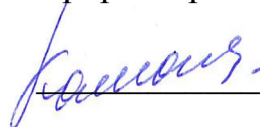




**Частное образовательное учреждение высшего образования
«Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова
(ИЭУП)»**

«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по учебной работе

 Ю.Л. Камашева

«23» июня 2016 г.

**ПРОГРАММА
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО НАПРАВЛЕНИЮ 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ
Профиль «Менеджмент организации»**

Набережные Челны

2016

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	4
2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ	5
3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, КОТОРЫМИ ДОЛЖНЫ ОВЛАДЕТЬ ОБУЧАЮЩИЕСЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ АОП	6
4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА	69
5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ БАКАЛАВРА	113
6. ПРИЛОЖЕНИЯ	149

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Государственная итоговая аттестация по направлению 38.03.02 Менеджмент профиль «Менеджмент организации» осуществляется с целью установления уровня подготовки выпускника к выполнению профессиональных задач и соответствия его подготовки требованиям ФГОС ВО по соответствующему направлению.

К итоговым аттестационным испытаниям, входящим в состав государственной итоговой аттестации, допускается лицо, успешно завершившее в полном объеме освоение адаптированной образовательной программы по направлению подготовки высшего образования в соответствии с учебным планом, разработанным в университете, и требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Государственная итоговая аттестация включает в себя проведение государственного экзамена и защиту выпускной квалификационной работы (п.8.6 ФГОС ВО). Выпускная квалификационная работа бакалавра является заключительным этапом проведения государственных итоговых испытаний, т.е. проводится после проведения государственного экзамена.

Каждая защита выпускной квалификационной работы и сдача государственного экзамена оформляется отдельным протоколом. В протоколах указываются оценки итоговых аттестаций, делается запись о присвоении соответствующей квалификации и рекомендациях комиссии. Протоколы подписываются председателем и членами комиссий.

Присвоение соответствующей квалификации выпускнику университета и выдача ему диплома об образовании осуществляется при условии успешного прохождения всех установленных видов аттестационных испытаний, включенных в государственную итоговую аттестацию.

Лицам, завершившим освоение адаптированной образовательной программы и не подтвердившим соответствие подготовки требованиям

государственного образовательного стандарта высшего образования при прохождении одного или нескольких итоговых аттестационных испытаний, при восстановлении в университете на основании его личного заявления и заключения Государственной экзаменационной комиссии назначаются повторные аттестационные испытания.

Повторная сдача Государственного экзамена осуществляется однократно и в рамках утвержденного графика работы Государственной экзаменационной комиссии (ГЭК).

Повторная защита выпускной квалификационной работы в установленный графиком учебного процесса нормативный период обучения не допускается.

2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Цель государственной итоговой аттестации: установление соответствия уровня профессиональной подготовки выпускников профиля «Менеджмент организации» требованиям ФГОС ВО направления 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), оценка качества освоения АОП и степени обладания выпускниками необходимыми общекультурными и профессиональными компетенциями.

Задачи государственной итоговой аттестации:

- оценка системности владения выпускником теоретическими знаниями и практическими навыками менеджмента, готовности применения этих знаний при решении конкретных организационно-управленческих задач;
- оценка понимания особенностей менеджмента организаций различных форм собственности и направлений деятельности;

– выявление уровня подготовленности выпускника к самостоятельной работе в условиях быстро меняющихся экономических, управленческих и законотворческих процессов.

На государственную итоговую аттестацию, включающую государственный экзамен и защиту выпускной квалификационной работы, отводится 9 зачетных единиц (324 часа).

3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, КОТОРЫМИ ДОЛЖНЫ ОВЛАДЕТЬ ОБУЧАЮЩИЕСЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ АОП

Сдача государственного экзамена и защита выпускной квалификационной работы базируется на глубоком знании всех дисциплин программы обучения, а также выбранной темы исследования.

