процессы как особый вид организационных процессов. Структура и элементы процесса управления, его цикличность. Свойства процесса управления.

Понятие и виды управленческих операций и работ. Управленческие процедуры и их классификация. Этапы процесса управления: целеполагание, анализ ситуации, определение проблемы, принятие и реализация решения, - и их содержание. Малый и большой контуры управления.

Понятие и виды технологий управления.

Сущность, элементы и виды управленческих решений. Факторы, влияющие на качество и эффективность решений. Модели принятия решения: рациональная, политическая и ограниченной рациональности. Адаптивистский подход к принятию решений: теория игр и теория хаоса Р. Стейви. Методы принятия решений.

Функции управления как инструмент принятия и реализации решений. Классификация функций управления: общие, конкретные и специальные функции. Основные функции управления: планирование, организация, регулирование, координация, мотивация, руководство, контроль.

Планирование как функция и этап процесса управления. Принципы, задачи, виды и этапы планирования.

Организация как средство структуризации компании, двойной механизм ее действия. Принципы и формы рациональной организации процессов.

Реализация управленческих решений посредством руководства, координации и регулирования. Руководство как функция, основанная на власти. Природа, сущность и источники власти. Типология власти: личностная и организационная основа власти. Использование различных типов власти на этапах жизненного цикла организации. Управляемость как фактор власти. Понятия координации и регулирования. Координация действий на основе различных моделей делегирования полномочий.

Контроль как система оценки соответствия процесса функционирования управляемого объекта принятым управленческим решениям. Виды и критерии эффективности контроля. Контроллинг: цели, структура, виды и методы.

Мотивация персонала: основные подходы и механизм. Методы материальной и нематериальной мотивации. Функции руководителя по Дж. Адаиру.

Механизм управления: административные, экономические и социальнопсихологические методы.

Тема 9. Проектирование организационных систем

Организационное проектирование как метод формальной организации целостных систем. Основные понятия и этапы организационного проектирования. Объекты проектирования: подсистема линейного руководства, функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления и составляющие их элементы: функции, оргструктура, технология управления, кадры, информация, методы и технические средства управления, управленческие решения. Понятие проекта системы управления и характеристика его составляющих: технико-экономическое обоснование (ТЭО), задание на оргпроектирование (ЗО), организационный общий проект (ООП), организационный рабочий проект (ОРП). Виды проектной документации и их разработка.

Элементы проектирования организационной структуры: разделение труда, департаментализация, организационные связи и их координация, масштаб управляемости, число иерархических уровней, распределение прав и ответственности, централизация и децентрализация, дифференциация и интеграция.

Факторы организационного проектирования. Принципы рационализации. Методы организационного проектирования: метод аналогий, экспертный метод, метод структуризации целей, метод моделирования.

Оценка эффективности структуры организации. Критерии эффективности системы управления. Подходы к ее оценке: расчет интегрального индикатора; расчет частных показателей. Виды и расчет показателей конечных результатов деятельности; организации процесса управления; рациональности организационной структуры.

Тема 10. Организационная культура

Сущность, формы и функции организационной культуры. Сравнительная характеристика организационной культуры и норм поведения, принятыми в обществе. Культура организации как многомерное образование: уровни, субкультуры. Понятие и основные параметры силы организационной культуры: разделяемость, объемность, гибкость. Признаки сильной и слабой культуры. Процесс формирования организационной культуры. Координация организационной культуры со стратегией и системой мотивации компании.

Основные элементы организационной культуры: миссия, философия; цели; ценности; нормы поведения; организационный климат; имидж. Сущность и виды миссии. Управление по целям: сущность, преимущества и недостатки. Управление по ценностям: понятие, система корпоративной этики в организации, увязка ее с системой мотивации. Организационный и психологический климат: понятия, факторный анализ. Имидж и репутация компании. Процесс формирования репутации организации. Рейтинги деловой репутации компании.

Символический блок культуры: обряды, символы, мифы, легенды, «героические личности».

Типология организационной культуры. Исследования Г. Хофстеде и К. Камерона – Р. Куинна. Оценка организационной культуры. Устойчивость, поддержание организационной культуры. Стоимость компании и организационная культура.

Тема 11. Организационные изменения

Сущность, предпосылки и виды организационных изменений. Субъекты и объекты изменений. Этапы преобразований. Модели управления изменениями Л.Грейнера, Дж.

Коттера, Э.Уткина и др. Сопротивление изменениям: сущность и виды. Личные и структурные барьеры. Противодействие сопротивлению изменениям. Требования, предъявляемые к лидерам преобразований. Основные ошибки внедрения изменений. Эффект и эффективность организационных изменений, их виды и оценка. Самообучающаяся организация. Концепции П.Сенге, Т.Бойдела, Н.Диксона.

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1. Предмет, сущность и понятийный аппарат менеджмента. Цепочка создания ценности как объекта управления

Предмет теории менеджмента. Понятийный аппарат. Закономерности управления различными системами. Управленческие отношения. Субъекты и объекты управления.

Анализ цепочки создания ценности. В Действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки данного продукта или услуги. Анализ декомпозиции. Использование цепочки создания ценности как обеспечение быстрого обзора внешней среды компании и возможных направлений изменений.

Тема 2. Роль руководителя в системе управления

Сущность управленческой деятельности. Цели и задачи управленческой деятельности. Цели-ориентации и цели-задания. Руководители высшего звена управления и менеджеры-исполнители. Стратегическое управление. Tактическое управление. Текущее (операционное) управления. Факторы управления и их классификация. Информация как средство управленческой деятельности.

Место и роли руководителя в системе управления. Специфика должностного положения руководителя. Функции руководителя: целеполагание, прогнозирование, планирование, организации, принятие решений, мотивирование, коммуникативная функция, контроль и коррекция, кадровая функция, производственно-технологические функции, производные (комплексные) функции управления.

Мотивация деятельности руководителя. Власть как регулятор управленческой деятельности. Руководство и лидерство. Способности к управленческой деятельности.

Тема 3. Организационный дизайн

Разработка целевой модели организации и программы изменений корпоративной культуры.

Описание организационной структуры и распределения ответственности. Разработка органиграмм и матриц ответственности. Разработка операционных норм работы подразделений.

Настройка системы прав и ответственностей. Распределение полномочий, функций и ответственности сотрудников на основе разработанных регламентов. Наблюдение, фотография рабочего дня и тайм-функциональный анализ.

Разработка организационных регламентирующих документов. Оптимизация горизонтальных взаимодействий в оргструктуре.

Корпоративный дизайн.

Дизайн организационной структуры подразделения.

Детальный инжиниринг бизнес-процессов. Применение технологий бизнесинжиниринга для разработки регламентов.

Дизайн систем управления. Оптимизация верхнего и нижнего уровней оргструктуры.

Функциональные, продуктово-рыночные и матричные типы организационных структур.

Процессные, проектные и смешанные организационные структуры.

Тема 4. Диагностика и улучшение процессов управления

Диагностика действующих структур организации (организационной, функциональной, информационной, кадровой). Диагностика состояния организационной

структуры. Организация проекта по оптимизации оргструктуры. Практические приемы управления изменениями.

"Настройка" организационной структуры под разработанную стратегию.

Этапы процесса организационных изменений. Способы управление процессом изменений. Организация управление персоналом в условиях организационных изменений.

Основные принципы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям вытекают из его причин. Основные приемы и мероприятия по уменьшению сопротивлений. Правильная технология реализации проекта по оптимизации оргструктуры.

Типы и условия возможных организационных изменений. Проблемы обеспечения адаптивности организации в рыночной среде.

Разработка программы организационных изменений (change management) в части перехода от существующей структуры к целевой.

Внедрение изменений. Этапы преобразований организации деятельности компании

Тема 5. Механизм проведения организационных изменений

Анализ состояния организации и потребность в организационных изменениях и управление ими. Возможные направления организационных изменений. Адаптация организаций к изменениям, происходящим во внешней и внутренней средах посредством механизма управления организационными изменениями. Управление организационными изменениями. Алгоритм проведения организационных изменений. Критические факторы управления организационными изменениями. Разработка сценариев проведения организационных изменений.

Тема 6. Управление рисками организации

Понятие «риск», место и роль оценки рисков в системе управления. Критерии и принципы классификации рисков. Показатели риска и методы его анализа и оценки. Управление риском при принятии решений. Устойчивость цепей поставок, цели и подходы к управлению рисками цепей поставок. Процесс управления рисками в организации.

Использование матриц риска при управлении рисками в организация

Тема 7. Организационно-управленческие инновации

Классификация организационно-управленческих инноваций. Понятие организационных инноваций. Свойства управленческих инноваций. Свойства организационных инноваций. Основные движущие силы организационно-управленческих инноваций.

Совершенствование организации труда на основе ноу-хау. Улучшение качества входа организации (сырья, материалов, комплектующих и т.д.). Совершенствование взаимодействия с внешней средой организации. Совершенствование функций взаимодействия с потребителями (реклама, система стимулирования продвижения товара и др.). Повышение качества сервиса товаров у потребителя. Расширение существующего рынка товаров компании. Освоение нового рынка.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Тема 1. Введение в организационное поведение

Организационное поведение – основа для понимания менеджмента. Междисциплинарный подход к организационному поведению. Интеграция с функциональными направлениями менеджмента. Факторы, влияющие на организационное поведение. Этапы развития дисциплины.

Личность (индивидуум), группа, организация. Организационное поведение и национальная культура. Организационное поведение в системе международного бизнеса.

Тема 2. Мотивация – от теории к практике

Мотивация: использование в практике менеджмента. Теории мотивации. Ранние теории мотивации. Иерархия потребностей (А. Маслоу). Теория "Х" и теория "У" (Д. МакГрегор). Теория факторов мотивации Ф. Герцберга. Современные теории мотивации.

Теория потребностей К. Алдерфера. Классификация потребностей по Ф. Мак-Клелланду. Теория ожиданий. Интеграция современных теорий мотивации. Использование теорий мотивации на практике.

Механизм мотивации. Соотношение мотивации и типов поведения работников

Мотивация и результативность организации. Цели и целеполагание, управление по целям. Участие в управлении. Кружки качества. Организация системы компенсаций с учетом факторов мотивации. Гибкие формы вознаграждений, участие в прибылях. Справедливость оплаты как фактор мотивации. Гибкое рабочее время. Выполнение работы дома на основе телекоммуникационной связи. Проектирование работ с учетом обогащения их содержания и расширения сферы деятельности работников. Ротация кадров. Самоуправляемые рабочие группы. Особенности использования теорий мотивации на российских предприятиях.

Тема 3. Личностные качества работника

Основные понятия различных теорий и подходов к личности. Личность и индивидуальные различия. Личностные качества работников: использование в практике менеджмента. Теории поведения человека в организации. Социально-демографические особенности работников (пол, возраст, семейное положение, стаж работы и т.п.) Роль психических явлений в организационном поведении, их влияние на результаты работы. Профессиональная пригодность. Типы личности и предпочтительные сферы деятельности. Национальные особенности поведения. Учет социально-демографических особенностей и личностных качеств работников при подборе и расстановке кадров, их обучении и развитии, при организации системы компенсаций, поддержании дисциплины, сокращении текучести кадров. Понятие компетенций, их виды, использование в современной практике управления.

Тема 4. Группа. Взаимодействие и групповое принятие решений

От теории к практике менеджмента. Классификация групп. Мотивы вступления в группу. Стадии развития группы. Факторы, определяющие поведение ее членов. Структура групп. Ролевой конфликт. Статус и нормы. Размер групп. Неформальные группы в организации. Формирование группового поведения в организации. Условия эффективного функционирования. Групповая динамика. Групповое единomyслие. Сплоченность групп и эффективность работы. Групповое принятие решений – достоинства и недостатки.

