

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Экономический факультет

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета (директор института)

*Ищин (Е.В. Ищин)*

"22" октября 2018 г.

ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Направление подготовки бакалавриата

*38.03.02 Менеджмент*

Профиль подготовки бакалавриата

*Менеджмент организации*

Год начала подготовки по учебному плану 2018

Квалификация (степень) выпускника

*Бакалавр*

Форма обучения

*Заочная*

Саратов,  
2018

Статус	ФИО	Подпись	Дата
Преподаватель-разработчик	Дорофеева Любовь Ивановна	<i>Дорофеева</i>	<i>22.10.2018 г.</i>
Председатель НМК	Балаш Ольга Сергеевна	<i>Балаш</i>	<i>22.10.2018 г.</i>
Заведующий кафедрой	Дорофеева Любовь Ивановна	<i>Дорофеева</i>	<i>22.10.2018 г.</i>
Специалист Учебного управления			

## **1. Цели государственной итоговой аттестации**

Целью государственной итоговой аттестации является определение соответствия результатов освоения обучающимися Основной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент требованиям ФГОС ВО и готовности решать профессиональные задачи, осуществляя следующие виды профессиональной деятельности: **организационно-управленческую** (является основной) и **предпринимательскую** (является дополнительной).

## **2. Место государственной итоговой аттестации в структуре ООП**

Государственная итоговая аттестация, завершающая освоение основной образовательной программы, является обязательной итоговой аттестацией обучающихся. Государственная итоговая аттестация проводится государственными экзаменационными комиссиями в целях определения соответствия результатов освоения обучающимися основных образовательных программ требованиям федерального государственного образовательного стандарта.

## **3. Компетентностная характеристика выпускника по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль Менеджмент организации.**

Государственная итоговая аттестация призвана определить степень сформированности следующих компетенций выпускников:

### **общекультурные компетенции (ОК):**

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).

Выпускник, освоивший программу бакалавриата, должен обладать следующими

### **общепрофессиональными компетенциями (ОПК):**

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);

способность 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 (ПК)**, 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, умением 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**);

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**);

**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**);

владение 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).

#### **4. Структура и содержание государственной итоговой аттестации**

Общая трудоемкость государственной итоговой аттестации составляет 9 зачетных единиц, 324 часа.

##### **4.1. Формы проведения государственной итоговой аттестации**

В соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент в блок «Государственная итоговая аттестация» входит подготовка выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты, а также подготовка и сдача итогового междисциплинарного государственного экзамена: Междисциплинарный государственный экзамен по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

##### **4.2 Программа государственного экзамена**

Государственный экзамен представляет собой традиционный устный экзамен, проводимый по утвержденным билетам, он определяет уровень и качество освоения студентом базовых дисциплин по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль подготовки Менеджмент организации. Государственный экзамен проводится с целью определения уровня теоретической подготовки студента, его готовности к основным видам профессиональной деятельности. Количество и состав дисциплин, тематика вопросов, определяются выпускающей кафедрой и могут ежегодно изменяться по ее решению, что отражается в содержании междисциплинарного государственного экзамена. В каждом билете содержится по три вопроса. Порядок формирования билетов из перечня вопросов определяется кафедрой.

На экзамен допускается взять только письменные принадлежности.

Государственный экзамен по данному направлению требует знания важных положений следующих дисциплин, изучаемых студентами и в значительной степени отражающих суть и содержание управленческого процесса: История управленческой мысли, Теория организации, Организационное поведение, Стратегический менеджмент, Маркетинг, Управленческие решения, Управление человеческими ресурсами, Финансовый менеджмент. Все эти дисциплины входят в базовую часть профессионального цикла в структуре ООП бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль Менеджмент организации.

Он содержит ключевые и практически значимые вопросы по перечисленным выше дисциплинам.

Программа междисциплинарного государственного экзамена по направлению «Менеджмент» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования. Цель программы государственного экзамена – оказать организационно-методическую помощь студентам в подготовке к итоговым испытаниям. Для подготовки к экзамену рекомендована литература: учебники, учебные пособия, словари, энциклопедии, монографии. Преподаватели выпускающей кафедры в соответствии с утвержденным расписанием, по включенным в программу дисциплинам проводят консультации (при необходимости привлекаются преподаватели других кафедр).

Программа государственного экзамена включает:

- перечень вопросов к государственному экзамену;
- содержание программы междисциплинарного государственного экзамена
- список учебной и научной литературы для подготовки к государственному экзамену;
- критерии оценивания результатов государственного экзамена.

При принятии экзамена учитываются следующие критерии:

- знание учебного материала предмета (учебной дисциплины);

- умение выделять существенные положения предмета;
- умение формулировать практические предложения по предмету;
- умение применять теоретические знания для анализа конкретных экономических ситуаций и решения прикладных проблем;
- общий (культурный) и специальный (профессиональный) язык ответа.

Результаты государственного междисциплинарного экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка **«отлично»** ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные экзаменационные вопросы. Студент должен проявить владение современными научными, методическими разработками в области экономики и управления. Ответы должны отличаться логической последовательностью, четкостью выражения мысли и обоснованностью выводов, характеризующих знание литературы, понятийного аппарата и источников нормативно-правовых актов, умения ими пользоваться при ответе.

Оценка **«хорошо»** ставится при точных и недостаточно полных основных и в полной мере аргументированных дополнительных ответах на вопросы членов ГЭК. Ответы на основные вопросы должны отличаться логичностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и литературы. Допускается неполнота аргументации по отдельным частным позициям, положениям или утверждениям.

Оценка **«удовлетворительно»** ставится при неполных или слабо аргументированных ответах, характеризующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов, понятийного аппарата и обязательной литературы.

При неудовлетворительном ответе на один из трех вопросов может быть выставлена положительная оценка «удовлетворительно», при условии наличия ответов на два других вопроса.

Оценка **«неудовлетворительно»** ставится при незнании студентом существа хотя бы двух экзаменационных вопросов.

Ответы студентов оцениваются каждым членом комиссии, а итоговая оценка по пятибалльной системе выставляется в результате закрытого обсуждения. При отсутствии большинства в решении вопроса об оценке, решающий голос принадлежит председателю государственной экзаменационной комиссии по приему междисциплинарного экзамена. Результаты междисциплинарного экзамена объявляются в день его проведения после оформления протокола заседания государственной экзаменационной комиссии.

Каждый студент имеет право ознакомиться с результатами оценки своей работы. Листы с ответами студентов на экзаменационные вопросы хранятся в течение одного месяца в секретариате ГЭК.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОМУ ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Концептуальные подходы к науке менеджмент: теория, предмет, методология
2. Управление социально-экономическими системами (организациями)
3. Этапы и школы в истории менеджмента
4. Классическая школа в управлении
5. Школа человеческих отношений и поведенческих наук
6. Количественный подход к управлению. Школа науки управления
7. Процессный подход к управлению
8. Системный и ситуационный подходы
9. Американская, европейская и японская модели управления
10. Контроль в системе менеджмента организации.
11. Истоки и тенденции российского менеджмента

12. Современные тенденции и факторы развития управления
13. Организация как система
14. Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации. Закон синергии.
15. Законы самосохранения и развития организации.
16. Законы организации второго уровня: закон информированности-упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции и пропорциональности, закон гармонии.
17. Структурный подход к организации
18. Интеграционные процессы в организации
19. Поведение индивида в организации
20. Личность и организация
21. Мотивация и результативность организации
22. Мотивация и стимулирование требуемого поведения работников
23. Формирование группового поведения в организации
24. Управление конфликтами в организации
25. Лидерство в организации
26. Коммуникативное поведение в организации
27. Управление поведением организации
28. Изменения в организации
29. Социализация индивида в организации
30. Рынок - основная среда маркетинга.
31. Сегментирование рынка и позиционирование товара.
32. Проведение маркетинговых исследований.
33. Товар как элемент системы маркетинга.
34. Рыночная атрибутика товара.
35. Товарная политика в системе маркетинга.
36. Политика сбыта и распределения.
37. Коммуникационная политика предприятия в маркетинге.
38. Планирование маркетинговой деятельности на предприятии.
39. Контроль, оценка и аудит маркетинга.
40. Сущность, содержание и основные понятия стратегического менеджмента
41. Основные типы стратегий, уровни их разработки и ответственность
42. Стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды организации
43. Матричный анализ хозяйственного портфеля компании и его инструменты
44. Система управления человеческими ресурсами.
45. Стратегическое управление человеческими ресурсами.
46. Планирование работы с персоналом организации
47. Технология и этапы управления персоналом организации
48. Технология управления развитием человеческих ресурсов
49. Оценка результатов деятельности персонала организации
50. Типология управленческих решений, факторы и условия их эффективности.
51. Технология и организация процесса разработки и принятия управленческих решений.
52. Реализация и контроль исполнения управленческих решений.
53. Методы оптимизации управленческих решений
54. Сущность и функции финансового менеджмента
55. Анализ финансового состояния организации
56. Управление активами и пассивами организации

**СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ  
МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ  
ДИСЦИПЛИНА «ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ»**

**1. Концептуальные подходы к науке менеджмент:  
теория, предмет, методология**

Необходимость управления в деятельности человека. Понятие и сущность управления. Менеджмент как управление социально-экономическими системами. Менеджмент как теория, практика, искусство управления. Менеджмент как особый вид деятельности, его специфика. Менеджмент как процесс управления организацией. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений. Основные категории и понятия теории управления: системы, субъект и объект управления, управленческие отношения, цели, задачи, принципы, функции, прямая и обратная связи в управлении.

Предмет науки управления. Общенаучные подходы и методы теории управления: системный подход, ситуационный подход, комплексный подход, процессный подход, экономико-математические методы, экспериментирование, социологические измерения.

Основные общие методы проведения исследований в управлении: наблюдение, описание, эксперимент, обобщение, классификация, интерпретация, опрос, тестирование, моделирование, социометрия и другие методы получения экспертной информации. Методы управления: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические.