Подготовка к государственной итоговой аттестации должна осуществляться на базе обладания выпускником комплексом компетенций:

Коды компетенций по ФГОС	Компетенции	Результат освоения
ОБЩЕКУЛЬТУРНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ		
ОК–3	способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • основные категории экономической теории; • современные проблемы экономической организации общества; • закономерности хозяйственного развития; • назначение основных экономических показателей; • методы расчета валового внутреннего продукта, чистого национального дохода, личного располагаемого дохода; • основные концепции теории денег, денежного обращения, условий равновесия на денежном рынке; • основные теории и модели экономического роста; • основные теории международной торговли,

		<ul style="list-style-type: none"> • основные теории, школы и направления экономической науки; • технологию формирования бизнес-плана • стандарты UNIDO, ЕБРР, BFM Group, KPMG • методы анализа внешней и внутренней среды (PEST-, SWOT- анализ, факторный анализ и прочее) • основные системы количественных и качественных показателей развития организации • методы анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства • условия развития социальной и экономической системы РФ и зарубежных стран • перспективные направления развития экономической и социальной сферы • критерии оценки экономических и социальных условий • основные риски проекта. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • использовать теоретические знания для оценки состояния экономики и экономической политики государства; • пользоваться методами графического и экономико-математического анализа для определения поведенческих функциональных взаимосвязей между экономическими показателями; • использовать методы измерения главных экономических показателей; • применять основные положения и категории экономики к анализу организации; • использовать экономический инструментарий для анализа внешней и внутренней среды бизнеса (организации) • формировать бизнес-план • анализировать поведение потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства • анализировать и оценивать перспективы и условия развития социальной и экономической системы. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами графического и экономико-математического анализа для определения поведенческих функциональных взаимосвязей между экономическими показателями; • методами измерения главных экономических показателей; • экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства • методами оценки экономической и социальной систем • инструментами анализа внешней и внутренней среды организации (PEST-, SWOT- анализ, факторный анализ и прочее). <p>Уровень повышенный (профилирующий)</p>
--	--	--

		<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • особенности международной торговли товарами, услугами и факторами производства; • основные проблемы, связанные с интегрированием российской экономики в мировую систему • общую социально-экономическую и политическую ситуации в мире; • регулирующие механизмы ВЭД • складывающиеся тенденции мирового и регионального экономического функционирования • методы определения рыночного спроса на предлагаемые товары и услуги • практику современного менеджмента: инструменты, инновации, тенденции развития • способы минимизации нерациональных действий • технологию управления рисками проекта (идентификация рисков, анализ, действие и контроль). <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • анализировать общую социально-экономическую и политическую ситуации в мире; • применять регулирующие механизмы ВЭД на практике • прогнозировать тенденции мирового и регионального экономического функционирования • определять рыночный спрос и строить тренды • применять инновационные инструменты менеджмента • использовать тенденции развития современного менеджмента на предприятии • минимизировать нерациональные действия. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами анализа общей социально-экономической и политической ситуации в мире; • инструментами прогнозирования тенденций мирового и регионального экономического функционирования • методами определения рыночного спроса и построения трендов • способами минимизации нерациональных действий
ОК-4	способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • грамматические, лексические и стилистические особенности русской речи • состояние речевой культуры общества на современном этапе • этические аспекты культуры речи • языковые нормы: орфографию, пунктуацию, орфоэпию • функциональные стили языка (разговорно-бытовой, официально-деловой, публицистический, научный,