Тема 5. Лидерство и власть.

Лидерство в организации – от теории к практике. Классические и современные подходы. Личностные качества руководителя. Поведенческий подход к лидерству. Ситуационный подход к лидерству. Выдающиеся лидеры. Современные концепции лидерства. “Харизматические” лидеры – секреты успеха. Концепция заместителей лидерства. Трансформирующий тип лидерства.

Лидерство и власть – общее и отличия. Отношения к власти в зависимости от типа личности. Источники и формы власти. Зависимость – основа власти. Что создает зависимость. Власть в группах – коалиции. Наделение властью (делегирующее полномочий). Тактика власти.

Тема 6. Конфликты и переговоры

Классические и современные подходы к конфликту и их использование в практике менеджмента. Оценка конфликта с точки зрения результатов работы организации. Источники конфликтов. Виды конфликтов. Ролевые конфликты. Стадии развития конфликта – их содержание. Модели поведения в конфликте. Последствия конфликта: негативные, позитивные. Управление конфликтом. Типы конфликтных личностей. Медиация в конфликте.

Переговоры – подготовка, формы проведения. Анализ результатов (долгосрочных, краткосрочных) Стиль и тактика проведения переговоров. Посредничество при

переговорах. Переговоры: национальные особенности поведения. Необходимость их учета при подготовке и проведении переговоров.

Тема 7. Организационная культура

Современные подходы к организационной культуре и их использование в практике менеджмента. Типологии культур по различным признакам. Сильная и слабая организационная культура. Функции организационной культуры. Факторы, ее формирующие.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ

Тема 1. Функции и задачи прогнозирования

Общая характеристика прогнозирования. Необходимость разработки прогнозов в современных условиях.

Классификация факторов прогнозирования макросреды, включающая политические и правовые факторы, макроэкономические факторы, развитие систем образования, науки, изменение социальных условий.

Методы исследования макросреды: сканирование, мониторинг, предвидение, оценка. Воздействие факторов макросреды на развитие организаций и предприятий

Тема 2. Методы прогнозирования

Характеристика основных методов прогнозирования. Особенности дельфийской методики прогнозирования. Последовательность действий и работы по дельфийской методике.

Сценарные методы разработки прогнозов. Понятие сценария. Последовательность определения сценариев. Многовариантность прогнозов. Преимущества и недостатки дельфийской методики и метода сценариев.

Исследование перспектив развития рынка с помощью социологических методов.

Учет тенденций в прогнозировании с помощью экстраполяции временных рядов и скользящего среднего.

Прогнозирование на основе взаимосвязей показателей.

Понятие опережающих индикаторов. Выбор наилучшего метода прогнозирования применительно к целям прогноза, условиям макросреды и располагаемым ресурсам.

Тема 3. Система планирования

Основные понятия и показатели, используемые в планировании. Эволюция теории и практики планирования в России и в экономически развитых странах. Требования к системе и процессу планирования.

Стратегическое и тактическое планирование: взаимосвязь и особенности. Основные этапы и последовательность разработки планов. Реализация планов. Типовые правила успешного выполнения планов и достижения целей развития организации. Роль руководителей высшего звена управления в реализации стратегических планов.

Понятие сводного стратегического плана и его основные разделы.

Система показателей планирования, их взаимосвязь. Натуральные и стоимостные показатели. Нормы и нормативы в планировании, своевременность их корректировки.

Планирование рабочего времени руководителей. Основные правила такого планирования. Оценка потерь при отсутствии планов рабочего времени руководителей.

Тема 4. Типы и организация планирования

Классификация типов планирования. Директивное и индикативное планирование. Отличие долгосрочного планирования от прогнозирования. Объекты и предметы планирования. Различия типов планирования по степени детализации.

Формы координации планов. Последовательное, скользящее и синхронное планирование.

Реактивное, инактивное, проактивное и интерактивное планирование.

Организация процесса планирования. Планирование «сверху – вниз», «снизу – вверх» и встречное, итеративное планирование. Новая роль специалистов по планированию. Основные требования к организации разработки планов.

Тема 5. Бизнес-планирование

Назначение бизнес-плана. Бизнес-планирование как важнейший инструмент стратегического управления. Цели составления бизнес-плана для действующей компании. Новые идеи в бизнес-планировании.

Структура бизнес-плана. Роль раздела «Резюме» в бизнес-плане. Характеристика компании и предлагаемые товары и услуги. План производства и развитие рынка. Оценка конкурентов. Основные финансовые показатели в бизнес-плане. Взаимосвязь и приоритетность отдельных разделов бизнес-плана.

Практика применения бизнес-планирования в российских компаниях. Бизнес-план для начинающих предпринимателей. Анализ типичных ошибок при составлении бизнес-планов.

Тема 6. Этапы и инструментарий бизнес-планирования

Основные характеристики профессионально подготовленного бизнес-плана: эффективность, системность, обоснованность, реалистичность и привлекательность.

Структура раздела «Анализ отрасли»: размеры, крупный, средний и малый бизнес в отрасли, развитие экспорта и импорта, государственные программы развития отрасли.

Источники получения данных для анализа спроса на предлагаемые товары и услуги. Целевые сегменты рынка. Сегментационный анализ: социально-демографическое сегментирование, сегментирование по выгодам, поведенческое сегментирование.

Определение спроса на товары и услуги. Потенциальная емкость рынка. Инструментарий оценки емкости рынка. Первичный и вторичный спрос.

Тема 7. Финансовое планирование

Содержание основных финансовых документов организации. Взаимосвязь плана прибылей и убытков, плана денежных потоков и финансового баланса. Последовательность и базовые предположения в финансовом планировании: расчетный период, продолжительность создания и эксплуатации объекта, валюта проекта, метод расчета амортизации. Налоговые платежи.

Структура плана прибылей и убытков. Переменные и постоянные расходы. Выручка от продажи, валовая и чистая прибыль. Показатели рентабельности.

План движения денежных средств. Синхронизация доходов и расходов во времени. Денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Последовательность разработки плана движения денежных средств.

Цель прогнозирования финансового баланса. Структура прогнозного баланса, оптимизация активов и пассивов баланса.

Тема 8. Планирование инвестиций и проектов

Оценка потребности в инвестициях для пред-приятия. Основные варианты финансирования. Составление кредитного плана, его содержание. Расчет процентов по кредиту.

Анализ безубыточности проектов. Определение запаса прочности, характеризующего уровень риска.

Статистические методы оценки эффективности инвестиционного проекта: простой срок окупаемости, бухгалтерская норма доходности.

Динамические методы оценки эффективности проектов: дисконтированный срок окупаемости, чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности, индекс прибыльности.

Достоинства и недостатки различных методов оценки эффективности проектов. Планирование инвестиционных проектов на основе оценки их эффективности.

Тема 9. Планирование на основе модели «Потенциал - продукт – рынок»

Модель планирования развития компании на основе трехкомпонентной матрицы, отражающей позиционирование продукта и компании на рынке.

Определение позиций «продукт» и «рынок». Товары повседневного спроса и длительного пользования. Отличительные качества производимой продукции. Расширение доли рынка. Доходы потребителей и заказчиков.

Характеристика кадрового потенциала организации (численность, возраст, опыт, уровень образования, уровень культуры, возможности роста). Структура управленческого потенциала (компетенция, способности и личные качества, готовность рисковать и умение разрешать проблемы). Производственный и научно-технический потенциал. Качественные и количественные оценки совокупного потенциала.

Модель планирования средней прибыли в долгосрочном периоде с учётом затрат и вероятности реализации товаров и услуг.

Тема 10. Планирование в обучающейся организации

Основные характеристики обучающейся организации, ее отличительные признаки. Использование инноваций для разработки новых норм и стандартов и обучения в масштабах организации. Методы передачи новых знаний. Уровень интеллекта и компетентность компании.

Выявление первоисточников проблем, которые необходимо решить при планировании. Метод пяти «почему». Самоанализ и конструктивная критика как элементы процесса планирования. Основные этапы решения проблем от ее первичного восприятия до оценки и планирования. Этика планирования в обучающейся организации: ответственность и самопроверка.

Ориентация на процесс планирования и результат. Принципы организационного обучения. Последовательность задач и измерения прогресса на пути достижения целей. Становление обучающейся организации.

Тема 11. Планирование в условиях государственно-частного партнерства

Признаки и формы государственно-частного партнерства. Взаимодействие сторон, распределение затрат и финансовых рисков. Концессионные соглашения и соглашения о разделе продукции. Преимущества государственно-частного партнерства при осуществлении крупных проектов.

Исторический опыт применения государственно-частного партнёрства в России и других странах.

Механизмы реализации государственно-частного партнерства – «строительство эксплуатация – управление – передача».

Современные инструменты взаимодействия государства и бизнеса в России (инновационная инфраструктура, государственные корпорации, концессионные соглашения, венчурные фонды, лизинг, особые экономические зоны).

Практическая реализация государственно-частного партнёрства при реализации проектов «Сахалин-1», «Сахалин-2», «Олимпиада. Сочи 2014». Планирование и управление проектами.

Тема 12. Реализация стратегических планов

Последовательность этапов реализации планов. Завершенность и эффективность каждого этапа. Восприятие плана как необходимости.

Создание коалиции сторонников необходимых изменений. Разработка концепции развития компании, на основе которой создаются стратегические и тактические планы.

Поддержка плана сотрудниками: информация, коммуникации, мотивация. Устранение препятствий на каждом этапе реализации планов. Решение дилеммы - личный вклад в общий план или собственные интересы.

Оценка промежуточных результатов. Текущие проблемы и будущее компании. Изменение корпоративной культуры для реализации плана. Подготовка новых руководителей. Ответственность, самокритика.

Регулярный анализ эффективности изменений, предусмотренных планом. Выполнение всех этапов работы по графику. Анализ типичных ошибок при реализации планов и обоснование необходимых этапов для успешного продвижения к целям плана.

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.

КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Становление и эволюция корпоративных отношений. Основные понятия и категории корпоративного управления.

Корпорация: понятие, отличительные признаки и характерные черты. Значение понятия «корпорация» в узком и широком смысле слова. Преимущества корпорации. Возникновение акционерных обществ и их эволюция.

Классификация и виды корпорации в различных правовых системах. Современные тенденции развития корпораций.

Акционерное общество как простейшая и распространенная организационно-правовая форма корпорации. Разновидности акционерных обществ, их классификация, особенности организации (структуры органов) и функционирования. оборот корпоративных ценных бумаг на организованном и неорганизованном рынках. Законодательная и нормативно-правовая база акционерных отношений. Сущность корпоративных отношений и их участники (субъекты). Виды корпоративных отношений. Экономические и иные интересы корпоративных отношений. Управленческие теории корпоративных интересов: теория агентов, теория заинтересованных лиц.

Особенности появления корпоративных интересов в современной экономике России.

Сущность и сфера корпоративного управления (КУ). Корпоративное управление (Corporate Governance) как система взаимоотношений между топ-менеджментом, советом директоров, владельцами (акционерами) и другими заинтересованными лицами по поводу обеспечения эффективности деятельности компании и интересов владельцев.

Становление и развитие системы корпоративного управления, её этапы, значение и функции корпоративного управления.

Корпоративное управление и корпоративный менеджмент (Corporate Management): соотношение понятий (терминов) и отличительные признаки.