**2. Управление социально-экономическими системами (организациями)**

Организация как объект управления: ее элементы, составные части, уровни, основные процессы. Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования. Организация как открытая система. Процесс управления организациями: с содержательной точки зрения и информационной. Успешная деятельность организаций. Понятие эффективности в менеджменте. Внешняя и внутренняя эффективность менеджмента. Временная модель эффективности организации. Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные критерии эффективности менеджмента. Источники эффективности менеджмента. Измерение эффективности в менеджменте. Основные показатели эффективности. Направления повышения эффективности менеджмента.

**3. Этапы и школы в истории менеджмента**

Формирование основ науки менеджмента. Классификации подходов и школ менеджмента. «Одномерные» учения об управлении. «Синтетические» учения об управлении. Эволюция управленческой мысли в XX веке. Школа научного управления (1885 – 1920 гг.) и ее представители: Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Гантт, Г. Форд и их работы по совершенствованию и стимулированию труда.

Административная школа (1920 – 1950 гг.) и ее представители: А. Файоль, Л. Урвик, Г. Эмерсон, М. Вебер и др., их взгляды на эффективность управления организацией в целом.

Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930 – 1960 гг. – настоящее время). Работы Э. Мэйо и М. Фоллет. Концепция управления Д. МакГрегора: теория X и теория Y. Основоположник промышленно-индустриальной психологии Ф. Герцберг: факторы, стимулирующие эффективный труд.

Системный, ситуационный и процессный подходы в менеджменте. Их вклад в методологию управления.

Национальные школы управления. Взаимосвязь менталитета и управления. Американская и Японская модели менеджмента.

Современная система взглядов на менеджмент (Т. Питерс, Р. Уотермен, П. Друкер, И. Ансофф и др.). Современные концепции и подходы к менеджменту. Ориентация современной теории и практики управления на учет изменений внешней среды и текущих

условий. Новая парадигма и новые принципы управления. Стратегические перемены в третьем тысячелетии.

#### **4. Классическая школа в управлении**

Основные черты и особенности концепции научного менеджмента Ф.У. Тейлора. Достоинства и недостатки тейлоризма. Вклад Ф. Гилбрет и Л. Гилбрет в развитие научного менеджмента. Административная школа менеджмента, ее отличие от школы научного управления. Концепция менеджмента А. Файоля. Универсальные принципы управления. Вклад в развитие классической школы управления Г. Эмерсона, Л. Урвика, Г. Форда, М. Вебера. Бюрократическая организация управления, её характеристики, критика с позиций современных подходов к менеджменту.

#### **5. Школа человеческих отношений и поведенческих наук**

Хоторнские эксперименты (1927-1939). Вклад в развитие школы человеческих отношений Э. Мэйо и М.П. Фоллет. Развитие теории управления школой поведенческих наук. Теория Х и У Д. МакГрегора. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу; двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга; теория ERG К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. Процессуальные теории мотивации С. Адамса, В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера. Достоинства и недостатки школы человеческих отношений и поведенческих наук.

#### **6. Количественный подход к управлению.**

##### **Школа науки управления**

Особенности количественного подхода к управлению. Исследование операций и построение моделей. Моделирование как метод принятия управленческих решений, поддающихся алгоритмизации. Модели и методы принятия сложных решений. Физическая модель, аналоговая модель, математическая модель. Влияние количественного подхода на процесс принятия управленческих решений.

#### **7. Процессный подход к управлению**

Место концепции процессного подхода к управлению в эволюции управленческой мысли. Содержание процесса управления. Три подсистемы процесса управления: функциональная, принятия решений, информационная. Содержание и состав основных и конкретных функций управления. Связующие процессы в управлении: процесс принятия решений и коммуникации. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления. Классическая и административная модели принятия управленческих решений. Процедура принятия рациональных решений. Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Групповое принятие решений, его формы, преимущества и недостатки. Управление принятием решений в группе. Коммуникационный процесс, его элементы и этапы.

#### **8. Системный и ситуационный подходы.**

Природа социотехнических систем. Закрытые и открытые системы. Модель организации как открытой системы. Проблемы адаптации и выживания организации в меняющейся среде. Теория "7-S". Теория стратегического управления. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности. Сущность и значение стратегического планирования. Ситуационный подход к управлению и его вклад в развитие науки менеджмента. Понятие ситуации и ее переменные. Методология ситуационного подхода.

#### **9. Американская, европейская и японская модели управления**

Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Особенности американской модели управления. Японская модель управления персоналом. Система управления качеством на японских предприятиях. Сравнительный анализ японского и американского менеджмента. Модель Z. Специфика английского подхода к менеджменту. Немецкая модель управления.

#### **10. Контроль в системе менеджмента организации.**



Понятие контроля в менеджменте, его цели и области. Этапы процесса контроля. Формы оперативного контроля. Формы организационного контроля. Самоконтроль. Пропорции внешнего и внутреннего контроля. Характеристики эффективного контроля и его поведенческие аспекты. Контроллинг: причины возникновения, содержание.

### **11. Истоки и тенденции российского менеджмента**

Зарождение управления в России и его развитие в СССР. Тектология А. Богданова. Период до начала 30-х годов XX в. – формирование первых отечественных школ управления. Их представители: П.М. Керженцев, А.К. Гастев, Н.А. Витке и др. «Индустриальная утопия» О. Ерманского. Культура труда и управления А. Гастева. Особенности концепции ЦИТ по сравнению с идеями Ф.У. Тейлора и Г. Форда. Разработки Харьковской школы управления и психотехника. Социальная инженерия и практика нововведений.

Период с 30-х до середины 50-х годов XX в. – становление административно-командной системы управления. Укрепление жесткой иерархической структуры управления. Возникновение теории математического моделирования и оптимального планирования народнохозяйственного комплекса в 50-х – 60-х годах XX века и ее представители: Л. Канторович, Л. Лурье, В. Новожилов, В. Немчинов. Вклад Л.В. Канторовича в развитие управления. Научная школа управления Г.Х. Попова.

1970-е годы – комплексное и системное восприятие управленческой науки: Л. Абалкин, А. Аганбегян, Д. Гвишиани, О. Козлова, Б. Мильнер и др.

Середина 1990-х годов – возникновение факторов становления новой модели управления при переходе к рыночному регулированию экономики. Возможные концепции развития менеджмента в России.

### **12. Современные тенденции и факторы развития управления**

Необходимость понимания тенденций развития управления, обусловленных объективными факторами развития организаций и среды их функционирования. Рассмотрение организации как открытой живой системы, ориентация управления на человеческий фактор, усиление интеграционных процессов в управлении, развитие стратегического управления, появление обучающихся организаций, усиление социальной и гуманистической направленности управления, профессионализация управления, развитие корпоративной культуры, ориентация на потребителей, ориентация на инновации, ориентация на качество, поиск новых критериев и показателей эффективности управления организациями, развитие конкретных видов менеджмента.

#### **Основная литература**

1. *Дорофеева Л.И.* Основы менеджмента: электронный учебно-метод. ком. 4-е изд., перераб. и доп. - Саратов, 2012. – 416с. [library.sgu.ru/uch\\_lit/655.pdf](http://library.sgu.ru/uch_lit/655.pdf);
2. *Дорофеева Л.И.* Основы теории управления: УМК для студентов [Электронный ресурс] Саратов, 2015. – 433 с. <http://elibrary.sgu.ru>. ID=1300.

## **ДИСЦИПЛИНА «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ»**

### **1. Организация как система**

Общие понятия систем, признаки и классификация систем. Общая характеристика технических, биологических, социальных (общественных) систем. Свойства, характеризующие сущность, строение, функционирование и развитие систем.

Понятие, сущность, общие черты и характеристики организации. Типология организаций. Принципы организации. Направления изменений организаций. Управляющая и управляемая подсистемы. Организация как открытая система, её свойства. Внутренняя и внешняя среда организации. Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования. Жизненный цикл организации.

### **2. Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации.**

#### **Закон синергии.**

Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации; особенности законов организации и законов для организации; влияние потенциалов ресурсов, составляющих организацию, на ее общий потенциал: варианты изменения потенциала организации, сущность процесса синергии, варианты синергии; сущность закона синергии, признаки достижения синергии в организации.

### **3. Законы самосохранения и развития организации.**

#### **Закон самосохранения**

Философия самосохранения; сущность закона самосохранения, аналитическое выражение закона самосохранения, уровни самосохранения, варианты реализации закона; результаты деятельности организации при различных уровнях формирования внутренних и внешних ресурсов; стратегии предпринимательства при работе с внешней средой; усиление созидательных ресурсов организации за счет страхования. Мировоззренческое и методологическое значение закона самосохранения и оптимального функционирования организации в условиях обострения рыночной конкуренции.

#### **Закон развития**

Философия развития, динамика развития материальной системы; понятия «изменение», «развитие», «прогресс» и «регресс»; сущность закона и принципы развития: принцип эластичности, принцип непрерывности, принцип стабилизации, варианты реализации закона развития.

### **4. Законы организации второго уровня: закон информированности-упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции и пропорциональности, закон гармонии.**

#### **Закон информированности-упорядоченности**

Общие сведения об управленческой информации: данные, управленческая информация; характеристики управленческой информации, схема корректировки характеристик информации, показатели среды, определяющие характеристики информации; организация безопасности информации; особенности закона информированности – упорядоченности; варианты действия закона.

#### **Закон единства анализа и синтеза**

Анализ и синтез как элемент человеческого познания: суть анализа и синтеза, процесс анализа и синтеза, эмерджентность, сущность закона единства анализа и синтеза, следствия закона, варианты действия закона; методика управленческого анализа и синтеза организаций. Современный менеджер как системный аналитик, исследователь актуальных проблем функционирования организации.

#### **Законы композиции и пропорциональности**

Философия гармонии: сущность, значение, объект и цели гармонизации; сущность закона композиции и пропорциональности (гармонии); варианты реализации закона.

### **5. Структурный подход к организации.**

Организационная структура управления и факторы ее определяющие. Принципы построения открытых и закрытых организаций. Методы проектирования структур. Вертикальное и горизонтальное разделение труда. Проектирование вертикальной структуры: разделение труда, цепь команд, делегирование полномочий, норма управляемости, централизация и децентрализация, координирование. Схема организационной структуры управления.