	<p>межкультурно го взаимодействи я</p>	<p>художественный)</p> <ul style="list-style-type: none"> • структуру речевой коммуникации • видоизменения языка (появление новых и возрождение старых слов, заимствование и устаревание слов) • лексический минимум в объеме 4000 знаков; • основы грамматики и лексики иностранного языка • лексику и фонетику иностранного языка • понятие «культура» • разнообразие подходов в понимании сущности культуры • виды культур • основные модели культур (по теории Э.Холла, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенарса) • особенности международных и внешнеэкономических стратегий фирм • виды внешнеэкономической деятельности фирмы • понятие «межкультурная коммуникация» • формальные и неформальные деловые коммуникации. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • представлять результаты аналитической и исследовательской работы в виде выступления, доклада, информационного обзора, аналитического отчета, статьи; • применять на практике языковые нормы • использовать функциональные стили и видоизменения языка в профессиональной деятельности • использовать иностранный язык в межличностном общении и профессиональной деятельности; • читать и понимать текст на иностранном языке • обосновывать решения о выходе на внешние рынки • формировать оптимальный целевой рынок для внешнеэкономической деятельности фирмы • определять барьеры входа на внешние рынки • проводить мониторинг внешней среды межкультурных рынков. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • навыками публичной речи, аргументации, ведения дискуссии • языковыми нормами • навыками использования функциональных стилей и видоизменений языка • навыками выражения своих мыслей и мнений в межличностном и профессиональном общении на иностранном языке; • навыками извлечения необходимой информации из оригинального текста на иностранном языке по проблемам профессиональной сферы • методами анализа внешних рынков
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • способами межкультурных коммуникаций в реальных ситуациях бизнес-среды. <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профессиональный)</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • пути повышения речевой культуры • методы самостоятельного совершенствования речевой культуры • выразительные средства ораторской речи • методы повышения взаимопонимания при осуществлении коммуникации • особенности составления и оформления делового и личного письма на иностранном языке • особенности составления и оформления документов на иностранном языке • особенности составления автобиографии на иностранном языке • формы делового этикета в международном общении • лингвистические особенности международного общения • основные направления, принципы развития менеджмента в различных культурах • основные проблемы и трудности межкультурного менеджмента. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • самостоятельно организовывать процесс повышения речевой культуры • самостоятельно совершенствовать культуру речи • повышать взаимопонимание при осуществлении коммуникации • реферировать и аннотировать статьи • составлять необходимые документы на иностранном языке (письма, автобиографию, прочие документы, необходимые при осуществлении профессиональной деятельности) • проводить анализ национальных особенностей коммуникации и мотивации • адаптироваться к работе в условиях различных деловых культур. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами самостоятельного совершенствования речевой культуры • методами повышения взаимопонимания при осуществлении коммуникации • специализированной терминологией международного общения • навыками составления необходимых в профессиональной деятельности документов на иностранном языке
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • способами эффективного взаимодействия на внешних рынках • техникой ведения международных переговоров.
ОК-6	способность к самоорганизации и самообразованию	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • историю мировой культуры; • базовые ценности современных цивилизаций; • результаты и методы научных исследований культурной деятельности, имеющие историко-культурную значимость • важнейшие достижения культуры и системы ценностей, сформировавшиеся в ходе исторического развития; • значение гуманистических ценностей для сохранения и развития современной цивилизации, совершенствования и развития общества на принципах гуманизма, свободы и демократии; • основные понятия и модели неоклассической и институциональной микроэкономической теории, макроэкономики и мировой экономики; • основные макроэкономические показатели и принципы их расчета • закономерности функционирования современной экономики на микро и макроуровнях; • основные понятия, категории и инструменты экономической теории; • роль науки в развитии цивилизации во взаимодействии науки и техники • факторы развития личности и деятельности, • объективные связи обучения, воспитания и развития личности, • способы организации учебно-познавательной деятельности, • методы формирования личности; • требуемый уровень профессионализма рынке рабочей силы • критерии оценки профессионализма. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • решать проблемы профессиональной деятельности, основываясь на базовых ценностях мировой культуры; • ориентироваться в мировом историческом процессе, анализировать процессы и явления, происходящие в обществе; • применять понятийно-категориальный аппарат, основные законы гуманитарных и социальных наук в профессиональной деятельности; • применять методы и средства познания для интеллектуального развития, повышения культурного уровня, профессиональной компетентности; • использовать экономический инструментарий для анализа внешней и внутренней среды бизнеса (организации)