Тема 2. Основные участники, принципы и модели корпоративного управления: российская и международная практика

Система взаимодействия основных субъектов (участников) КУ, их цели, интересы, функции. «Агентская проблема» и её решение. Агентские затраты. Баланс интересов участников и способы его поддержания. Проблемы стейкхолдеров.

Принципы КУ ОЭСР: справедливость как защита прав всех акционеров, ответственность за создание общественного благосостояния и стоимости для акционеров и других заинтересованных лиц, транспарентность, подотчетность, независимость директоров.

Национальные кодексы и стандарты корпоративного поведения: содержание, особенности разработки и применения в России.

Применение кодексов наилучшей практики корпоративного управления в ведущих российских и зарубежных компаниях. Этические кодексы и этика корпоративного бизнеса.

Характеристика отличительных черт моделей корпоративного управления: англоамериканская, континентальная (германская), японская (азиатская). Формирование российской модели КУ и её специфика.

Системы КУ: концепция, структура, внутренние и внешние факторы и механизмы. Структура и концентрация собственности и акционерного капитала.. Дисперсная и

высококонцентрированная структура собственности и капитала, специфика российского варианта.

Тема 3. Интегрированные корпоративные структуры: особенности создания и успешного функционирования. Роль, функции и задачи корпоративных центров.

Сущность, принципы и задачи корпоративных стратегий, их взаимосвязь со стратегиями других уровней. Диверсификация как ключевой вопрос в планировании и стратегии корпоративного уровня. Понятия стратегического управления корпорацией (современные подходы): «стратегия корпорации», «стратегическая цель», «особенности ситуационной и функциональной стратегии корпорации».

Предпосылки и стратегические цели создания интегрированных корпоративных структур (ИКС). Преимущества и недостатки ИКС. Формирование ИКС на трех уровнях корпоративной иерархии (корпоративный центр, управляющие компании, производственные и сервисные компании).

Реализация стратегий формирования вертикально-интегрированных и горизонтально интегрированных корпоративных структур. Факторы успешного функционирования этих структур: единство стратегических целей входящих в ИКС компаний, единообразие системы управления, обеспечение прибыльной деятельности каждого входящего в ИКС подразделения, своевременное избавление от неэффективных бизнес-единиц, преобладание общекорпоративных интересов над интересами отдельных компаний. Основные этапы в стратегии формирования ИКС (подготовительный, этап «запуска», адаптационный, зрелой интеграции) и соблюдение принципов интегрирования (централизация управления с точки зрения соответствия стандартам «публичной» компании, защиты интеллектуальной собственности и т.д.). Диверсификация как стратегия развития в российских корпорациях.

Преимущества ИКС с позиции реализации интересов собственников (акционеров), менеджеров, работников, государства.

Стратегические аспекты процессов формирования корпоративных структур холдингового типа. Использование преимуществ холдингов, обоснование выбора эффективных вариантов и стратегий их развития. Схемы формирования различных типов холдингов, в т.ч. с участием государства. Модели и стратегии ценообразования внутри холдинговых структур.

Проблемы формирования, функционирования и развития ФПГ, варианты их последующей трансформации (вопросы стратегического менеджмента).

Механизмы формирования и стратегии развития интегрированных корпоративных структур.

Тема 4. Организация системы корпоративного управления. Стратегическая роль и функции Совета директоров (Наблюдательного совета) в управлении акционерной собственностью

Организационные элементы КУ.

Исполнительные органы компании, их виды (единоличный, коллегиальный).

Роль, состав и функции Совета директоров (Наблюдательного совета). Институт независимых директоров.

Классификация Советов директоров. Компетенция и полномочия Советов директоров. Концепции построения и организации деятельности Совета директоров. Оценка эффективности деятельности Совета директоров: подходы и критерии. Международный опыт организации и функционирования Совета директоров и возможности его применения в России.

Общее Собрание акционеров: цель проведения, регулирование, компетенции, классификация по периодичности и по форме. Организация работы Общего собрания акционеров.

Значение и функции корпоративного секретаря. Развитие института корпоративных секретарей.

Страхование ответственности членов Совета директоров: последствия и перспективы.

Тема 5. Корпоративный контроль: сущность, виды, инструменты.

Понятие корпоративного контроля. Виды корпоративного контроля и их классификация.

Организация системы корпоративного контроля: ревизионная комиссия, аудитор общества, Совет директоров общества и его комитет по аудиту, контрольно-ревизионная служба.

Инструменты внутрикорпоративного контроля.

Международная и российская практика организации корпоративного контроля.

Корпоративный контроль как реализация ответственности компании по отношению к правам акционеров и других заинтересованных лиц.

Тема 6. Стимулирование и вознаграждение участников системы корпоративного управления

Мотивация участников системы корпоративного управления. Факторы и формы выплаты вознаграждения менеджерам, членам Совета директоров. Виды вознаграждения менеджмента: подход, ориентированный на квалификацию, статус, опыт, степень ответственности, компетентность и пр.: подход, ориентированный на результат; подход, ориентированный на стоимость бизнеса. Их достоинства и недостатки.

Порядок раскрытия информации о выплате вознаграждений менеджменту («золотых парашютов») в российских компаниях.

Разработка и применение инструментов оптимизации выплат с учетом изменений факторов внешней и внутренней и внутренней среды компании, экономических кризисов. Функции комитета по вознаграждениям и Совета директоров.

Государственное вмешательство в систему корпоративного вознаграждения.

Принципы и практика выплаты вознаграждений членам Совета директоров в денежной форме, в виде акций или опционов на приобретение акций, прочих благ.

Кодекс корпоративного поведения как источник рекомендаций в области корпоративной мотивационной политики. Классификация дивидендов. Процедурные вопросы выплаты дивидендов в соответствии с действующим законодательством. Рейтинговые оценки и международная практика реализации дивидендной политики.

Тема 7. Стратегии роста капитализации и обеспечения инвестиционной привлекательности компаний в системе корпоративного управления

Подотчетность инвестору: принцип доминирования акционера. Основы управления финансами корпорации (дивидендная политика, размещение акций, структура капитала корпорации).

Оценка корпоративных структур и нефинансовые аспекты деятельности корпоративных образований. Развитие отношений с заинтересованными лицами. Вложения в нематериальные активы.

Инвестиционная привлекательность корпорации и ее обеспечение в системе корпоративного управления. Корпоративное управление и стоимость корпорации. Рейтинговые оценки инвестиционной привлекательности. Управление стоимостью. Оценка капитализации корпоративных структур. Управление капитализацией (на примерах ведущих корпоративных российских структур). Основные факторы роста рыночной капитализации (рост собственного капитала, высокие финансовые результаты и их стабильный (повышающийся) уровень, рост рейтингов, стабильность дивидендной политики, листинг крупнейших торговых площадей и т.д.).

Основные направления нарушения прав акционеров (размывание акций, использование преимущественного положения основного инвестора, сомнительные правовые решения и т.д.) Внедрение добросовестной практики акционирования капитала, как условия защиты прав акционеров.

Особенности корпоративного управления на предприятиях с государственным участием (РАО «Газпром», ОАО РЖД и др.).

Тема 8. Стратегии управления внутри- и межкорпоративными конфликтами

Источники возникновения конфликтов в корпоративных структурах: недостаточная согласованность и противоречивость целей групп и отдельных личностей, устарелость оргструктур и нечеткое разграничение прав и обязанностей работников, ограниченность ресурсов. Противоречие между функциями и видами трудовой деятельности, различия в манере поведения и жизненном опыте, неопределенность перспектив роста, недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджеров, собственников (владельцев) и недостаточный уровень профессионализма.

Способы разрешения межкорпоративных конфликтов. Возможности корпоративного управления в разрешении конфликтов между обществом и корпорациями.

Роль внешней среды в развитии корпоративных образований. Особенности взаимодействия корпораций с внешней средой. Принципы построения отношений с общественностью. Поддержка связей с поставщиками и потребителями.

Особенности регулирования общественной полезности корпораций и властных структур (в том числе в конфликтных сферах) в поиске эффективных методов формирования хозяйственной деятельности. Регулирование деятельности естественных монополий (на примерах деятельности РЖД, Газпром и др.). Проблема сбалансированного распределения экономической власти и развития корпоративного сектора.

Проблемы правительственного (государственного) вмешательства в деятельность российских корпораций. Поведение регулирующих и надзорных органов: теория и практика захвата, теория и практика распределения выгоды и ущерба.

Лоббизм как объект корпоративного управления. Практика управления корпорацией: регулярный аудит и внутрикорпоративная этика.

Тема 9. Особенности корпоративного управления в компаниях с государственным участием

Формы государственного участия в создании и развитии корпоративных структур. Управление акционерными обществами и ИКС с государственным участием.

Доверительное управление как инструмент управления государственной собственностью. Особенности корпоративного управления в компаниях с государственным участием. Роль Совета директоров в защите интересов основного инвестора (доминирующего акционера) – государства. Решение проблемы сбалансированности интересов государства, частных инвесторов, менеджмента корпорации и других заинтересованных сторон. Этические нормы поведения менеджеров в компаниях с государственным участием. Предотвращение вывода активов из государственных и муниципальных структур. Способы повышения ответственности менеджмента за эффективное управление государственной и муниципальной собственностью. Совершенствование модели КУ в компаний с государственным участием (госкомпаниях).

Особенности деятельности Советов директоров в госкомпаниях. Институт профессиональных поверенных и механизм директивного голосования.

Критерии отбора и поиска кандидатов в Совет директоров от государства.

Тема 10. Реформирование систем корпоративного управления, оценка их качества и эффективности

Содержание процессов реорганизации и реструктуризации системы КУ. Объекты и формы корпоративной реструктуризации, измерение её результатов.

Оценка состояния (уровня) КУ как управленческая проблема. Способы оценки эффективности КУ. Рейтинговые системы оценки качества и эффективности КУ.

Использование лучшей практики и методик оценки: российский и международный опыт.

Тема 11. Применение лучшей мировой практики и тенденции развития корпоративного управления

Требования и рекомендации на предмет соответствия лучшей практики в области КУ.

Инструменты оценки качества КУ: аудит КУ, составление специальных рейтингов, бенчмаркинг-исследования. Оценка практики КУ. Внедрение (соответствие) лучшей практики КУ как конкурентное преимущество и источник роста стоимости компании.

Планирование и осуществление программ (мероприятий) по улучшению практики КУ. Индикаторы качества эффективности КУ. Рейтинги КУ как процесс ранжирования уровня (качества) КУ в соответствии с принципами КУ, требованиями законодательства, рекомендациями Кодекса корпоративного поведения.

Международные и российские национальные рейтинги КУ: “Standard & Poor’s”, «РИД – Эксперт РА», «РУС – рейтинг», РА АКLM.

Регулирование КУ и направления его совершенствования. Демократизация корпоративных отношений, участие работников в управлении компанией.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Тема 1. Общие основы антикризисного управления

Понятие, цели и задачи антикризисного управления. Сущность антикризисного управления и его исходные понятия: обязательства и их виды, кредитор, должник, риски, неплатежеспособность, банкротство.

Понятие кризиса социально-экономической системы и основные причины его возникновения. Причины кризисных ситуаций в финансовой деятельности организаций. Типология кризисов и кризисного состояния экономических систем. Признаки кризиса предприятия: распознавание и способы преодоления, Жизненный цикл предприятия. Кризис, как базисный фактор несостоятельности (банкротства) предприятия.

Тема 2. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства)

Становление российского законодательства о несостоятельности (банкротстве). Федеральный Закон Российской Федерации от 26 октября 2002г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Основные цели законодательства о банкротстве. Государственное регулирование процессов санации в экономике. Предупреждение банкротства. Преступления в сфере банкротства. Понятие фиктивного и преднамеренного банкротства.