Департаментализация: функциональная, территориальная, продуктовая, проектная и смешанная. Основные типы организационных структур управления: линейная; функциональная; линейно-функциональная; дивизиональная; матричная; сетевая. Измерения организационной структуры: формализация, централизация, сложность. Механистическая и органическая модели организационного проектирования. Бюрократические системы. Оценка эффективности организационных структур.

### **6. Интеграционные процессы в организации.**

Интеграция и дифференциация в организации. Источники интеграции управления: миссия, цели, задачи, организационная структура, рациональное сочетание централизации и децентрализации, сочетание формального и неформального управления, гармонизация стратегии и тактики управления и др. Характеристики интеграции менеджмента в организации: степень дифференциации управления, содержание и структура ценностей организации, тип управления, стиль управления, технологии управления. Границы интеграционных процессов. Тенденции интеграционных процессов в менеджменте. Формы интеграционных структур: корпоративные организации, финансово-промышленные группы, транснациональные компании, международные совместные предприятия.

#### **Основная литература**

1. *Дорофеева, Л.И.* Основы теории управления: УМК для студентов [Электронный ресурс] Саратов, 2015. – 433 с. <http://elibrary.sgu.ru>. ID=1300.
2. *Дорофеева, Л.И.* Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие. Саратов. гос. ун-т. - Саратов, 2014. - 188 с. [http://elibrary.sgu.ru/uch\\_lit/866.pdf](http://elibrary.sgu.ru/uch_lit/866.pdf)
3. *Исаев, Р. А.* Теория менеджмента: теория организации [Электронный ресурс] : Учебник / Р. А. Исаев. - М.: Дашков и К°, 2013. - 264 с. - (ЭБС).
4. *Парахина В.Н., Федоренко Т.М.* Теория организации М., 2010.-295 с.

### **ДИСЦИПЛИНА «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

#### **1. Поведение индивида в организации.**

Основа понимания поведения людей в организации. Роль восприятия в поведении человека. Сущность, свойства и процесс восприятия. Законы и эффекты восприятия. Понятие атрибуции, ее типы и эффекты. Формирование впечатлений и управление впечатлениями.

#### **2. Личность и организация.**

Теории поведения человека в организации. Процесс формирования и развития личности, его компоненты: детерминанты личности, стадии развития личности и черты личности. Личность и работа: влияние индивидуальных различий людей на поведение и производительность труда. Ценности. Критерии ясности личностных ценностей. Изменение ценностей. Установки. Функции установок. Изменение установок. Вовлеченность в работу и приверженность организации.

#### **3. Мотивация и результативность организации.**

Общая характеристика мотивации. Смысловое значение категорий: потребность, интерес, мотив, мотивирование, стимул, стимулирование. Принципиальное отличие мотивации от стимулирования. Процесс и модель мотивации. Стадии мотивационного процесса. Инструментарий стимулирования труда. Целостная система экономического вознаграждения персонала. Принципы формирования системы стимулирования труда: объективность, предсказуемость, адекватность, своевременность, значимость, справедливость. Механизм мотивации. Результативность мотивации.

#### **6. Мотивация и стимулирование требуемого поведения работников.**

Применение содержательных теорий мотивации в практической деятельности менеджеров.

Мотивация персонала с позиций процессуальных теорий мотивации. Теория ожиданий; теория справедливости; теория-модель Портера-Лоулера. Теория подкрепления. Графики подкрепления. Концепция партисипативного управления. Организация и содержание труда как фактор мотивации. Формы проектирования рабочих заданий. Модель характеристик работы Р. Хэкмена и Г. Олдхэма.

#### **5. Формирование группового поведения в организации.**

Понятие группы и их виды. Классификация групп. Причины создания групп. Стадии развития групп. Характеристики группы. Взаимодействие формальных и

неформальных групп в организации. Принятие решений в группе. Преимущества и недостатки работы в группе. Группа и команда: сходство и различие. Модель развития команды. Самоуправляемая команда. Управленческая команда. Условия и факторы эффективности групповой работы.

#### **6. Управление конфликтами в организации**

Природа конфликта в организации, его функции. Типы конфликтов: функциональный и дисфункциональный конфликты; внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, внутригрупповой и межгрупповой. Причины конфликтов. Модель процесса конфликта. Управление конфликтной ситуацией и задачи менеджера. Методы профилактики и методы воздействия на конфликтную ситуацию. Межличностные методы разрешения конфликтов. Структурные методы управления конфликтами внутри организации. Управление межгрупповыми конфликтами.

Природа стресса, его типы и последствия. Причины стресса: организационные, личностные. Методы снижения уровня стресса.

#### **7. Лидерство в организации.**

Природа лидерства. Истоки и классические исследования лидерства. Лидер организации. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы. Управленческая решетка Р. Блейка. Модели стилей управления Ф. Фидлера, П. Херси и К. Бланшарда, В. Врума и Ф. Йеттона. Властный аспект организационного лидерства. Баланс и формы власти. Управленческий аспект лидерства. Делегирование полномочий и ответственности. Современные оценки феномена лидерства: харизматическое и трансформационное лидерство. Лидерство женщин.

#### **8. Коммуникативное поведение в организации.**

Понятие и роль коммуникаций в управлении. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы. Значение обратной связи в коммуникационном процессе. Классификация коммуникаций. Невербальные коммуникации. Формы межличностных коммуникаций и их барьеры. Организационные коммуникации и их виды. Типы коммуникационных сетей. Барьеры, возникающие на пути организационных коммуникаций. Коммуникационные стили. Управление коммуникациями в организации.

#### **9. Управление поведением организации.**

Содержание, функции и механизм поведения организации. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла. Корпоративная культура и поведение организации. Типология корпоративных культур. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры. Формирование, поддержание и изменение корпоративной культуры. Влияние корпоративной культуры на инновационную деятельность. Перспективы развития корпоративной культуры в России. Формирование и управление репутацией организации.

#### **10. Изменения в организации.**

Природа и типы организационных изменений. Модель и этапы плановых изменений в организации. Управление нововведениями в организации. Формирование инновационной корпоративной культуры. Причины и формы проявления сопротивления работников переменам в организации. Методы преодоления сопротивления изменениям. Анализ «силового поля изменений» К. Левина. Концепция организационного развития, ее достоинства и ограничения.

#### **11. Социализация индивида в организации.**

Понятие, этапы, функции и механизмы социализации работников в организации. Обучение при вхождении в организацию. Характеристики успешной социализации. Формы социализации: полная и неполная; актуальная и неактуальная; быстрая и медленная; ограниченная и бесконечная; интеллектуальная и др. Факторы, способствующие девиации. Классификация преступлений и девиаций на работе. Методы сокращения девиантного поведения работников в организации.

## **Основная литература**

1. *Дорофеева Л.И.* Организационное поведение: УМК для студентов. –Саратов: Издат-во «Саратовский источник», 2014. – 394с.
2. *Дорофеева Л.И.* Организационное поведение: Учебное пособие [Электронный ресурс] Саратов, 2014. library.sgu.ru. ID=1149

## **ДИСЦИПЛИНА «МАРКЕТИНГ»**

### **1. Рынок - основная среда маркетинга**

Понятие и общая характеристика рынка. Определение рынка и рыночного хозяйства. Условия, необходимые для возникновения рыночных отношений. Признаки рынка. Классические черты, субъекты и объекты рыночного хозяйства. Выбор целевого рынка.

Понятие спроса и предложения на рынке. Конъюнктура рынка и рыночное равновесие. Исследование емкости товарного рынка.

Теория потребительского поведения. Потребности и процесс их развития. Классификация потребностей: материальные, духовные и социальные потребности; первичные и вторичные потребности, связанные с мотивацией человеческой деятельности; «иерархия потребностей Абрахама Маслоу»; классификация потребностей по степени удовлетворения; классификация потребностей по уровню возможного насыщения. Приоритет потребителя.

Типы рынков и маркетинговая деятельность компаний. Классификация рынков: по экономическому назначению субъектов рыночных отношений, по объектам обмена, по географическому положению, по степени ограничения конкуренции, по характеру продаж, по отраслям. Преимущества и негативные стороны рынка.

Формы воздействия государства на спрос и предложение: косвенное воздействие государства на спрос и предложение; прямое воздействие государства на спрос и прямое воздействие государства на предложение.

### **2. Сегментирование рынка и позиционирование товара**

Сущность и экономическая характеристика массового, товарно-дифференцированного и целевого маркетинга. Основные компоненты целевого маркетинга: сегментирование рынка, выбор целевых сегментов рынка и позиционирование товара. Сегментирование, как инструмент деления рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары. Основные принципы сегментирования рынка: географический, демографический, экономический, профессиональный, психографический, поведенческий.

Стратегии охвата рынка: недифференцированный, дифференцированный и концентрированный маркетинг. Факторы выбора стратегии охвата рынка: ресурсы фирмы, степень однородности продукции, этап жизненного цикла товара, степень однородности рынка, маркетинговые стратегии конкурентов.

Анализ данных сегментации рынка. Критерии оценки сегментации: количественные параметры сегмента, доступность сегмента для фирмы и его существенность, прибыльность, совместимость сегмента с рынком основных конкурентов, защищенность выбранного сегмента от конкуренции.

Позиционирование товара как система мер, направленных на обеспечение товару конкурентоспособного положения на рынке.

### **3. Проведение маркетинговых исследований**

Виды и назначение маркетинговых исследований. Направления и объекты маркетинговых исследований.

Классификация маркетинговых исследований.

Комплексное исследование рынка. Варианты проведения маркетинговых исследований.

Структура маркетингового исследования. Подготовка аналитического отчета о состоянии рынка.

Анализ потребителей, анализ конкурентов: определение реальных и потенциальных конкурентов, основные области и показатели для изучения конкуренции.

Система маркетинговой информации и методы ее сбора. Определение типа информации и источники ее получения.

#### **4. Товар как элемент системы маркетинга**

Товар в маркетинговой деятельности. Понятие конкретного, расширенного и обобщенного продукта как товара. Реализация рыночного интереса. Уровни товара по замыслу, в реальном использовании, товар с подкреплением.

Классификация и характеристика классификационных групп товаров: по предназначению, по характеру потребления, по степени участия в процессе производства, на основе поведения потребителя или в зависимости от покупательских привычек, по способу покупки, по оценке функций и др.