Субъектный состав отношений, возникающих при проведении процедур несостоятельности (банкротства). Правовой статус должника. Правовой статус кредитора. Организационные аспекты деятельности арбитражного управляющего и членов его команды. Саморегулируемые организации арбитражных управляющих. Роль арбитражного суда в делах о несостоятельности (банкротстве).

Тема 3. Диагностика экономического состояния и оценка перспектив развития неплатежеспособного предприятия

Предприятие на различных стадиях банкротства: скрытая стадия банкротства, финансовая неустойчивость, явное банкротство.

Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии. Понятие и этапы диагностики кризисов. Информация и методы диагностики кризисов. Виды анализа неплатежеспособного предприятия. Механизм диагностики финансового состояния предприятия. Нормативная система критериев оценки несостоятельности (неплатежеспособности) предприятия. Классификация причин неплатежеспособности предприятия.

Особенности возникновения причин неплатежеспособности предприятий в России.

Тема 4. Разработка процедур финансового оздоровления в процессе антикризисного управления

План мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия. Создание стабильной финансовой базы развития организации.

Реструктуризация предприятия как путь сохранения его производственного потенциала и повышения экономической эффективности. Пути реструктуризации: реорганизация, реструктуризация без признаков реорганизации. Меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия, в том числе и просроченной

Финансовое оздоровление предприятия за счет использования внешней помощи. Финансовое оздоровление, как этап арбитражного управления предприятием.

Тема 5. Процедура наблюдения, как этап арбитражного управления предприятием

Наблюдение – первый этап арбитражного управления предприятием. Цели, задачи и сроки проведения процедуры наблюдения. Права и обязанности временного управляющего. Наблюдение как способ оценки финансового состояния организации и конкретизация его долгов. Созыв первого собрания кредиторов.

Временный управляющий. Утверждение временного управляющего, его полномочия. Порядок предъявления требований кредиторов. Полномочия руководителя юридического лица - должника во время наблюдения. Соотношение полномочий руководителя и временного управляющего. Окончание процедуры наблюдения.

Тема 6. Внешнее управление

Понятие, цель и основания введения внешнего управления. Срок внешнего управления, основания и порядок его продления. Внешний управляющий, порядок его назначения и полномочия. Распоряжение имуществом должника. Ограничения полномочий внешнего управляющего по распоряжению имуществом должника. План внешнего управления: порядок его составления, утверждения, исполнения. Отчет внешнего управляющего по итогам внешнего управления: его рассмотрение и утверждение. Окончание внешнего управления.

Тема 7. Конкурсное производство

Понятие, цель, основания открытия конкурсного производства. Срок конкурсного производства, основания и порядок его продления. Конкурсный управляющий. Права и обязанности конкурсного управляющего. Контроль за деятельностью конкурсного управляющего. Понятие конкурсной массы. Имущество, включаемое и не включаемое в конкурсную массу. Порядок и сроки продажи имущества должника. Порядок и сроки предъявления требований кредиторов. Очередность удовлетворения требований кредиторов. Отчет конкурсного управляющего. Конкурсное производство – последний этап арбитражного управления предприятием.

Тема 8. Мирное соглашение

Понятие, цель и правовая природа мирного соглашения. Правовые последствия заключения мирного соглашения. Стороны мирного соглашения. Содержание мирного соглашения. Утверждение мирного соглашения арбитражным судом. Обжалование и пересмотр определения об утверждении мирного соглашения. Порядок исполнения мирного соглашения.

Тема 9. Особенности процедур банкротства отдельных категорий должников юридических лиц

Банкротство градообразующих организаций. Понятие и особенности рассмотрения дел о банкротстве градообразующих организаций. *Банкротство сельскохозяйственных организаций.* Особенности наблюдения, внешнего управления и конкурсного производства. Банкротство кредитных организаций. Виды процедур банкротства кредитных организаций. *Банкротство стратегических организаций.* Особенности финансового оздоровления, внешнего управления, конкурсного производства стратегических организаций.

Банкротство субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса. Понятие и особенности судебных процедур банкротства. Банкротство страховых организаций. Понятие страховых организаций и особенности процедур банкротства и их влияние на договоры страхования. Банкротство профессиональных участников рынка ценных бумаг. Понятие профессиональных участников рынка ценных бумаг. Особенности процедур банкротства. Специальные требования к арбитражным управляющим.

Тема 10. Банкротство гражданина.

Категории граждан, к которым может применяться законодательство о банкротстве. Критерии и признаки банкротства гражданина. Особенности рассмотрения дела в арбитражном суде. Признаки банкротства индивидуальных предпринимателей. Особенности банкротства арбитражных управляющих. Банкротство крестьянского (фермерского) хозяйства. Особенности конкурсного процесса при банкротстве крестьянского (фермерского) хозяйства. Особенности процедуры внешнего управления и конкурсного производства.

Тема 11. Основы правового регулирования процедур банкротства предприятий

Законодательство о банкротстве. Основания для возбуждения дела о банкротстве. Досудебная санация как мера по восстановлению платежеспособности должника.

Цели, задачи и сроки проведения процедуры наблюдения. Права и обязанности временного управляющего. Созыв первого собрания кредиторов. Порядок составления плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности. Права и обязанности административного управляющего в ходе финансового оздоровления. Внешнее управление как этап финансового оздоровления за счет реализации плана внешнего управляющего. Внешний управляющий, порядок его назначения и полномочия.

Цели, сроки и последствия открытия конкурсного производства. Конкурсный управляющий: его полномочия. Очередность удовлетворения требований кредиторов. Порядок, сроки и условия заключения мирового соглашения на различных этапах арбитражного управления. Проведение процедур банкротства отдельных категорий должников юридических лиц.

Тема 12. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии

Содержание, функции и роль маркетинга в антикризисном управлении. Антикризисная стратегия и тактика маркетинга. Виды маркетинговой стратегии: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара, диверсификация, лидерство в снижении издержек, фокусирование (концентрация), дифференциация.

Зависимость маркетинговых стратегий от состояния рыночного спроса. Антикризисная маркетинговая стратегия на различных фазах жизненного цикла рыночного продукта. Комплекс маркетинга в бизнес-плане предприятия. Рациональная организация сбыта - составная часть бизнес-плана предприятия.

Тема 13. Антикризисная инвестиционная политика

Инвестиционная стратегия как составная часть антикризисного стратегического планирования. Базовые правила принятия инвестиционных решений. Критерии оценки инвестиций. Антикризисная государственная инвестиционная стратегия. Инвестиционная политика в процессе санации, внешнего управления и оказания государственной финансовой поддержки.

Источники финансирования инвестиций в условиях дефицита финансовых ресурсов. Оценка привлекательности инвестиционных проектов.

Тема 14. Политика управления персоналом в кризисных условиях Стратегия поведения антикризисного управляющего, подходы и проблемы. Природа производственных конфликтов. Рациональная кадровая политика в условиях системного кризиса. Фазы становления системы стратегического менеджмента, суть и типы кадровой политики. Условия разработки кадровой политики предприятия. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия.

Социально-психологические аспекты управления персоналом в кризисных условиях. Мотивация персонала. Подготовка и обучение кадров. Система управления персоналом методом делегирования ответственности.

Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия.

Тема 15. Организационные аспекты деятельности арбитражного управляющего и членов его команды

Требования, предъявляемые к арбитражным управляющим. Функции, права и обязанности арбитражных управляющих. Полномочия арбитражного управляющего на всех стадиях процедуры банкротства.

Основные функции временного управляющего. Взаимоотношения временного управляющего с администрацией предприятия и судебными органами. Вознаграждение временного управляющего.

Порядок представления кандидатуры внешнего управляющего. Назначение и освобождение внешнего управляющего. Документы, формирующие внешним управляющим.

Последовательность действий конкурсного управляющего. Документы, формирующие конкурсным управляющим. Составление плана ликвидации предприятия должника.

Порядок обеспечения надзора за соблюдением требований и условий осуществления деятельности арбитражных управляющих при проведении процедур банкротства.

Тема 16. Международный опыт банкротства и санации предприятий

Тенденции мирового развития, оказывающие влияние на формы и методы антикризисного управления. Мировая история банкротства.

Особенности законодательства Франции, Германии, Великобритании и США в области банкротства и санации предприятий. Подходы к решению проблемы банкротства предприятий в разных странах.

Дифференциация особенностей функционирования институтов банкротства в развитых странах.

Возможность реабилитации должника – один из критериев оценки правовой системы несостоятельности должника.

Зарубежный опыт прогнозирования банкротства организаций.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Управление операциями (операционный менеджмент (ОМ))

Введение в курс: цели курса, предмет и задачи курса. Связь с другими дисциплинами. Базовые понятия и функции организации. Основные части организации. Сущность ОМ. Исторические аспекты и современная концепция ОМ. Обязанности менеджеров. Операционная деятельность в системе управления организацией. Операционные ресурсы. Классификация операций. Процесс управления операциями. Различия между промышленными предприятиями и предприятиями сферы сервиса.

Тема 2. Основы управления проектами (УП)

Понятие проекта, управления проектом. Стратегическое планирование. Жизненный цикл проекта и организации. Проекты и операционная деятельность. Системное представление УП. Признаки проекта. Примеры проектов. Отличие программы от портфеля. Формирование стратегии через проекты. Критерии отбора инвестиционных проектов. Планирование целей.

Тема 3. Планирование операционной системы и производственных мощностей организации

Задачи производственного планирования. Связь операционной деятельности и стратегического менеджмента. Система планирования деятельности организации. Планирование потребности в мощностях. Планирование ресурсов производства. Бизнес-

планирование. Цикл стратегического планирования. Производственный план. Виды производственных мощностей. Загрузка производственных мощностей. Методы агрегированного планирования. Главный календарный план. Расчет численности рабочих.

Тема 4. Проектирование продукта и производственного процесса

Типы технологических процессов. Создание иерархической структуры работ (ИСР), бизнес-процессов операций. Методы и модели прогнозирования спроса, их классификация. Качественные методы. Количественные методы. Показатели точности прогноза. Мониторинг и контроль прогнозов.

Тема 5. Календарное планирование

Информационные системы в планировании. Планирование ресурсов предприятия (ERP). Календарное планирование и управление на предприятиях. Прямое и обратное календарное планирование (график Ганта). Управление производственной деятельностью. Управление сроками операций.

Тема 6. Моделирование операций. Выбор технологий компании

Определение моделирования. Виды моделирования. Процесс моделирования. Методология. Метод Монте-Карло. Выбор технологий как конкурентного преимущества компании. Совершенствование организационной структуры предприятия. Практическое применение новых технологий. Тенденции технического прогресса.

Тема 7. Размещение производственных мощностей как основа производства

Расположение промышленных и сервисных организаций. Определение размера и мощности организации. Требования к расположению. Методы оценки местоположения. Планирование офисов. Потенциальные возможности повышения производительности.

Тема 8. Управление материальными ресурсами

Значение, цель и задачи управления снабжением и материальным потоком. Анализ выбора целесообразности собственного производства или закупок изделий. Особенности работы с поставщиками. Системы управления производственными запасами в организации. Управление материальными запасами при независимом и зависимом спросе. Планирование потребности в материалах (MRP), эффективность их использования. Закупки «точно в срок».

Тема 9. Обеспечение организации трудовыми ресурсами. Управление качеством и рисками

Роль планирования трудового процесса и распределение трудовых обязанностей. Экономика и эффективность труда. Внутреннее и внешнее вознаграждения. Разработка методов оплаты труда. Нормирование труда и нормативы времени. Методы нормирования труда.

Качество в системе производственного менеджмента. Планирование уровня качества. Статистический контроль процессов. Процесс управления риском. Идентификация риска. Оценка риска. Планирование непредвиденных обстоятельств.

Тема 10. Показатели эффективности предприятия

Роль управления в планировании и анализе операционной деятельности предприятия; основные показатели эффективности операционной деятельности; влияние операционной деятельности на экономические показатели компании; анализ экономических показателей; управление соотношением доходов и расходов компании; пути повышения эффективности деятельности предприятия.

Учебно-методическое обеспечение государственного междисциплинарного экзамена

Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 02.10.2016)

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 23.05.2016)
3. "Основные направления налоговой политики Российской Федерации на 2016 год и плановый период 2017 и 2018 годов"
4. "Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации" от 24.07.2002 N 95-ФЗ (ред. от 23.06.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016), глава 28. Рассмотрение дел о несостоятельности (банкротстве)
5. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "О несостоятельности (банкротстве)" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016)
6. Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» от 12.01.1996 N 10-ФЗ. Редакция от 28.12.2010.
7. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ. Редакция от 30.11.2011.
8. Федеральный закон Российской Федерации "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07. 2007 № 209-ФЗ. Редакция от 06.12.2011.
9. 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.
10. Федеральный закон от 21.07.2005 №115-ФЗ «О концессионных соглашениях». Редакция от 19.07.2011.
11. Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации (утв. Минэкономразвития РФ от 26.12.2008 №20615 – ак/д19).

Основная литература

1. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. проф. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 296 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9558-0270-1
2. Бочарова И.Ю. Корпоративное управление : учебник / А.Ю. Рыманов, И.Ю. Бочарова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 395 с.
3. Бухалков М.И. Производственный менеджмент: организация производства: Учебник / М.И. Бухалков. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 395 с.
4. Гапоненко А.Л. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общ. ред. А. Л. Гапоненко. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 398 с.
5. Згонник, Л. В. Организационное поведение [Электронный ресурс] : Учебник / Л. В. Згонник. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 232 с. - ISBN 978-5-394-01733-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=513285>
6. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – М.:КНОРУС, 2013. – 504с.
7. Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / Э.М.Коротков. – М.:Издательство Юрайт, 2014. – 406с. – Серия: Бакалавр, Углубленный курс.
8. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Лапыгин Ю.Н. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 329 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт) ISBN 978-5-16-004495-8
9. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ./М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури; пер. с англ. – М.:И.Д. Вильямс, 2012.-672с.
10. Михненко, П. А. Теория организации [Электронный ресурс] : учебник / П. А. Михненко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. - (Университетская серия). - ISBN 978-5-4257-0111-4
11. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова, под общ. ред. проф. С.А. Орехова. – М.:ЦТК Дашков и К, 2015. – 440 с.
12. Позднякова В.Я. Производственный менеджмент: Учеб. / Под ред. проф. В.Я.Позднякова, В.М.Прудникова - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 412 с.

13. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-004577-1
14. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 260 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-004198-8
15. Производственный менеджмент. Теория и практика: учебник для бакалавров / И.Н. Иванов, А.М. Беляев [и др.]; под ред. И.Н. Иванова. – М.: Юрайт, 2016 – 574 с.
16. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник / С.Д. Резник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 463 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-010032-6
17. Семенов, А. К. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : Учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 492 с. - ISBN 978-5-394-01413-0 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=513017>
18. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с.
19. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
20. Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 239 с.
21. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (п) ISBN 978-5-16-009073-3
22. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. — 576 с.

Дополнительная литература

1. Агарков А.П. Управление инновационной деятельностью: учебник для бакалавров/А.П. Агарков, Р.С. Голова.-М.:ИТК «Дашков и К», 2015.-208с.
2. Ашмарина С.И. Управление изменениями/ С.И. Ашмарина, Б.Н. Герасимов.-М.: РидГрупп, 2011.-208с.
3. Блинов, А. О. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. - 304 с. - ISBN 978-5-394-02404-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=512829>
4. Казакова Н.А. Антикризисное управление: учебное пособие/Н.А. Казакова. – М.: Рид Групп, 2011. – 368с. – (Национальное экономическое образование)
5. Кибанов, А. Я. Прогнозирование и планирование развития организации управления [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов. - М. : МИУ им. С. Орджаникидзе, 1984. - 33 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/>
6. Кожухар В.М. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. / В.М. Кожухар. – М.: Дашков и К, 2011 – 292 с.
7. Максименко, Н.В. Внутрифирменное планирование [Электронный ресурс] : учебник / Н. В. Максименко. – Минск: Выш. шк., 2011. – 459 с. - ISBN 978-985-06-1960-0
8. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : Практикум для бакалавров / Е. Л. Маслова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. - ISBN 978-5-394-02217-3.
9. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации/Г. Минцберг.- СПб.:Питер,2012.-512с.

10. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-010536-9
11. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 151 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (обложка) ISBN 978-5-16-004534-4
12. Организационная психология: Учебник / Под общ. ред. А.Б. Леоновой - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 429 с.: 60x90 1/16 + (Доп. мат. znanium.com). - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-006052-1
13. Рева В.Е. Управление репутацией: учебное пособие/ В.Е. Рева.-М.:ИТК «Дашков и К», 2013.-136с.
14. Семенов А.К. Организационное поведение: Учебник для бакалавров/А.К.Семенов - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.: 60x90 1/16. - (Учебные издания для бакалавров) (Переплёт) ISBN 978-5-394-02482-5
15. Стратегический менеджмент на предприятии: Учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская - М.: НИЦ ИНФРА-М; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. - 246 с.
16. Строева Е.В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 128 с.
17. Управление проектами: Основы управления: учебник / под ред. М.Л. Разу. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2015. – 768 с.
18. Шварц Д. Искусство мыслить масштабно/Д.Шварц.-пер. с англ. Г.И. Левитин.-2-е изд.- Минск:Поппури, 2013.-304с.

Рекомендуемые Интернет-ресурсы

1. HR Менеджмент – [www . hrm .ru](http://www.hrm.ru)
2. Бизнес-словарь - [www . businessvoc . ru](http://www.businessvoc.ru)
3. Журнал «Риск-менеджмент» - [www . riskm .ru](http://www.riskm.ru)
4. Журнал «Управление персоналом» - [www . TOP - PERSONAL .ru](http://www.TOP-PERSONAL.ru)
5. Журнал «Эксперт» - [www . expert .ru](http://www.expert.ru)
6. Институт инвестиционного развития. Дистанционное бизнес-образование на базе Интернет-технологий. - [www . idi . com .ru](http://www.idi.com.ru)
7. Книги по экономике, финансовому менеджменту, бюджетированию - [www . smartcat .ru](http://www.smartcat.ru)
8. Корпоративный менеджмент, [http :// www . cfin .ru](http://www.cfin.ru)
9. Маркетинг Менеджмент – [www . mgmt .ru](http://www.mgmt.ru)
10. Новый менеджмент – [www . new - management .info](http://www.new-management.info)
11. Российский журнал менеджмента – [www . rjm .ru](http://www.rjm.ru)
12. Сообщество менеджеров – www.e-executive.ru
13. Тестирование национального делового партнерства «Альянс Медиа»// [http :// www . businesstest . ru / about .asp](http://www.businesstest.ru/about.asp)
14. Технологии корпоративного управления - www.iteam.ru
15. Электронные книги: менеджмент и управление предприятием – [www . aup .ru](http://www.aup.ru)

5.2. Подготовка и проведение защиты выпускной квалификационной работы

5.2.1. Требования к выпускной квалификационной работе

Подготовка и защита выпускной квалификационной работы – важнейший этап учебного процесса, завершающий подготовку по

направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) программы «Управление инновациями и инвестициями», способных приступить к профессиональной деятельности.

В процессе выполнения работы обучающемуся предоставляется возможность под руководством опытных специалистов углубить и систематизировать знания, умения и навыки, полученные в процессе обучения и творчески применить их в решении конкретных практических задач.

По итогам выполнения и защиты выпускной квалификационной работы проверяется степень сформированности у выпускников следующих компетенций:

Код	Содержание	Проверяемые компетенции при выполнении и защите ВКР
Общекультурные компетенции (ОК)		
ОК-6	Способность к самоорганизации и самообразованию	+
Общепрофессиональные (ОПК)		
ОПК-4	способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	+
ОПК-5	владение 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	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	+
Профессиональные компетенции (ПК)		
ПК-8	Владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	+
ПК-9	Способен 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	Владеть 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	умением 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	умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании	+
ПК-16	владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования	+

Код	Содержание	Проверяемые компетенции при выполнении и защите ВКР
	и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов	
ПК-17	Способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	+
ПК-18	Владеть навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	+
ПК-19	Владеть навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	+
ПК-20	Владеть навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур	+

5.2.2. Вид выпускной квалификационной работы

Выпускная квалификационная работа по направлению подготовки Менеджмент, направленность (профиль) программы «Менеджмент организации» выполняется в виде выпускной квалификационной работы.

5.2.3. Выбор и утверждение темы выпускной квалификационной работы

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

Примерные темы выпускных квалификационных работ бакалавров (примерная тематика ВКР) определяются выпускающей кафедрой менеджмента и коммерции, утверждаются Советом филиала ежегодно и доводятся до сведения обучающихся не позднее чем за 6 месяцев до начала государственной итоговой аттестации.

Студенту предоставляется право выбора темы выпускной квалификационной работы вплоть до предложения своей темы с необходимым обоснованием целесообразности ее написания. Студент обязан согласовать тему выпускной квалификационной работы (ВКР) со своим научным руководителем не позднее, чем за месяц до начала производственной (преддипломной) практики и написать заявление на имя заведующего кафедрой (Приложение 3). Примерная тематика выпускных квалификационных работ приведена в Приложении 1.

Темы ВКР и научный руководитель утверждаются приказом директора института не позднее чем за месяц до начала производственной (преддипломной) практики и изменению подлежат только в порядке исключения.

5.2.4. Структура выпускной квалификационной работы и требования к ее содержанию

Структура выпускной квалификационной работы определяется в требованиях к выпускным квалификационным работам по соответствующему уровню и направлению подготовки. При этом обязательным является наличие следующих разделов:

- введение, в котором рассматриваются основное содержание и значение выбранной темы выпускной работы, показана ее актуальность на современном этапе социально-экономического развития России. При этом должны быть определены цели и задачи, которые ставит перед собой студент при выполнении работы;

- теоретическая часть, в которой студент должен показать знания имеющейся научной, учебной и нормативной литературы, в т.ч. на иностранном языке по выбранной тематике;

- практическая часть, в которой студент должен продемонстрировать умение использовать для решения поставленных им в работе задач теоретических знаний. Студент должен провести обобщение и анализ собранного фактического материала, результаты которого должны найти свое отражение в тексте выпускной квалификационной работы;

- заключительная часть должна содержать выводы по проведенной работе, а также предложения или рекомендации по использованию полученных результатов;

- список использованных источников;

- аннотация на русском языке объемом не менее одной страницы.

Выпускные квалификационные работы подлежат обязательному рецензированию. Для выпускных квалификационных работ бакалавров допустимо как внешнее, так и внутреннее рецензирование. В качестве внутренних рецензентов могут привлекаться преподаватели других кафедр, или иных структурных подразделений института.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы студент должен решить следующие основные задачи:

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

- изучить теоретические положения менеджмента, 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 организации в области управления инновациями и инвестициями, дать оценку её экономических показателей на материалах бухгалтерской и финансовой отчетности, оперативного учета;

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

- сформулировать выводы и разработать аргументированные

предложения по повышению эффективности работы организации и ее системы управления;

- оформить выпускную квалификационную работу в соответствии с требованиями.