Жизненный цикл товара: понятие, концепция и характеристика этапов. Виды жизненных циклов товаров.

Стратегии маркетинга в зависимости от стадий жизненного цикла товаров: на этапе внедрения, роста, зрелости, насыщения и упадка.

#### **5. Рыночная атрибутика товара**

История товарного знака: тамга, индивидуальные и цеховые клейма, торговые вывески. Сущность и содержание основных понятий рыночной атрибутики товара. Причины широкого распространения товарного знака к концу XIX века.

Юридическая и правовая защита товарных знаков. Закон РФ «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров». Государственная регистрация товарного знака в Российской Федерации.

Виды товарных знаков и их характеристика: словесные и изобразительные, объемные и комбинированные, знаки особого вида. Функции товарного знака: отличительная, гарантийная, рекламная, защитная или охранная, эстетическая.

Основания для отказа в регистрации товарных знаков. Толкование ограничительных терминов при регистрации товарных знаков в международном законодательстве.

Передача права на товарный знак через его уступку или лицензирование. Система «франчайзинг». Франшиза. «Параллельная» лицензия.

Использование товарного знака. Основные технологические способы нанесения товарного знака. Признаки рекламоспособности знаков. Формы рекламных обращений, содержащих товарные знаки.

Этапы разработки товарных знаков – основного элемента фирменного стиля. Типы торговых марок. Графика, дизайн, логотип, фирменный блок, слоган как элементы фирменного стиля.

Сервис и упаковка в системе товарной политики. Понятие, основные принципы и задачи организации сервиса.

#### **6. Товарная политика в системе маркетинга**

Формирование товарной политики в системе маркетинга. Условия разработки и осуществления товарной политики. Стратегический подход к решению задач товарной политики на любом хозяйственном уровне.

Формирование товарного ассортимента и управление им. Основная цель и система показателей, характеризующих ассортиментную концепцию в маркетинге. Широта, глубина и сопоставимость товарного ассортимента фирмы. Насыщенность и гармоничность товарной номенклатуры.

Технология планирования ассортимента продукции. Построение сетевых графиков планирования ассортимента продукции.

Разработка концепции нового товара в системе маркетинга. Причины необходимости создания новых изделий. Определение вида и времени появления новых товаров и их влияние на характер спроса. Критерии оценки нового изделия.

#### **7. Политика сбыта и распределения**

Место товародвижения в системе маркетинга. Каналы товародвижения. Формы организации маркетинговых каналов. Система сбыта товаров. Планирование сбыта. Критерии выбора каналов товародвижения в зависимости от особенностей товара рынков сбыта и протяженности каналов.

Структура маркетинговых каналов. Оптовая и розничная торговля в системе маркетинга. Формы организации оптовой и розничной торговли.

Прямая форма оптовой реализации товаров. Понятие прямого маркетинга. Коммерческая форма косвенной реализации товаров. Конкуренция в оптовой и розничной торговле.

#### **8. Коммуникационная политика организации в маркетинге**

Комплекс маркетинговых коммуникаций. Коммуникационные цели предприятия. Зависимость коммуникационного комплекса от стадии жизненного цикла товара. Формы активного продвижения товаров.

Сущность и содержание рекламы. Цели и методы рекламы. Каналы распространения рекламы. Планирование рекламной компании.

Содержание стимулирования сбыта. Постановка задач стимулирования сбыта. Выбор средств стимулирования сбыта.

«Паблик рилейшнз» в системе коммуникаций: понятие и методы. Современная система деловой коммуникации. Значение имиджа.

Назначение ярмарки и выставки на товарном рынке. Выбор, подготовка и цели участия предприятия в ярмарках и выставках. Организация проведения ярмарки.

#### **9. Планирование маркетинговой деятельности на предприятии**

Виды планов маркетинга в зависимости от горизонта планирования, содержания и поставленных целей, точности и глубины проработки, способа разработки. Оперативный и стратегический маркетинговые планы предприятия. Последовательность разработки планов. Структура плана маркетинга: аннотация для руководства, текущая маркетинговая ситуация, опасности и возможности, цели маркетинга, стратегии маркетинга, программы действий, бюджет маркетинга и контроль.

Определение стратегических целей маркетинга. Разработка оперативных целей маркетинга и оперативного плана. Контроль исполнения оперативного плана по времени, количественным и качественным критериям.

Разработка плана-программы маркетинга по созданию, организации производства и реализации системы мероприятий по каждому товару, группе товаров, товарной системе. Методы составления бюджета маркетинга.

#### **10. Контроль, оценка и аудит маркетинга**

Виды контроля в маркетинге: контроль исполнения годовых (оперативных) планов, прибыльности операций предприятия, оценка позиций предприятия на целевых рынках и др. Оценка маркетинговых усилий в достижении стратегических целей предприятия.

Направления оценки достижения целей стратегического плана: анализ фактических объемов продаж; анализ доли рынка; анализ маркетинговых затрат и эффективности маркетинга; анализ затрат и прибыли; маркетинговый аудит.

Внутренний и внешний виды аудита (ревизии) маркетинга: преимущества и недостатки.

#### **Основная литература**

1. Маркетинг в социальных медиа. Интернет-маркетинговые коммуникации [Текст] : учебное пособие / под общ. ред. Л. А. Данченко. - Москва; Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2013. - 288 с.

2. Григорьев, М. Н. Маркетинг [Текст]: учебник / М. Н. Григорьев. - Москва: Юрайт, 2010.- 366, [2] с.

## ДИСЦИПЛИНА «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

### **1. Сущность, содержание и основные понятия стратегического менеджмента**

Стратегическое управление: особенности и характеристика. Подходы к формированию стратегии — предпринимательский, адаптивный, плановый.

Стратегическое видение, миссия предприятия. Цели организации, структура целей. Стратегия как эффективная деловая концепция достижения реального конкурентного преимущества. Уровни стратегий в организации. Задачи стратегического менеджмента.

Стратегия и стратегические планы. Стратегические проблемы развития предприятий.

### **2. Основные типы стратегий, уровни их разработки и ответственность**

Корпоративная стратегия и ее типы. Ответственность, виды стратегических действий, их основное содержание по Ансоффу.

Деловая стратегия и ее типы. Ответственность, основные направления и содержание стратегических действий.

Функциональная стратегия и ее типы. Ответственность, подходы, необходимые действия и практические шаги по управлению функциональными подразделениями.

Соотношение и взаимосвязь различных типов стратегий.

### **3. Стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды организации**

Отрасль как внешняя среда организации. Основные характеристики отрасли. Пять сил конкуренции в отрасли по модели М. Портера. Факторы влияния на интенсивность конкуренции в отрасли.

Конкурентные позиции фирмы в отрасли. Стратегические действия конкурентов. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.

Оценка эффективности действующей в организации стратегии. SWOT-анализ, его цель и характеристика. Соответствие результатов SWOT-анализа действующей стратегии фирмы. PEST – анализ, его преимущества и недостатки.

Цепочка ценностей как инструмент стратегического анализа издержек фирмы и определения конкурентного преимущества.

Сравнительная оценка издержек и выбор конкурентоспособной стратегии снижения издержек.

### **4. Матричный анализ хозяйственного портфеля компании и его инструменты**

Продуктовая стратегия или матричный анализ хозяйственного портфеля: матрица «рост/доля» Бостонской консультационной группы (БКГ), характеристика и основные положения.

Оценка привлекательности отраслей хозяйственного портфеля. Последовательность действий по выполнению комплексного стратегического анализа диверсифицированной компании. Выбор стратегических решений.

#### **Основная литература:**

1. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко.- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с.- (ЭБ).
2. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.- (ЭБ).

## ДИСЦИПЛИНА «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

### **1. Система управления человеческими ресурсами.**

Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами: понятие, стадии, характеристика этапов. Цели и функции управления человеческими ресурсами. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами.



Кадровое и документационное обеспечение управления человеческими ресурсами на предприятии. Информационное и техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Нормативно-методическое обеспечение.

## **2. Стратегическое управление человеческими ресурсами.**

Основные положения стратегии развития организации как основа проектирования систем управления человеческими ресурсами. Система стратегического управления человеческими ресурсами. Стратегия управления человеческими ресурсами. Реализация стратегии управления человеческими ресурсами.

## **3. Планирование работы с персоналом организации**

Основы кадрового планирования в организации. Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Уровни кадрового планирования. Требования к планированию. Кадровый контроллинг. Оперативный план работы с персоналом. Маркетинг персонала. Прогнозирование и планирование потребности в персонале. Планирование показателей по труду и его производительности. Нормирование труда и расчет численности персонала.

## **4. Технология и этапы управления персоналом организации**

Отбор, прием и найм персонала. Политика набора персонала. Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Выбор источников найма персонала. “Паблик рилейшнз” в области персонала.

Подбор и расстановка персонала. Деловая оценка персонала. Специализация, профориентация и трудовая адаптация персонала. Основы организации труда. НОТ. Управленческий труд, его специфика. Высвобождение персонала. Автоматизированные информационные технологии управления персоналом.

## **5. Технология управления развитием человеческих ресурсов**

Управление социальным развитием. Социальная защита, функции социальной службы. Организация обучения персонала. Виды и методы обучения персонала. Организация обучения и классификация форм обучения. Организация проведения аттестации. Управление деловой карьерой в организации. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Управление кадровым резервом. Управление нововведениями в работе по развитию человеческих ресурсов.

## **6. Оценка результатов деятельности персонала организации**

Анализ и описание деятельности и рабочего места. Оценка результатов труда персонала. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом. Роль специалистов по управлению человеческими ресурсами в организации. Вклад в деятельность компании: вклад в добавленную стоимость, вклад в конкурентное преимущество, влияние на экономические показатели предприятия.

Оценка затрат на персонал организации. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом: оценка социальных и экономических результатов, оценка затрат.

### **Основная литература:**

1. Маслова В. М. Управление персоналом [Текст] : учебник / В. М. Маслова ; Всерос. заоч. финансово-экон. ин-т. - Москва : Юрайт, 2011. - 488 с.
2. Сергеев, Иван Васильевич. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учебное пособие / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова ; под ред. И. В. Сергеева. - 4-е изд., доп. и перераб. - Москва : Юрайт, 2011. - 669 с.
3. Балашов, Алексей Игоревич. Управление человеческими ресурсами [Текст] : для бакалавров и специалистов : учеб. пособие / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. - Москва ; Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. - 320 с.