Рекомендуемая структура выпускной квалификационной работы бакалавра:

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические и методические основы изучения проблемы

Глава 2. Анализ состояния изучаемой проблемы на исследуемом объекте

Глава 3. Рекомендации и мероприятия по решению изучаемой проблемы

Заключение

Список использованных источников

Приложения

Содержание включает введение, последовательное перечисление наименований глав, параграфов, а также указание номеров страниц, на которых размещается начало разделов (глав, параграфов). Содержание должно включать все заголовки, имеющиеся в работе, в том числе список использованных источников и 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 5-10% от общего объема работы.

Основная часть работы включает главы, разделенные на параграфы и пункты, в которых последовательно и логично раскрывается содержание исследования. Количество глав, параграфов и пунктов строго не регламентируется, а зависит от специфики исследуемой проблемы и круга изучаемых вопросов. Как правило выпускная квалификационная работа состоит из трех глав.

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 первой главы должен составлять 15-25% от общего объема работы.

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

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 организации.

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

1. Общая характеристика предприятия.
2. Правовое обеспечение деятельности.
3. Идентификация типа (вида) организационной структуры управления и ее специфики.
4. Стратегическое и оперативное управление организацией.
5. Управление персоналом.
6. Информационное обеспечение системы управления.
7. Управление финансами предприятия.
8. Управление маркетингом.
9. Управление инновационной деятельностью
10. Управление инвестиционной деятельностью

Глубина проработки вопросов данного раздела определяется направленностью темы выпускной квалификационной работы. По усмотрению руководителя ВКР студенту должно быть предложено более глубокое изучение тех разделов, которые связаны с выбранной темой работы.

Объем второй главы должен составлять 25-35 % от общего объема 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 в организации и выявленных проблем по теме исследования, которые раскрываются во втором разделе работы, намечаются пути использования вскрытых резервов и устранения недостатков в работе 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.

Объем третьей главы должен составлять до 25- 35% от общего объема работы.

В заключении должны быть сформулированы в сжатой форме основные выводы и рекомендации, вытекающие из результатов проведенного исследования. Заключение рекомендуется писать в виде тезисов. Объем заключения должен составлять 3-5 % от общего объема работы.

Завершается работа списком использованных источников и приложениями.

В список использованных источников включаются все источники, на которые есть ссылки в тексте работы, а также изученные в процессе выполнения работы издания, материалы которых повлияли на структуру работы и ее основные положения.

В приложениях могут быть приведены вспомогательные материалы к основному содержанию работы: промежуточные расчеты решения задач, таблицы цифровых данных, иллюстрации. Наличие в ВКР приложений не является обязательным.

5.2.5. Требования к оформлению 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 Times New Roman Cyr №14. Минимальный объем ВКР без приложений должен составлять 50-60 страниц. Объем приложений не ограничивается.

Расстояние от границы листа до текста слева - 30 мм, справа - 10 мм, от верхней и нижней строки текста до границы листа - 25 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.

Полностью готовая ВКР прошивается в следующем порядке:

1. Титульный лист (Приложение 8)
2. Аннотация (на русском языке) (Приложение 5)
3. Содержание
4. Глава 1, 2, 3
5. Заключение
6. Список использованных источников (в алфавитном порядке)
7. Приложения

В ВКР вкладываются следующие документы:

1. Задание (Приложение 4)
2. Отзыв научного руководителя (Приложение 6)
3. Внутренняя или внешняя рецензия на бланке организации или с печатью (желательно) (Приложение 7)
4. Справка о внедрении результатов ВКР (если есть).
5. Электронная версия работы.
6. Справка о проверке в системе «Антиплагиат».
7. Справка о размещении ВКР в ЭБС.

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

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

Содержание ВКР выполняется по установленному образцу и имеет номер страницы 2.

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 C .

Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц.

Пример оформления названия таблицы:

Таблица _____ - _____
(номер) (название таблицы)

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 слово «Таблица...» пишут на той же строке и отделяют его от наименования таблицы, написанного с первой прописной буквы, тире.

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 «...таблица 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 (подрисовочный текст). Слово «Рисунок» и наименование помещают после пояснительных данных, например: Рисунок 1 - Этапы управления кадрами.

Ссылки на иллюстрации дают по типу «... в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 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 приложении 1».

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 нормативно-правовые документы, литературу, отчеты, интернет-ресурсы указывается в конце ВКР (перед приложением) и составляется в алфавитном порядке (Приложение 10).

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.

5.2.6. Руководство выпускной квалификационной работой

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

Студенту следует периодически (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 и стилистические ошибки.

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

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

Рекомендации и замечания научного руководителя студент должен воспринимать творчески. Он может учитывать их или отклонять по собственному усмотрению, так как ответственность за теоретически и методологически правильную разработку и освещение темы, качество содержания и оформления 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, особое внимание обращает на отмеченные ранее недостатки, не устраненные студентом, мотивирует возможность или нецелесообразность представления ВКР в ГЭК.

Научный руководитель дает отзыв на ВКР, который должен содержать (Приложение 6):

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

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

- характеристику выполнения студентом общего графика ВКР, а также соблюдения им сроков представления отдельных разделов в соответствии с заданием на ВКР;

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

- оценку целесообразности внедрения в практику деятельности организации разработанных студентами 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.

5.2.7. Порядок выполнения и представления выпускной квалификационной работы в государственную экзаменационную комиссию

Подготовка выпускной квалификационной работы бакалавра осуществляется в соответствии с заданием, в котором указаны сроки выполнения отдельных разделов работы и сроки представления полностью оформленной выпускной квалификационной работы бакалавра к защите (Приложение 4). Задание студенту научным руководителем выдается не позднее чем за месяц до начала производственной (преддипломной) практики, утверждается заведующим выпускающей кафедрой.

Подготовленная и полностью оформленная работа вместе с отзывом научного руководителя, рецензией и, при наличии, справками о практическом использовании результатов представляется на выпускающую кафедру для прохождения нормоконтроля и последующей процедуры предварительной защиты.

Не позднее, чем за 5 рабочих дней до начала защиты выпускных квалификационных работ, в соответствии с графиком учебного процесса, на выпускающих кафедрах организуется предзащита выпускных квалификационных работ. На предзащите в обязательном порядке

присутствуют студенты, их научные руководители и комиссия по предзащите, назначаемая заведующим кафедрой. Число членов комиссии по предзащите должно быть не менее 3-х. Председателем комиссии по предзащите является заведующий выпускающей кафедрой либо его заместитель. Результаты предзащиты оформляются протоколом комиссии.

В случае если студент не явился на заседание комиссии по предзащите по неуважительной причине, он обязан пройти предзащиту в сроки, установленные деканом факультета в рамках утвержденного графика учебного процесса.

В случае если студент по результатам предзащиты получил отрицательное решение комиссии по предзащите, он обязан повторно пройти предзащиту, устранив выявленные замечания. При этом на основании решения комиссии по предзащите деканом факультета таким студентам могут быть установлены более поздние сроки прохождения предзащиты ВКР в рамках утвержденного графика учебного процесса.

В случае если студент не явился на заседание комиссии по предзащите по уважительной причине, подтвержденной документально, заведующим кафедрой дополнительно назначаются сроки проведения предзащиты для этого студента.

Решение о допуске прошедших предварительную экспертизу (предзащиту) выпускных квалификационных работ к защите оформляется приказом по вузу.

В соответствии с действующим регламентом обучающиеся, допущенные к защите ВКР, не позднее, чем за три дня до защиты, размещают в электронно-библиотечной системе института в PDF формате электронные копии документов: текст ВКР, отзыв научного руководителя, рецензию(и), оформленные в соответствии с требованиями.

Контроль за достоверностью размещаемых студентом в ЭБС документов осуществляется научным руководителем выпускной квалификационной работы.

Справка установленного образца о размещении текста ВКР (включая отзыв и рецензию) в ЭБС представляется обучающимся на выпускающую кафедру вместе с пакетом обязательных документов перед представлением ВКР в государственную экзаменационную комиссию.

Выпускная квалификационная работа вместе с необходимыми документами (см. п.3.4) представляются в ГЭК не позднее, чем за 2 дня до защиты выпускных квалификационных работ.

5.2.8. Процедура защиты выпускной квалификационной работы

Процедура защиты выпускных квалификационных работ регламентируется локальным актом вуза.

Защита выпускной квалификационной работы осуществляется на заседании государственной экзаменационной комиссии (ГЭК), утверждаемой в установленном порядке. На защиту допускаются все желающие.

К защите ВКР допускаются студенты, своевременно выполнившие учебный план, успешно прошедшие предзащиту на кафедре.

После завершения защиты всех ВКР, предусмотренных по графику на текущий день, объявляется перерыв для обсуждения членами комиссии итогов защиты и выставления окончательной оценки студентам. После принятия членами ГЭК окончательного решения об уровне оценок по защите выпускных квалификационных работ, в аудиторию приглашаются все студенты-выпускники, защищавшие в этот день свои выпускные квалификационные работы.

Председательствующий на заседании сообщает выпускникам окончательные результаты защиты выпускных квалификационных работ.

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

По результатам проведения государственного аттестационного испытания (защита ВКР) обучающийся имеет право на апелляцию, процедура рассмотрения которой регламентируется локальным актом вуза.

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

Выпускникам, не проходившим аттестационных испытаний по уважительной причине, директором института может быть продлён срок прохождения итоговых аттестационных испытаний в соответствии с локальным актом вуза.

Тема выпускной квалификационной работы бакалавра и ее оценка заносятся в зачетную книжку студента и приложение к диплому, которое выдается вместе с дипломом об окончании вуза.

После защиты выпускные квалификационные работы передаются на выпускающую кафедру. Кафедра ведет учет ВКР и в соответствии с инструкцией по делопроизводству передает выпускные квалификационные работы в архив института на хранение.

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 к поступлению в магистратуру.

5.2.9. Критерии оценки выпускной квалификационной работы

Критериями оценки на основе выполнения и защиты 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;
- характеристика ВКР в отзыве научного руководителя;
- оценка рецензента.

Результаты защиты определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «*отлично*» выставляется в том случае, если:

- работа актуальна, носит творческий характер, отличается самостоятельностью сделанных выводов и суждений, практической значимостью;
 - показано глубокое знание учебной и научной литературы по теме выпускной квалификационной работы, современной нормативно-правовой базы по исследуемой проблематике;
 - проблема раскрыта глубоко и всесторонне, материал изложен логично;
 - в работе проведен эмпирический анализ проблемы, который подкрепляет теорию и иллюстрирует реальную ситуацию, приведены таблицы сравнений, графики, диаграммы, формулы, показывающие умение автора формализовать результаты исследования;
 - широко представлена библиография по теме работы;
 - приложения к работе иллюстрируют ее содержание и основные результаты;
 - по своему стилистическому оформлению работа соответствует всем предъявленным требованиям;
 - компьютерная презентация является качественной, информативной, представленный материал хорошо структурирован; иллюстративная часть оформлена грамотно, аккуратно;
- выступление студента при защите, ответы на вопросы и критические замечания представлены в полном объеме.

Оценка «*хорошо*» выставляется в том случае, если:

- работа актуальна, написана самостоятельно;
- основные положения работы раскрыты на достаточном теоретическом и методическом уровне;
- теоретические положения связаны с практикой, представлены количественные показатели, характеризующие проблемную ситуацию;
- практические рекомендации обоснованы;
- приложения грамотно составлены и прослеживается связь с положениями выпускной квалификационной работы;
- достигнута цель исследования на основе решения поставленных автором задач;
- приложения грамотно составлены и прослеживается связь с положениями выпускной квалификационной работы;

- составлена оптимальная библиография по теме работы;
- по своему стилистическому оформлению работа не в полной мере соответствует всем требованиям научности;
- компьютерная презентация оформлена грамотно, однако недостаточно аккуратно; размещение и компоновка рисунков имеют единичные несущественные ошибки, которые не отражаются на качестве презентации в целом;
- ответы студента на вопросы и критические замечания представлены в достаточном объеме.

Оценка *«удовлетворительно»* выставляется в том случае, если:

- содержание работы не вполне раскрывает заявленную тему;
- не в полной мере достигнута цель работы, не все задачи решены;
- исследуемая проблема в основном раскрыта, но не отличается теоретической глубиной и аргументированностью выводов;
- нарушена логика изложения материала;
- в работе не в полной мере использованы необходимые для раскрытия темы научная литература, нормативные документы, а также материалы исследований;
- теоретические положения слабо увязаны с практикой, эмпирическими материалами, практические рекомендации носят формальный бездоказательный характер;
- содержание приложений не освещает решения поставленных задач;
- по своему стилистическому оформлению работа не соответствует всем предъявляемым требованиям;
- иллюстративный материал оформлен неаккуратно, компьютерная презентация содержит неструктурированный текст, дублирующий доклад;
- ответы студента на вопросы и критические замечания не полные.

Оценка *«неудовлетворительно»* выставляется в том случае, если:

- содержание работы не соответствует теме;
- работа содержит поверхностную аргументацию основных положений;
- предложения автора сформулированы не четко или полностью отсутствуют;
- не определены объект и предмет исследования;
- цель работы не достигнута;
- в выпускной квалификационной работе использован заимствованный материал без ссылок на его авторов и источники;
- компьютерная презентация отсутствует или оформлена небрежно, с наличием множества ошибок, имеются множественные несоответствия иллюстративной части и текста ВКР;
- студент не владеет материалами работы, не может дать ответы на поставленные вопросы и замечания рецензентов.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Примерная тематика выпускных квалификационных работ

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент,
направленность (профиль) программы
«Менеджмент организации»

1. Совершенствование систем планирования и прогнозирования в стратегическом менеджменте (с использованием ИС планирования).
2. Разработка стратегии управления изменениями в компании.
3. Реформирование и оптимизация структуры управления организацией.
4. Совершенствование системы управленческих отношений в менеджменте (на примере...).
5. Разработка системы управления рисками в компании.
6. Разработка инновационных проектов в системе стратегического менеджмента современной организации.
7. Разработка эффективной системы коммуникационного менеджмента.
8. Развитие системы управления конкурентоспособностью компании.
9. Управление системами менеджмента качества продукции (на основе внедрения TQM).
10. Совершенствование бизнес-процессов на основе проведения реинжиниринга.
11. Совершенствование системы организации управленческого труда (с использованием HRM).
12. Разработка стратегии достижения конкурентных преимуществ (на примере...).
13. Разработка программы управления несостоятельным предприятием.
14. Разработка проекта осуществления антикризисных инноваций на предприятии.
15. Развитие управления корпоративными структурами.
16. Разработка системы бизнес-планирования в организации.
17. Разработка и внедрение системы бюджетирования на предприятии.
18. Разработка стратегии финансового оздоровления организации в условиях кризиса.
19. Контроллинг как эффективный инструмент менеджмента организации (на примере...).
20. Применение инструментов проектного менеджмента (на примере...).
21. Управление по целям и результатам: формирование системы целеполагания и внедрение.
22. Разработка концепции и методов управления изменениями в организации.
23. Совершенствование организационных структур управления (на примере...).
24. Методы разработки и реализации стратегий повышения конкурентоспособности в современных компаниях.
25. Разработка проекта совершенствования корпоративной культуры в менеджменте (на примере конкретной организации).
26. Применение процессного подхода в организациях.
27. Совершенствование процессов централизации и децентрализации в управлении (на примере организации).
28. Разработка алгоритма принятия и реализации управленческих решений.
29. Разработка и реализация стратегического плана организации.
30. Формирование системы менеджмента качества для повышения конкурентоспособности предприятия (описание процессов TQM).
31. Разработка системы управления мотивацией работников на предприятии (с применением систем HRM).
32. Использование портфельного анализа в деятельности диверсифицированной компании (с использованием ИС портфельного анализа).
33. Формирование системы стратегического контроллинга в организации.
34. Формирование направлений эффективного использования ресурсов организации.

35. Разработка проекта развития системы управления экономическим потенциалом предприятия.
36. Разработка функциональной стратегии предприятия (на примере конкретного вида функциональной стратегии).
37. Оценка организационной эффективности в системе управления.
38. Совершенствование организационной структуры компании в целях повышения ее результативности.
39. Применение методологии проектного менеджмента (Project management) в организационном развитии.
40. Разработка стратегии бизнес-моделирования для электронной коммерции и Интернет-компаний.
41. Бюджетирование как способ управления подразделениями компании для достижения стратегических целей.
42. Антикризисное управление на основе реинжиниринга бизнес-процессов.
43. Управление результативностью бизнес-процессов (с помощью BPM).
44. Особенности осуществления реинжиниринга бизнес-процессов в современной организации.
45. Использование управленческого консалтинга в совершенствовании системы менеджмента организации.
46. Формирование интеллектуального капитала и его влияние на повышение конкурентоспособности (эффективности) организации.
47. Разработка системы планирования и контроля в стратегическом управлении (с использованием ИС планирования).
48. Применение современных методов эффективного управления конфликтами в организации.
49. Управление процессом формирования проектных команд в современных корпоративных структурах.
50. Разработка эффективной системы менеджмента на основе модели управления знаниями и принципов обучающей организации.
51. Анализ внешней среды и учет ее влияния на эффективность деятельности организации.
52. Оценка эффективности деятельности компании в условиях финансового кризиса: управленческий аспект.
53. Стратегический анализ и прогнозирование в условиях финансового кризиса (с использованием ИС стратегического анализа)
54. Организация системы PR-менеджмента в современных корпоративных структурах.
55. Разработка и реализация мер по реструктуризации в системе антикризисного управления.
56. Менеджмент международных инновационных и инвестиционных проектов (на примере...).
57. Внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами.
58. Организационно-управленческое обеспечение конкурентоспособности организации.
59. Формирование эффективной системы корпоративного управления в интегрированных корпоративных структурах.
60. Разработка системы антикризисного управления в компании.
61. Применение методов и инструментов менеджмента качества.
62. Реализация корпоративных (деловых) стратегий.
63. Управление проектами и программами государственно-частного партнёрства.
64. Разработка базовой стратегии бизнеса организации.
65. Разработка программы реализации стратегии компании.
66. Бизнес-моделирование деятельности организации.
67. Построение бизнес-процессов управления взаимоотношениями с клиентами.
68. Построение бизнес-процессов управления маркетингом в организации.

69. Построение бизнес-процессов управления продажами в организации.
70. Применение концепции всеобщего управления качеством (TQM) в управлении организацией.
71. Построение бизнес-процессов управления мотивацией работников в организации.
72. Построение бизнес-процессов управления взаимоотношения с клиентами.
73. Совершенствование бизнес-модели организации управления.
74. Совершенствование бизнес-процессов управления персоналом в организации.
75. Построение бизнес-процессов управления инновационной деятельностью в организации.
76. Организация проектного менеджмента с использованием ИСУП.
77. Построение системы управления по ключевым показателям эффективности.
78. Построение бизнес-модели организации управления Интернет-торговлей.
79. Менеджмент франчайзинга с описанием процессов в ARIS.
80. Повышение стоимости компании как результат совершенствования взаимоотношений с клиентами.
81. Оценка результативности управления организацией.
82. Построение бизнес-процессов управления изменениями в организации.
83. Построение бизнес-процессов управленческих решений в организации.
84. Организация владельческого управления организацией.
85. Разработка конкурентных преимуществ организации.
86. Особенности развития системы управления персоналом.
87. Совершенствование организационной структуры управления организации.
88. Оптимизация системы управления проектами некоммерческой организации.
89. Разработка стратегии диверсификации деятельности организации.
90. Выбор стратегии организационных изменений в торговой организации
91. Корпоративная культура в системе менеджмента предприятия
92. Корпоративная культура как фактор повышения эффективного управления деятельностью организации
93. Корпоративный стиль как фактор повышения эффективности деятельности организации
94. Оптимизация организационной структуры управления торговой организации
95. Особенности создания и управления предприятиями малого бизнеса в сфере торговли
96. Особенности управления государственным унитарным предприятием
97. Особенности управления организацией на рынке логистических услуг
98. Особенности управления торговой организацией в структуре холдинга
99. Управление деятельностью организации в кризисных ситуациях
100. Управление коммерческой деятельностью организации
101. Управление конкурентоспособностью организации (предприятия) в сфере малого бизнеса
102. Конкурентоспособность организации: оценка и направления повышения
103. Управление розничной торговой организацией малого бизнеса
104. Разработка рекламной кампании организации
105. Создание внутрифирменной рекламы и ее эффективность
106. Управление рекламной деятельностью в организации и оценка ее эффективности
107. Управление организацией в современных условиях
108. Управление складом организации
109. Управление созданием и продвижением брендов товаров
110. Совершенствование механизма управления продвижением брендов на потребительском рынке
111. Формирование лояльных потребителей для повышения конкурентоспособности организации
112. Управление формированием и развитием организационной культуры в организации
113. Управление формированием и развитием корпоративной культуры организации

114. Выбор оптимальных методов поставки товаров с учетом особенности клиентской базы
115. Выбор стратегии управления дилерской сетью
116. Инновационные приемы в управлении складским технологическим процессом
117. Оценка эффективности складского процесса компании
118. Стратегическое управление закупками в организации
119. Управление ассортиментом оптовой организации
120. Управление закупочной деятельностью в производственно-торговой организации
121. Управление оптовой закупкой и поставкой товаров
122. Управление оптовой закупкой и поставкой товаров в дистрибьюторской фирме
123. Управление оптовой закупкой и цепью поставок
124. Управление продвижением товаров на региональных рынках.
125. Управление развитием складской сети
126. Управление стимулированием сбыта производственно-торговой организации
127. Управление товародвижением посредством дистрибьюторских организаций
128. Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности организации
129. Управление изменениями в организации
130. Оценка конкурентоспособности организации на потребительском рынке
131. Формирование ассортиментной политики ритейловой сети
132. Особенности управления ассортиментом торгового предприятия малого бизнеса
133. Управление ассортиментом в Интернет-магазине
134. Управление товароснабжением организации
135. Управление закупками и поставками в организации
136. Управление закупками на предприятий
137. Оптимизация процесса продажи товаров и повышения качества обслуживания покупателей
138. Управление продажами в Интернет – торговле
139. Особенности организации и управления распределительными центрами и их роль в товаропроводящей сети
140. Методы стимулирования продажи товаров и оценка целесообразности их использования
141. Выбор направления продвижения товаров на потребительский рынок
142. Интегрированные коммуникации в деятельности торговой организации
143. Аутсорсинг – современная методология создания конкурентоспособных организаций
144. Бенчмаркинг как инновационный приём совершенствования деятельности организации
145. Инновационные приемы в деятельности организаций (предприятий)
146. Инновационные приемы в управлении складским процессом
147. Разработка бизнес-плана инновационно - инвестиционного проекта по перспективному развитию организации в современных условиях
148. Разработка и управление инвестиционным проектом по осуществлению посреднической деятельности (услуг)
149. Разработка и управление инновационным проектом по продвижению товара на потребительском рынке
150. Разработка и управление инвестиционным проектом по социально-экономическому развитию торговой организации
151. Риск-менеджмент в деятельности организации на потребительском рынке товаров и услуг
152. Управление рисками в деятельности организации
153. Управление инвестиционной деятельностью организации и ее эффективность
154. Управление инвестиционным портфелем организации
155. Внедрение финансового менеджмента в организации
156. Механизм управления финансами организации и их оптимизация
157. Анализ финансовой устойчивости и инвестиционной деятельности организации