## **ДИСЦИПЛИНА «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»**

### **1. Типология управленческих решений, факторы и условия их эффективности.**

Понятие и свойства управленческого решения. Отличия управленческих решений от других видов решений, принимаемых в организации. Классификация управленческих решений по объекту управления, характеру процесса принятия решения, количеству альтернатив, срокам действия, частоте принятия, форме, содержанию, возможности автоматизации, прогнозной эффективности. Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений. Основные характеристики качества управленческого решения. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.

### **2. Технология и организация процесса разработки и принятия управленческих решений.**

Понятие процесса разработки и принятия управленческих решений. Этапы процесса разработки и принятия управленческих решений. Факторы, ограничения и критерии, определяющие технологию разработки и принятия управленческих решений. Уровни и принципы принятия управленческих решений. Разработка алгоритма процесса принятия решения. Организация процесса разработки и принятия решения.

### **3. Реализация и контроль исполнения управленческих решений.**

Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений. Организация процесса выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровнях. Функции и виды контроля. Содержание контроля. Процесс осуществления контроля. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения.

### **4. Методы оптимизации управленческих решений.**

Понятие оптимального и рационального управленческих решений. Типы задач принятия решений в соответствии с типом ситуации: в условиях определенности, неопределенности, риска, конфликта. Понятие метода разработки и принятия решения. Классификация методов разработки и принятия решений по типу условий, этапу процесса разработки и принятия, сфере деятельности лица, принимающего решение и т.п. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.

#### **Основная литература:**

1. [Ашихмин, А. А.](#) Разработка и принятие управленческих решений [Электронный ресурс] / А. А. Ашихмин. - Москва : Горная книга, 2011.
2. [Литвак, Б. Г.](#) Управленческие решения [Электронный ресурс] : практикум / Литвак Б. Г. - Москва : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - 448 с.

## **ДИСЦИПЛИНА «ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **1. Сущность и функции финансового менеджмента.**

Современные концепции финансового менеджмента. Содержание и сущность финансового менеджмента. Основные понятия финансового менеджмента. Цели, функции и области финансового менеджмента. Функции финансового менеджера. Организация системы управления финансами организации.

### **2. Анализ финансового состояния организации.**

Финансовые ресурсы организации и аналитические финансовые документы. Модель финансовых ресурсов организации, состав активов и пассивов. Цели и методы анализа

финансовой деятельности. Показатели ликвидности, деловой активности (оборачиваемости), рентабельности, финансовой устойчивости (структуры капитала). Общая характеристика финансового положения организации и меры по его улучшению.

### **3. Управление активами и пассивами организации.**

Состав активов предприятия. Управление запасами и дебиторской задолженностью. Операционный анализ «Издержки — Объем — Прибыль». Операционный рычаг и точка безубыточности. Инвестиционная деятельность организации. Средневзвешенная стоимость капитала. Эффект финансового рычага и его роль в управлении заемным капиталом. Разработка финансовой стратегии организации.

#### **Основная литература:**

1. Чараева, М. В. Финансовый менеджмент [Текст] : Учебное пособие / М. В. Чараева. - 2. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2016. - 240 с. - ISBN 978-5-16-010828-5 : Б. ц. Доступ через ЭБС «Znanium.com».

2. Кириченко Т. В. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] / Т. В. Кириченко. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2013. - 484 с. Доступ через ЭБС «Znanium.com»

### **4.3. Требования к выпускной квалификационной работе бакалавра**

Выпускная квалификационная работа для получения квалификации «бакалавр» выполняется в форме бакалаврской работы. Она представляет собой законченную разработку, в которой анализируется одна из теоретических либо практических проблем менеджмента. Квалификационная работа должна отразить умения студента самостоятельно разработать избранную тему и сформулировать соответствующие рекомендации.

Выпускная квалификационная работа бакалавра представляет собой самостоятельную, творческую, логически завершённую учебно-исследовательскую работу, выполненную под руководством опытного преподавателя, в которой решается конкретная задача в избранной выпускником области менеджмента.

Бакалаврская работа выполняется на основе теоретических знаний и практических умений и навыков, полученных студентом в период обучения. Выполнение бакалаврской работы является заключительным этапом обучения студента на соответствующей ступени образования и имеет **целью**:

- расширение, закрепление и систематизацию теоретических знаний;
- приобретение навыков практического применения теоретических знаний при решении организационно-управленческих задач;
- формирование навыков ведения самостоятельных теоретических и опытно-экспериментальных исследований;
- приобретение опыта обработки, анализа и систематизации результатов исследований, оценки их практической значимости;
- приобретение опыта представления и публичной защиты результатов исследовательской деятельности;
- выявление степени соответствия уровня и качества подготовки выпускника требованиям основной образовательной программы, а также готовности выпускника к профессиональной деятельности.

В соответствии с поставленными целями студент в процессе выполнения бакалаврской работы должен решить следующие **задачи**:

- обосновать актуальность выбранной темы, её значение для управления организацией;
- изучить теоретические положения, нормативно-техническую документацию, статистические материалы, справочную и научную литературу по избранной теме;

- изучить материально-технические и социально-экономические условия производства и характер их влияния на изменения технико-экономических показателей работы, особенности управления на конкретном предприятии;
- собрать необходимый статистический материал для проведения конкретного анализа;
- изложить свою точку зрения по дискуссионным вопросам, относящимся к теме;
- провести анализ собранных данных, используя соответствующие методы обработки и анализа информации;
- сделать выводы и рекомендации на основе проведённого анализа по повышению эффективности работы предприятия;
- выполнить расчёт экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий;
- оформить бакалаврскую работу в соответствии с нормативными требованиями, предъявляемыми к подобного рода работам.

Основными требованиями к работе являются: четкость и логическая последовательность изложения материала; краткость и точность формулировок, исключающая возможность неоднозначного их толкования; конкретность изложения полученных результатов, их анализа и теоретических положений; обоснованность выводов, рекомендаций и предложений. Содержание ВКР должно соответствовать названию темы. Работа считается выполненной в полном объеме в том случае, если в ней нашли отражение все проблемы и вопросы, предусмотренные заданием на выполнение выпускной квалификационной работы.

Защита выпускной квалификационной работы бакалавра по направлению Менеджмент выявляет уровень теоретической и практической подготовленности выпускника к реализации следующих видов деятельности:

- организационно-управленческой (является основной);
- предпринимательской

Успешно выполненная выпускная квалификационная работа свидетельствует о том, что выпускник готов к продолжению образования по программам подготовки магистра, а также к ведению профессиональной деятельности в области менеджмента.

Допустимая доля заимствований составляет 40%.

Бакалаврская работа должна содержать следующие структурные составляющие:

- Титульный лист.
- Содержание.
- Обозначения и сокращения.
- Введение (2-3 стр.)
- Раздел 1. Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента – три параграфа (12-15 стр.).
- Раздел 2. Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном предприятии – три параграфа (15-20 стр.)
- Раздел 3. Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы с обязательным включением параграфа по расчёту экономической эффективности от предлагаемых мероприятий – три параграфа (20-25 стр.).
- Заключение (основные выводы и рекомендации) (2 -3 стр.).
- Список использованных источников (не менее 40-50 проработанных источников).
- Глоссарий (не менее 20-25 понятий).
- Приложения (формы сбора, способы обработки информации и др., в том числе не менее двух опубликованных статей или докладов на конференциях).

Объем выпускной квалификационной работы бакалавра, не считая глоссария и приложений должен составлять, как правило 50 - 65 стр.

Структурные элементы «Обозначения и сокращения», «Приложения» не являются обязательными, их включают в работу по усмотрению исполнителя.

Рассмотрим подробнее основные части бакалаврской работы.

**Титульный лист** является первым листом работы, оформляется по форме, приведённой в Приложении Г Методического пособия по выполнению выпускной квалификационной работы бакалавра.

**Содержание** (оглавление) включает в себя названия разделов, подразделов, пунктов и подпунктов (при необходимости) выпускной квалификационной работы с номерами страниц, с которых начинаются эти элементы. Обязательное требование – дословное повторение в заголовках содержания названий разделов, представленных в тексте, в той же последовательности и соподчинённости.

Структурный элемент «**Обозначения и сокращения**» содержит перечень обозначений и сокращений, применяемых в работе. Запись обозначений и сокращений приводится в порядке их появления в тексте работы с необходимой расшифровкой и пояснениями.

**Введение** должно включать:

- обоснование актуальности и новизны выбранной темы;
- общую информацию о состоянии разработок по выбранной теме;
- цель работы и решаемые задачи;
- определение объекта и предмета исследования;
- научную и практическую значимость работы.

Введение начинается с нового листа. Обязательным элементом введения является обоснование актуальности и новизны выбранной темы, где студент должен кратко изложить причины выбора именно данной темы, охарактеризовать особенности современного состояния экономики, управления, которые актуализируют именно такое решение.

Цель выпускной квалификационной работы – это прогнозирование конечного результата, который должен быть получен при завершении выполнения работы. Цель формулируется в обобщённом, сжатом виде. Задачи исследования определяются поставленной целью и представляют собой конкретные последовательные этапы решения проблемы исследования по достижению поставленной цели. Формулировать задачи необходимо как можно тщательнее, поскольку описание их решения должно составить содержание глав бакалаврской работы.

Разрабатывать введение необходимо по завершении работы над главами и при одобрении их научным руководителем.

**Основная часть** бакалаврской работы состоит из трёх разделов, каждый из которых делится на три параграфа. В конце каждого раздела рекомендуется делать выводы, которые должны быть краткими и содержать конкретную информацию о полученных результатах.

**Раздел 1 Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента.**

На основе изучения публикаций отечественных и зарубежных авторов излагается сущность исследуемой проблемы. По первому разделу судят о глубине теоретической базы бакалаврской работы. Приветствуется использование источников монографического характера и публикаций в ведущих российских и зарубежных специализированных журналах.

В процессе изучения литературных источников очень важно найти сходство и различия точек зрения разных авторов, дать их анализ и обосновать свою позицию по данному вопросу.

Разработка методического раздела бакалаврской работы предполагает обзор теоретических подходов к методике исследования, разработку собственной программы исследования, включая обоснование выборочной совокупности, подготовку форм сбора

первичной информации (анкеты, аналитические таблицы, бланки фиксации результатов и т.п.), а также методику её обработки и анализа полученных данных.

Одно из главных требований данного раздела – наличие конкретных ссылок на библиографические источники (не менее 35-50 ссылок).

Подбор необходимой научной литературы проводится с использованием библиотечных каталогов, реферативных журналов, научных журналов по соответствующему направлению, а также монографий, учебников, справочников, нормативной документации, патентной литературы, других публикаций, электронных ресурсов. Проводится ознакомление, как с отечественной, так и с зарубежной литературой, опубликованной на разных языках. Изучение литературных источников важно проводить в определённом порядке, переходя от простого материала к сложному, от работ общего характера, к работам по более узкой проблематике и затем – к узкоспециализированным публикациям. Вначале следует ознакомиться с общетеоретической литературой (учебники, статьи в теоретических журналах), а затем с работами прикладного плана. Таким образом, сбор материала эффективнее начинать с книг и обзоров, а затем знакомиться со статьями и первоисточниками. Поиск требуемых литературных источников проводят в библиотеках и поисковых системах в обратнхронологическом порядке, т. е. вначале выявляют необходимые источники среди материалов, опубликованных в последние годы, а затем переходят к поиску более ранних публикаций (как правило, за последние 5–10 лет). Особое внимание следует обратить на законодательную, нормативную и специальную документацию, посвященную вопросам, связанным с предметом и объектом исследования.

При работе с первоисточниками и монографиями целесообразно придерживаться определённых правил работы с научной литературой: отделить в материале основное от второстепенных деталей; разобраться в незнакомой терминологии, понятиях и определениях; записать возникающие при чтении вопросы; прочитать главу книги или статью, составить для себя конкретные вопросы типа: «В чём главная мысль работы?», «Каковы аргументы в подтверждение этой мысли?», «Что можно возразить автору?», «Какие выводы вытекают из работы?». Завершающим этапом этого раздела ВКР должны стать анализ современного состояния вопроса, выявление круга неразрешенных пока задач, что весьма важно для определения актуальности и перспективы дальнейшего изучения проблемы. Иллюстрации, графический и табличный материал могут быть приведены в этом разделе работы только в случае крайней необходимости, если приведённые в них материалы не могут быть сформулированы словами в виде закономерностей и зависимостей.

## **Раздел 2 Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном предприятии.**

В этом разделе анализируются особенности объекта исследования, а также практические аспекты проблем, рассмотренных в первом разделе ВКР. На основе разработанной методики исследования анализируется состояние проблемы на конкретном предприятии. Материалами для анализа могут быть планы работы организаций, годовые отчёты, статистическая отчётность и другая служебная документация, собранная изученная студентом во время практики.

Материалы, служащие базой для обоснования и анализа, должны быть достаточно полными и достоверными, чтобы можно было проанализировать положение дел, вскрыть резервы и наметить пути их использования, а также устранить имеющиеся недостатки в работе.

Анализ состояния дел в организации предполагает обработку собранных статистических материалов, например, по её производственной деятельности за последние 3 – 5 лет. Анализ и обработку цифровой информации необходимо проводить с помощью современных методов экономического, социологического и психологического анализа.

### **Раздел 3 Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы с обязательным включением параграфа по расчёту экономической эффективности от предлагаемых мероприятий.**

Результаты анализа служат базой для разработки и обоснования в бакалаврской работе конкретных управленческих решений для улучшения экономического состояния объекта исследования и совершенствования системы менеджмента.

В частности, намечаются пути использования вскрытых резервов, устранения выявленных недостатков в работе, обосновываются решения, обеспечивающие реализацию цели и задач работы.

При подготовке этого раздела студенты должны учесть основные принципы: системный подход, т.е. учёт всех или большинства взаимообуславливающих задач управления объектом; комплексный подход с позиций оперативного и стратегического управления; динамичность, предполагающую регулярную корректировку подготовленных документов в связи с изменившимися условиями работы организации, содержанием деятельности аппарата управления, а также с методами выполнения управленческих работ.

Разработка рекомендаций предполагает, что на основании анализа, выявления недостатков и возможностей разрешения проблемы студент приводит достаточно полные и аргументированные предложения и рекомендации.

Например, в соответствии с предложениями по совершенствованию системы управления целесообразно внести изменения в действующую систему управления организации – структурную и функциональную схемы, процедуры выполнения управленческих работ, положения об организации и её структурных подразделениях, планы работ и т.д.

В этом же разделе даются методические подходы и выполняются расчёты экономической эффективности от предлагаемых мероприятий; обосновываются экономическая, социальная и другие ценности полученных результатов.

В третьем разделе, также, как и в других главах работы, должны быть представлены таблицы, графики, схемы, диаграммы и другой иллюстративный материал.

**В заключении (основные выводы и рекомендации)** последовательно излагаются основные теоретические и практические выводы и предложения, полученные в ходе проведённого исследования. Выводы и предложения должны быть чёткими, краткими, давать представления о содержании, значимости, обоснованности и эффективности результатов выпускной квалификационной работы бакалавра.

**Список использованных источников** должен содержать сведения об источниках, использованных при написании бакалаврской работы (законодательные и нормативные материалы, учебники, учебные и методические пособия, монографии, другие научные труды, статьи из журналов и иных периодических изданий и информационных материалов). *Особое внимание следует уделить трудам преподавателей выпускающей и родственных кафедр.* В списке использованных источников следует привести не менее 40 – 50 проработанных источников, на которые содержатся ссылки в работе.

**Глоссарий** – толковый (объясняющий) словарь ключевых понятий и терминов. Используя в тексте работы термины и правильно раскрывая их содержание, автор демонстрирует степень включённости в сферу будущей профессии и готовность к профессиональной и научной деятельности. В глоссарий включаются основные профессиональные термины, факты, персоналии, важнейшие даты. Формулировка понятий глоссария должна соответствовать формулировкам, данным в различных словарях, энциклопедиях, справочниках и в документах законодательного характера.

**В Приложения** можно вынести вспомогательные материалы: выдержки из официальных и справочных документов, инструкции, описания общепринятых методик, вспомогательные расчёты, формы отчётности, распечатки ЭВМ, справки о внедрении, сведения об опубликованных работах по результатам исследования. С одной стороны,

приложения призваны дополнять и иллюстрировать основной текст, а с другой – разгружать его от второстепенной информации. Все материалы, помещаемые в приложения, должны быть связаны с основным текстом, в котором обязательно делаются ссылки на соответствующие приложения.

Выпускная квалификационная работа бакалавра может быть основой для последующей разработки магистерской диссертации.

Защита ВКР происходит на открытом заседании ГЭК в следующей последовательности:

1. Председатель ГЭК объявляет фамилию студента, зачитывает тему бакалаврской работы;
2. Заслушивается доклад студента;
3. Члены ГЭК и присутствующие задают вопросы (вопросы могут относиться к теме бакалаврской работы или специальных курсов по управлению; вопросы можно записать, при ответах разрешается пользоваться бакалаврской работой);
4. Студент отвечает на вопросы;
5. Секретарём ГЭК зачитывается отзыв научного руководителя и рецензия на бакалаврскую работу;
6. Заслушиваются ответы студента на замечания рецензента.

Общая продолжительность защиты не должна превышать 20-25 мин.

Задачи ГЭК – выявление подготовленности студента к профессиональной деятельности и принятие решения о том, можно ли студенту выдать диплом бакалавра по направлению 38.03.02 Менеджмент. Поэтому при защите студент должен показать не только то, как работало предприятие, но и то, что сделано им самим при изучении проблемы. По докладу и ответам на вопросы комиссия судит о широте кругозора студента, его эрудиции, умении публично выступать и аргументировано отстаивать свою точку зрения.

После окончания публичной защиты проводится закрытое заседание ГЭК (допускается присутствие руководителей выпускных квалификационных работ). Открытым голосованием, простым большинством голосов определяется оценка. При равном числе голосов, голос председателя является решающим.

Результаты защиты определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Критериями оценки ВКР являются:

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

Оценка **«отлично»** - глубокие исчерпывающие знания, логически выстроенный доклад, содержащий основные положения выпускной квалификационной работы, связанные со сложившейся практикой и собственными рекомендациями по решению проблем исследуемого объекта, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы членов государственной комиссии; свободное владение практическим материалом.



Оценка **«хорошо»** — достаточно полные знания в зависимости от выбранного объекта исследования, доклад, содержащий основные положения квалификационной работы, связанные со сложившейся практикой и собственными рекомендациями по решению проблем исследуемого объекта, правильные и конкретные ответы на все вопросы членов государственной комиссии; свободное владение практическим материалом.

Оценка **«удовлетворительно»** - недостаточно полные знания в зависимости от выбранного объекта исследования; правильные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении положений о практической деятельности экономического субъекта при наводящих вопросах членов экзаменационной комиссии.

Оценка **«неудовлетворительно»** - непонимание сущности излагаемых вопросов по теме исследования; неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.

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

По положительным результатам всех итоговых аттестационных испытаний государственная экзаменационная комиссия принимает решение о присвоении выпускникам квалификации **Бакалавр по направлению 38.03.02 Менеджмент** и выдаче диплома о высшем образовании. Выпускник, не прошедший в течение установленного срока всех аттестационных испытаний, входящих в состав государственной итоговой аттестации, отчисляется из университета и получает справку об обучении. Выпускникам, не прошедшим аттестационных испытаний по уважительной причине может быть продлён срок прохождения итоговых аттестационных испытаний до окончания работы действующей ГЭК. После защиты экземпляр выпускной квалификационной работы передаётся на кафедру, которая составляет описание и передает ВКР в архив в соответствии с инструкцией по делопроизводству. Тема выпускной квалификационной работы и её оценка заносятся в зачётную книжку и в приложение к диплому, которое выдаётся выпускнику вместе с дипломом об окончании университета. Наиболее интересные в теоретическом и практическом отношении ВКР могут быть рекомендованы к опубликованию в печати, а также представлены к участию в конкурсе научных работ. Авторы таких работ могут быть рекомендованы в магистратуру.