158. Управление финансами в условиях вывода организации из кризиса
159. Управление финансовыми потоками коммерческой организации
160. Финансово-кредитный механизм управления инвестиционной деятельностью
161. Финансовый лизинг в деятельности организации
162. Экономические методы управления организацией в условиях рыночных отношений
163. Влияние системы материального стимулирования на эффективность труда персонала организации
164. Использование новых методов управления персоналом для усиления конкурентоспособности организации
165. Кадровый менеджмент на различных этапах развития деятельности организации
166. Разработка кадровой политики организации
167. Повышение конкурентных преимуществ организации за счет улучшения использования кадрового потенциала
168. Повышение результативности организации на основе стимулирования труда работников
169. Повышение эффективности деятельности организации на основе стимулирования труда работников
170. Повышение эффективности управления системой (процессами) мотивации персонала организации
171. Управление системой (процессами) мотивации персонала в организации
172. Повышение эффективности управления персоналом организации в условиях экономического кризиса
173. Проектирование оптимальной системы материального стимулирования труда в организации
174. Система стимулирования труда работников организации
175. Совершенствование организации труда в организации
176. Совершенствование системы управления персоналом в организации
177. Современные технологии управления персоналом в организациях (предприятиях)
178. Управление персональным развитием и деловой карьерой персонала организации
179. Управление профессиональной ориентацией и адаптацией персонала организации

ПРИЛОЖЕНИЕ 2
ФОРМА ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
Волгоградский филиал
Факультет Экономики и управления
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
Направленность (профиль): «Менеджмент организации»
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКЗАМЕН
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №

1. Вопрос

2. Вопрос

3. Вопрос

Вопросы рассмотрены и утверждены на заседании Совета Волгоградского филиала
(протокол № ___ от _____ 20__ г.)

Декан факультета _____
(подпись) (Ф.И.О)

ПРИЛОЖЕНИЕ 3
ФОРМА ЗАЯВЛЕНИЯ НА ЗАКРЕПЛЕНИЕ ТЕМЫ ВКР

Зав. кафедрой менеджмента и коммерции
к.социол.н., доцент Охременко И.В.

от студента факультета экономики и управления
_____ формы обучения, курса,
обучающегося по направлению 38.03.02
Менеджмент, направленность (профиль)
«Менеджмент организации»

Заявление

Прошу утвердить тему выпускной квалификационной работы бакалавра в следующей редакции:

« _____
_____ »

и назначить научного руководителя

(Ф.И.О. научного руководителя)

« _____ » _____ 20__ г.

(подпись студента)

Научный руководитель:

(должность, ученая степень и звание, Ф.И.О.)

(подпись научного руководителя)

ПРИЛОЖЕНИЕ 4
ФОРМА ЗАДАНИЯ НА ВКР

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»
(ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»)
ВОЛГОГРАДСКИЙ ФИЛИАЛ

Факультет экономики и управления
Кафедра менеджмента и коммерции

«Утверждаю»
Заведующий кафедрой
менеджмента и коммерции

(название кафедры)
к.социол.н., доцент Охременко И.В.

(должность, звание, Ф.И.О)

(подпись)
« ____ » _____ 20 __ г.

ЗАДАНИЕ И КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

по выполнению выпускной квалификационной работы бакалавра
по направлению 38.03.02 «Менеджмент»,
направленность (профиль) «Менеджмент организации»

Студента(ки) _____ курса _____
Тема работы: _____

Срок сдачи студентом законченной работы: _____

В разделах выпускной квалификационной работы бакалавра изложить:

Во введении – обосновать актуальность темы, сформулировать цель и задачи исследования, определить объект и предмет, методы исследования, представить структуру ВКР. Срок выполнения: _____

Глава 1. (наименование)

1.1 (наименование)

1.2 (наименование)

...

Срок выполнения: _____

Глава 2. (наименование)

2.1 (наименование)

2.2 (наименование)

...

Срок выполнения: _____

Глава 3. (наименование)

Срок выполнения: _____

В заключении – представить выводы по результатам проведенного исследования. Срок выполнения: _____

Объем выпускной квалификационной работы 50-60 страниц компьютерного набора.

Перечень прилагаемого материала: таблицы, рисунки, приложения.

Руководитель

(уч. степень и звание, Ф.И.О. научного рук-ля)

(подпись)

Задание принял к исполнению

(Ф.И.О. студента)

(подпись)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»
(ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В.Плеханова»)

ВОЛГОГРАДСКИЙ ФИЛИАЛ

АННОТАЦИЯ
выпускной квалификационной работы бакалавра

(ФИО студента)

на тему «

»

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит

_____ страниц текста, рисунков – _____, таблиц – _____, использованных источников – _____.

Ключевые слова:

Цель выпускной квалификационной работы бакалавра –

Общая характеристика работы

Первая глава – теоретическая часть – ...

Вторая глава – аналитическая, организационно-экономическая – ...

Третья глава – практическая – ...

Основные выводы по результатам выпускной квалификационной работы бакалавра

1. ...

2. ...

3. ...

Мероприятия:

1. ...

2. ...

3. ...

Студент

(подпись)

(Ф.И.О.)

Научный руководитель

(подпись)

(Ф.И.О.)

**ОТЗЫВ НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ БАКАЛАВРА**

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена:

Студентом _____

Направление: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы: Менеджмент организации

Тема выпускной квалификационной работы бакалавра:

1. Актуальность и значимость темы выпускной квалификационной работы

2. Степень и уровень раскрытия темы

3. Анализ основных положений работ, их достоинства и недостатки

4. Степень самостоятельности проведенного исследования (для бакалавров)

5. Использование и обобщение современной литературы по теме исследования

6. Умение использовать, обрабатывать, анализировать, использовать фактический материал, делать аргументированные выводы

7. Общие выводы по выпускной квалификационной работе, замечания и недостатки

Выпускная квалификационная работа бакалавра отвечает / не отвечает предъявляемым требованиям и студент _____ допущен / не допущен к защите выпускной квалификационной работы.

Научный руководитель: _____

(ФИО, научная степень, должность)

(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

РЕЦЕНЗИЯ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ БАКАЛАВРА

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена:

Студентом _____

Направление: _____ 38.03.02 Менеджмент _____

Направленность (профиль) программы: Менеджмент организации _____

Наименование темы: _____

Рецензент _____

(ФИО, ученое звание и степень, должность, место работы)

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ БАКАЛАВРА

№п/п	Показатели	Степень соответствия				
		5	4	3	2	*
1	Актуальность тематики работы					
2	Степень полноты обзора состояния вопроса и корректность постановки задачи					
3	Уровень корректность использования в работе методов исследования, математического моделирования расчетов					
4	Степень комплексности работы, применения в ней знаний естественнонаучных, социально-экономических, общепрофессиональных и специальных дисциплин					
5	Ясность, четкость, последовательность и обоснованность изложения					
6	Применение современного математического и программного обеспечения, компьютерных технологий в работе					
7	Качество оформления работы (общий уровень грамотности, стиль изложения, качество иллюстраций, соответствие требованиям стандартов)					
8	Объем и качество выполнения графического материала, его соответствие теме работы и стандартам					
9	Оригинальность и новизна полученных результатов, научных и технологических решений					

* не оценивается (трудно оценивается)

Отмеченные достоинства: _____

Отмеченные недостатки: _____

Заключение

Выпускная квалификационная работа студента _____
(ФИО студента)

проверена и может быть рекомендована / не рекомендована к защите с оценкой _____.

Рецензент _____ /Ф.И.О./
(подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Подпись внешнего рецензента заверяется работником кадровой службы по его основному месту работы.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»
(ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова») ВОЛГОГРАДСКИЙ
ФИЛИАЛ

Факультет экономики и управления
Кафедра менеджмента и коммерции

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой
менеджмента и коммерции

к.социол.н., доцент Охременко И.В.

(Ф.И.О. зав. кафедрой)

«__» _____ 20__ г.

Выпускная квалификационная работа бакалавра

Направление 38.03.02 «Менеджмент»
профиль «Менеджмент организации»

ТЕМА: « _____
_____ »

Выполнил студент _____
(Фамилия, имя, отчество)

Научный руководитель выпускной
квалификационной работы
бакалавра:

(Ф.И.О., степень, звание, должность)

(подпись)

Автор _____
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ	
ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ	6
1.1 Оплата труда как социально-экономическая категория	6
1.2 Организация оплаты труда в современной экономике	12
1.3 Подходы к проектированию системы оплаты труда в организации	18
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА	
НА ПРЕДПРИЯТИИ	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	23
2.2 Трудовые ресурсы предприятия: анализ состава, структуры и движения кадров	33
2.3 Анализ элементов системы оплаты труда работников кафе «СМАК»	
ООО «Трайвел»	42
ГЛАВА 3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА	
ПРЕДПРИЯТИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ ООО «ТРАЙВЕЛ»	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	62
ПРИЛОЖЕНИЯ	63
.....	

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые источники:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 11.02.2013) [Электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/>
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (в ред. от 31.12.2015) [Электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165886/
3.

Литература:

4. Абузярова, Н.А. Заработная плата: правовое регулирование: монография / Н.А. Абузярова. – М.: ООО «РГ-Пресс», 2016. – 216 с.
5. Баянова, О.В. Формирование учетно-аналитической системы управления затратами на оплату труда: монография / О.В. Баянова; М-во с.-х. РФ, федеральное гос. бюджетное образов. учреждение высш. проф. образов. «Пермская гос. с.-х. акад. им. акад. Д.Н. Прянишникова» – Пермь: ИПЦ «ПрокростЪ», 2015. – 312 с.
6. Браницкий, А.Ю. Мотивация труда как объект исследования в экономической науке: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Браницкий Артем Юрьевич; Рос. акад. естеств. наук. – Москва, 2013. - 32 с.
7. Васюкова, А.Т. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания / А.Т. Васюкова, Т.Р. Любецкая. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2016. - 416 с.
8. Козлова, Е.В. Компенсационная корпоративная политика оплаты труда как способ мотивации персонала / Е.В. Козлова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLIII междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2015.

9. Чавыкина, М.А. Необычные методы стимулирования труда персонала / М.А. Чавыкина // Молодой ученый. – 2015. – №4. – С. 631-632.

10. ...

Интернет-ресурсы:

11. Баженов, С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / С.В. Баженов // Интернет-журнал «Науковедение». – 2016. – №4. [Электронный ресурс]. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/06EVN415.pdf>, свободный. – Загл. с экрана.

12. Ионова, Г.О. Влияние динамики оборота розничной торговли на финансовые результаты деятельности предприятия [Электронный ресурс] / Г.О. Ионова // ТДР. – 2012. – №6-2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-dinamiki-oborota-rozничной-torgovli-na-finansovye-rezultaty-deyatelnosti-predpriyatiya>, свободный. Загл. с экрана.

13. Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cbr.ru/>, свободный. – Загл. с экрана.

14. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru/>, свободный. – Загл. с экрана.

15.