#### **4.4 Порядок проведения государственной итоговой аттестации**

Государственная итоговая аттестация проводится в соответствии с требованиями следующих федеральных и локальных актов:

Федеральный закон 273-ФЗ от 29.12 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации»

Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России №636 от 29.06.2015)

П 1.03.21 – 2015 Положение о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам бакалавриата, специалитета и магистратуры в СГУ

СТО 1.04.01 – 2012 «Курсовые работы (проекты) и выпускные квалификационные работы. Порядок выполнения, структура и правила оформления».

#### **5. Материально-техническое и информационное обеспечение государственной итоговой аттестации**

Материально-техническое и информационное обеспечение ГИА включает:

- оборудованные учебные аудитории со стандартным оснащением для проведения междисциплинарного государственного экзамена и защит ВКР площадью не менее 40 м<sup>2</sup>, оснащенные интерактивной доской; экраном; видеопроекционным оборудованием; средствами звуковоспроизведения.

## 6. Фонд оценочных средств

### Карта компетенций<sup>1</sup>

Контролируемые компетенции (шифр компетенции)	Планируемые результаты обучения (знает, умеет, владеет, имеет навык)	Оценочные средства
ОК- 3	<b>Знать:</b> знать основы экономической теории, способы и методы её применения в различных сферах деятельности организации	- <i>ответы студента на дополнительные вопросы;</i> - <i>ВКР;</i> - <i>доклад студента;</i> - <i>отзыв и рецензия.</i>
	<b>Уметь:</b> использовать методы экономического анализа в своей профессиональной и организационно-социальной деятельности,	
	<b>Владеть:</b> методикой расчета наиболее важных экономических показателей	
ОК- 4	<b>Знать:</b> характерные особенности разных стилей литературного языка, основные жанры, социальную стратификацию языков, их функционально-стилевую дифференциацию; основные требования к оформлению, содержанию и структуре выпускных квалификационных работ, способы построения докладов и презентаций для раскрытия результатов исследований	- <i>ответы студента на дополнительные вопросы;</i> - <i>доклад студента;</i>
	<b>Уметь:</b> анализировать языковые факты, обобщать, делать выводы, приводить примеры; представлять собственную точку зрения по той или иной проблеме и убедительно доказывать её; излагать содержание изученного в устной форме; анализировать и предупреждать ошибки в устной и письменной речи, отвечать на вопросы по теме исследования и по представленному докладу,	
	<b>Владеть:</b> нормами русского литературного языка; навыками общения в различных ситуациях; навыками оформления деловой документации. навыками изложения результатов исследований в устной и письменной формах	
ОК- 5	<b>Знать:</b> основные теории и концепции управления конфликтами.	- <i>ответы студента на дополнительные вопросы;</i>
	<b>Уметь:</b> Оценивать конфликты в организации,	

<sup>1</sup> Данный раздел заполняется в соответствии с картами компетенций по образовательной программе. Планируемые результаты обучения указываются в соответствии с завершающим этапом формирования компетенций.

	<p>разрабатывать систему мероприятий по управлению конфликтом в организации; разрабатывать мероприятия по формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации, опираясь на различные коммуникативные техники.</p> <p><b>Владеть:</b> методами диагностики, предупреждения и управления конфликтными ситуациями в организации.</p>	- доклад студента;
ОК- 6	<p><b>Знать:</b> основные источники информации для самообразования по выбранной теме исследования;</p> <p><b>Уметь:</b> находить и анализировать необходимую информацию;</p> <p><b>Владеть:</b> навыками самоорганизации и самообразования;</p>	- ВКР; - доклад студента; - отзыв и рецензия.
ОК- 7	<p><b>Знать:</b> научно-практические основы физической культуры и здорового образа жизни.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать творчески средства и методы физического воспитания для профессионально-личностного развития,</p> <p><b>Владеть:</b> средствами и методами укрепления индивидуального здоровья,</p>	- ВКР
ОПК-1	<p><b>Знать:</b> теоретические основы российской правовой системы и законодательства</p> <p><b>Уметь:</b> использовать нормативно-правовые знания в различных сферах жизнедеятельности</p> <p><b>Владеть:</b> навыками анализа нормативных актов, регулирующих отношения в различных сферах жизнедеятельности</p>	- ВКР; - доклад студента; - отзыв и рецензия.
ОПК- 2	<p><b>Знать:</b> методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций</p> <p><b>Уметь:</b> оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений, учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации</p> <p><b>Владеть:</b> методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций</p>	- ответы студента на дополнительные вопросы; - ВКР; - доклад студента; - отзыв и рецензия.
ОПК- 3	<p><b>Знать:</b> типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;</p> <p>типы организационных коммуникаций и методы их проектирования;</p> <p>принципы и методы управления человеческими ресурсами, методы разработки и реализации мероприятий по совершенствованию кадровой</p>	- вопросы к государственному экзамену; - ответы студента на дополнительные вопросы; - ВКР; - доклад студента;

	<p>политики.</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; реализовывать основные управленческие функции в сфере управления человеческими ресурсами, осуществлять мероприятия по планированию, мотивации, адаптации, оценки, развитию персонала</p> <p><b>Владеть:</b> инструкциями и положениями, регламентирующими создание и функционирование организационных систем; методами разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации</p>	- отзыв и рецензия.
ОПК- 4	<p><b>Знать:</b> основы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций;</p> <p><b>Уметь:</b> осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации</p> <p><b>Владеть:</b> навыками деловых коммуникаций, публичных выступлений, переговоров, совещаний</p>	- ответы студента на дополнительные вопросы; - ВКР; - доклад студента; - отзыв и рецензия.
ОПК- 5	<p><b>Знать:</b> состав финансовой отчетности организации и современные методы обработки деловой информации;</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать финансовую и бухгалтерскую информацию, содержащуюся в отчетности предприятий и использовать для принятия управленческих решений.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации;</p>	- ВКР; - доклад студента; - отзыв и рецензия.
ОПК- 6	<p><b>Знать:</b> методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации</p> <p><b>Уметь:</b> использовать методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.</p> <p><b>Владеть:</b> методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации.</p>	- вопросы к государственному экзамену; - ответы студента на дополнительные вопросы;
ОПК- 7	<p><b>Знать:</b> основы информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий;</p> <p><b>Уметь:</b> применять информационные технологии для решения управленческих задач;</p>	- ВКР; - доклад студента;

	<p>эффективно использовать современные персональные компьютеры (ПК) для решения задач, возникающих в процессе обучения, а также задач предметной области своей будущей деятельности.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками использования информационно-коммуникационных технологий при подготовке и презентации докладов и сообщений;</p>	
ПК- 1	<p><b>Знать:</b> основные этапы развития менеджмента как науки и профессии; основные функции управления и бизнес-процессы в организации; основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами</p> <p><b>Уметь:</b> ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; применять основные теории мотивации, лидерства, власти, групповой динамики для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</p> <p><b>Владеть:</b> методами реализации основных управленческих функций навыками использования основных теорий менеджмента на практике; навыками проведения аудита человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.</p>	<p>- <i>вопросы к государственному экзамену;</i> - <i>ответы студента на дополнительные вопросы;</i> - <i>ВКР;</i> - <i>доклад студента;</i> - <i>отзыв и рецензия.</i></p>
ПК- 2	<p><b>Знать:</b> основные теории управления конфликтами в организации; методы профилактики и воздействия на конфликтную ситуацию при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом,</p> <p><b>Уметь:</b> оценивать конфликты в организации и разрабатывать систему методов управления конфликтами в организации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом</p> <p><b>Владеть:</b> навыками диагностики конфликтов в организации; навыками предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций; технологиями управления конфликтами.</p>	<p>- <i>вопросы к государственному экзамену;</i> - <i>ответы студента на дополнительные вопросы;</i> - <i>ВКР;</i> - <i>доклад студента;</i> - <i>отзыв и рецензия.</i></p>

ПК- 3	<p><b>Знать:</b> инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды организации; методы разработки корпоративной стратегии; методы оценки и выбора стратегических альтернатив; инструменты реализации стратегии.</p>	<p>- <i>вопросы</i> к государственному экзамену; - <i>ответы студента на дополнительные вопросы;</i> - <i>ВКР;</i> - <i>доклад студента;</i> - <i>отзыв и рецензия.</i></p>
	<p><b>Уметь:</b> самостоятельно осуществлять поиск и сбор стратегической информации; выбирать и применять способы ее обработки, анализа и представления в процессе разработки стратегии организации; строить стратегический план организации с учетом повышения её конкурентоспособности.</p>	
	<p><b>Владеть:</b> навыками стратегического анализа и оценки макро- и микросреды организации, выявления внешних угроз и возможностей, конкурентных преимуществ и слабостей организации; навыками оценки стратегической привлекательности бизнеса и конкурентной позиции организации на рынке.</p>	
ПК- 4	<p><b>Знать:</b> основные методы финансового менеджмента.</p>	<p>- <i>вопросы</i> к государственному экзамену; - <i>ответы студента на дополнительные вопросы;</i> - <i>ВКР;</i> - <i>доклад студента;</i> - <i>отзыв и рецензия.</i></p>
	<p><b>Уметь:</b> применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала.</p>	
	<p><b>Владеть:</b> навыками принятия решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации.</p>	
ПК- 5	<p><b>Знать:</b> состав и виды функциональных стратегий организации; организационные процедуры принятия стратегических управленческих решений по основным функциональным областям деятельности; модели и методы анализа взаимосвязей функциональных стратегий.</p>	<p>- <i>вопросы</i> к государственному экзамену; - <i>ответы студента на дополнительные вопросы;</i> - <i>ВКР;</i> - <i>доклад студента;</i> - <i>отзыв и рецензия.</i></p>
	<p><b>Уметь:</b> разрабатывать стратегическую карту сбалансированных показателей по ключевым проекциям деятельности организации.</p>	
	<p><b>Владеть:</b> навыками каскадирования стратегических целей и действий на функциональный уровень.</p>	
ПК- 6	<p><b>Знать:</b> основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений; принципы построения проектов по организационному развитию в современных корпорациях; порядок внедрения технологических и продуктовых инноваций и программы организационных изменений; методы управления</p>	<p>- <i>вопросы</i> к государственному экзамену; - <i>ответы студента на дополнительные вопросы;</i> - <i>ВКР;</i></p>

	<p>проектами и способы их реализации; современную методологию и международные стандарты управления проектом; классификацию проектов.</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; разрабатывать и реализовывать план управления проектом; выявлять и оценивать риски проекта, разрабатывать превентивные и корректирующие меры по их снижению.</p> <p><b>Владеть:</b> методами управления изменениями; навыками управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.</p>	<p>- доклад студента; - отзыв и рецензия.</p>
ПК- 7	<p><b>Знать:</b> основные этапы контроля реализации бизнес-планов и условия заключаемых соглашений.</p> <p><b>Уметь:</b> контролировать реализацию бизнес-планов и условий заключаемых соглашений; координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента.</p> <p><b>Владеть:</b> методами, способами и средствами контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, а также навыками координации деятельности исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента.</p>	<p>- вопросы к государственному экзамену; - ответы студента на дополнительные вопросы; - ВКР; - доклад студента; - отзыв и рецензия.</p>
ПК- 8	<p><b>Знать:</b> требования оформления документов, обеспечивающих производственную деятельность организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.</p> <p><b>Уметь:</b> документально оформлять управленческие решения в производственной деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.</p>	<p>- вопросы к государственному экзамену; - ответы студента на дополнительные вопросы; - ВКР; - доклад студента; - отзыв и рецензия.</p>
ПК- 9	<p><b>Знать:</b> методологию исследования отраслевых рынков с точки зрения степени конкуренции и власти фирм; методику анализа рыночной концентрации и барьеров отраслевых рынков; основные формы и методы государственного регулирования отраслевых рынков; модель</p>	<p>- вопросы к государственному экзамену; - ответы студента на дополнительные вопросы;</p>

	<p>поведения потребителей и фирм на конкурентных рынках.</p> <p><b>Уметь:</b> применять методику исследования отраслевых рынков с точки зрения степени конкуренции и власти фирм; применять методику анализа рыночной концентрации и барьеров отраслевых рынков; оценить источники, показатели и последствия рыночной власти фирм.</p> <p><b>Владеть:</b> инструментарием микроэкономического анализа отраслевых рынков, позволяющим исследовать количественные и качественные характеристики отраслевых рынков, рассчитывать показатели концентрации и выявлять последствия данных показателей на поведение рыночных субъектов и результативность отраслевых рынков.</p>	<p>- ВКР; - доклад студента; - отзыв и рецензия.</p>
ПК- 10	<p><b>Знать:</b> теоретические положения количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений; основы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать методы статистического анализа при принятии управленческих решений, для построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, для построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей.</p>	<p>- вопросы к государственному экзамену; - ответы студента на дополнительные вопросы; - ВКР; - доклад студента; - отзыв и рецензия.</p>
ПК- 17	<p><b>Знать:</b> модели рыночных структур для различных типов отраслевых рынков; возможный набор сценариев и последствий поведения фирм в различных рыночных структурах.</p> <p><b>Уметь:</b> оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками поиска новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей.</p>	<p>- вопросы к государственному экзамену; - ответы студента на дополнительные вопросы; - ВКР; - доклад студента; - отзыв и рецензия.</p>
ПК- 18	<p><b>Знать:</b> основные принципы и методы бизнес-планирования в отечественной и зарубежной практике; назначение, структуру и содержание основных разделов бизнес-плана.</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать бизнес-планы для новых организаций и различных направлений деятельности.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками применения на практике знаний, умений по составлению бизнес-планов для</p>	<p>- вопросы к государственному экзамену; - ответы студента на дополнительные вопросы; - ВКР; - доклад студента; - отзыв и рецензия.</p>



	различных организаций, направлений и продуктов; основными методами и инструментами формулирования и реализации стратегии на уровне бизнес-единицы организации.	
ПК- 19	<b>Знать:</b> принципы координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками, основанные на функциях планирования, организации, мотивации и контроля.	- <i>вопросы</i> к государственному экзамену; - <i>ответы студента на дополнительные вопросы;</i> - <i>ВКР;</i> - <i>доклад студента;</i> - <i>отзыв и рецензия.</i>
	<b>Уметь:</b> разрабатывать и проектировать координационный механизм предпринимательской деятельности, основанный на функциях планирования, организации, мотивации и контроля в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.	
	<b>Владеть:</b> навыками разработки и проектирования координационного механизма предпринимательской деятельности, в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.	
ПК- 20	<b>Знать:</b> нормативные документы для создания новых предпринимательских структур	- <i>вопросы</i> к государственному экзамену; - <i>ответы студента на дополнительные вопросы;</i> - <i>ВКР;</i> - <i>доклад студента;</i> - <i>отзыв и рецензия.</i>
	<b>Уметь:</b> применять на практике нормативные документы для создания новых предпринимательских структур	
	<b>Владеть:</b> навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.	

### *Показатели оценивания планируемых результатов обучения*

Шкала оценивания			
2	3	4	5
<b>ВКР</b>			
ВКР не отвечает направлению подготовки или не соответствует заданию. Работа не очень аккуратно и грамотно оформлена, качество оформления графического материала не соответствует	ВКР неполно отвечает направлению подготовки и не вполне соответствует заданию. Не все принятые решения соответствуют целям и задачам и отличаются достаточной глубиной проработки и	ВКР отвечает направлению подготовки и соответствует заданию. Принятые решения соответствуют нормативным материалам и отличаются достаточной глубиной	ВКР отвечает направлению подготовки и соответствует заданию. Принятые решения соответствуют целям и задачам и отличаются глубиной проработки, полнотой и обоснованностью. Работа аккуратно и грамотно оформлена,

<p>требованиям. В отзывах научного руководителя и рецензента имеются серьезные критические замечания.</p> <p><i>Представление ВКР перед ГАК.</i> Качество представленного доклада низкое, студент неполно раскрыл тему; при защите выпускник затрудняется отвечать на поставленные вопросы по теме, при ответе допускает существенные ошибки.</p> <p><i>Защита ВКР.</i> Ответы на критические замечания и вопросы преимущественно даны не были. К защите не подготовлен иллюстративный материал, презентация материал.</p>	<p>обоснованностью. Работа не очень аккуратно и грамотно оформлена, качество оформления работы и графического материала соответствует требованиям. В отзывах научного руководителя и рецензента имеются особые замечания по содержанию работы.</p> <p><i>Представление ВКР перед ГАК.</i> Качество представленного доклада низкое, студент не вполне уверенно и грамотно раскрыл тему, доклад нелогичен, неправильно структурирован, не отражает сути работы; речь сбивчива, неотчетлива, докладчик не ссылается на представленный материал, не укладывается в лимит времени.</p> <p><i>Защита ВКР.</i> Ответы на критические замечания и вопросы даны неточно, на большинство вопросов ответить затрудняется.</p>	<p>проработки, полнотой и обоснованностью. Работа аккуратно и грамотно оформлена, качество оформления графического материала соответствует требованиям. Раскрыта практическая значимость результатов. Неточности в рекомендациях или выводах. Работа должна иметь положительные отзывы научного руководителя и рецензента.</p> <p><i>Представление ВКР перед ГАК.</i> – Качество представленного доклада достаточно высокое, доклад отражает суть работы, но имеет погрешности в структуре; студент уверенно и грамотно раскрыл тему, речь отчетливая, лимит времени соблюден, докладчик ссылается на представленный материал, но недостаточно его комментирует.</p> <p><i>Защита ВКР.</i> Четко и исчерпывающе даны ответы на критические замечания и большинство вопросов.</p>	<p>качество оформления презентации и графического материала соответствует требованиям. Раскрыта практическая значимость результатов, имеются рекомендации по использованию в организации. Работа должна иметь положительные отзывы научного руководителя и рецензента.</p> <p><i>Представление ВКР перед ГАК.</i> Качество представленного доклада высокое, студент полностью и грамотно раскрыл тему, доклад четко структурирован, логичен, полностью отражает суть работы; доклад изложен отчетливо, докладчик хорошо увязывает текст доклада с представленным иллюстративным материалом, активно комментирует его.</p> <p><i>Защита ВКР.</i> Четко и исчерпывающе даны ответы на критические замечания и вопросы.</p>
<p><b>Государственный экзамен</b></p>			

<p>Присутствует ответ на один из трёх вопросов билета, на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии не последовало ответов. Ответ на вопрос изложен неполно и неточно без аргументации практическими примерами.</p>	<p>Даны ответы на 2 теоретических вопроса билета, они изложены схематично и недостаточно конкретно, без должной аргументации практическими примерами. На дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии ответов нет они были неточными.</p>	<p>Даны правильные ответы на 3 теоретических вопроса билета и часть дополнительных вопросов членов государственной экзаменационной комиссии с незначительными неточностями в ответах и в аргументации практическими примерами. Показано умение использовать специальную терминологию, защищать свою позицию, вести дискуссию по обсуждаемым проблемам.</p>	<p>Даны полные и правильные ответы на три теоретических вопроса билета и дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии. Показано умение использовать специальную терминологию, владение современной научной информацией, умение аргументировано отвечать и защищать свою позицию, вести дискуссию по обсуждаемым проблемам, использовать примеры из практики деятельности организаций.</p>
--	---	--	---

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.03.02 Менеджмент и профилю подготовки Менеджмент организации.

Автор к.э.н., доцент



Дорофеева Любовь Ивановна

Программа разработана в 2016 году, одобрена на заседании Ученого совета экономического факультета протокол № 11 от 30.06.2016 г.

Программа актуализирована в 2018 г. (одобрена на заседании Ученого совета экономического факультета протокол № 11 от 30.06.2016 г.)

Подписи:

Декан экономического факультета



О.С. Балаш

Председатель НМС экономического факультета



О.С. Балаш