		<ul style="list-style-type: none"> • выявлять проблемы своего образования, • развивать навыки самообразования, • стремиться к универсализму деятельности; • теоретически анализировать результаты деятельности • применять методы и средства познания для интеллектуального развития, повышения культурного уровня, профессиональной компетентности • определять особенности собственной личности и иметь представление о возможных путях самосовершенствования, • критически рассматривать свою деятельность и вносить необходимые изменения, • самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> • навыками толерантного взаимодействия; • навыками применения базовых ценностей в профессиональной деятельности • навыками целостного подхода к анализу проблем общества; • экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства • навыками развития индивидуальных способностей, • навыками эффективного целеполагания. • навыками критического восприятия информации о себе и своей деятельности, • навыками самостоятельной работы и оценки результатов своей деятельности. <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий)</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • нравственные и эстетические идеалы, нормы и образцы поведения различных стран • национальные традиции и обычаи различных стран • принципы целеполагания, виды и методы планирования; • новые образовательные технологии; • формы дополнительного образования • психологию личности; • возможности реализации перспективных линий интеллектуального, культурного, нравственного, физического и профессионального саморазвития и самосовершенствования. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • строить поведение в соответствии с нормами поведения в различных странах • применять национальные традиции и обычаи различных стран в профессиональной деятельности
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; • ставить цели, планировать и организовать свой индивидуальный процесс образования, • использовать различные методы и формы обучения • соотносить достоинства и недостатки собственной деятельности, • выстраивать и реализовывать перспективные линии интеллектуального, культурного, нравственного, физического и профессионального саморазвития и самосовершенствования. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • навыками применения норм поведения, традиций и обычаев различных стран в профессиональной деятельности • методами планирования и целеполагания. • навыками планирования собственной деятельности, • навыками самоконтроля • навыками определения путей и выбора средств развития достоинств и устранения недостатков, • навыками разработки личностной самообразовательной программы.
ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ		
ОПК-1	владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • основы правового регулирования хозяйственной деятельности, специфику российской правовой системы и законодательства, организации судебных и иных правоприменительных и правоохранительных органов, правовые и нравственно-этические нормы в сфере профессиональной деятельности, • основные требования в отношении оформления документации, • технологию создания управленческого документа, • состав документальной базы предприятия • основные нормативные правовые документы • понятие макроэкономической среды • виды макроэкономических факторов, оказывающих влияние на организацию. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • использовать и составлять нормативные и правовые документы, относящиеся к будущей профессиональной деятельности, • конструировать основные виды организационно-распорядительных документов. • ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности

		<ul style="list-style-type: none"> • проводить анализ макроэкономической среды • оценивать влияние макроэкономических факторов на деятельность организации • использовать теоретические знания для оценки воздействия макроэкономической среды на организации <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • принципами организации документооборота предприятия; • нормами различных отраслей права. • методами оценки интенсивности влияния макроэкономических факторов • методами снижения негативного влияния макроэкономических факторов на деятельность организации. <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • понятие и предмет хозяйственного права • элементы, методы и приёмы хозяйственного права • принцип хозяйственного права • типы субъектов хозяйственных отношений • основы предпринимательства и виды предпринимательского поведения • антимонопольные органы и их деятельность • ответственность за нарушение антимонопольного законодательства • организационно-правовые формы и особенности способа действия предприятий • понятие и виды аудиторских проверок • права и обязанности аудиторов и аудируемых лиц • алгоритм и способы решения задач правового регулирования • 5 внешних сил, влияющих на конкуренцию в отрасли (Конкурентная модель Портера) • основы бюджетно-налоговой и кредитно-денежной политики • особенности и виды экономических кризисов • причины возникновения кризисов и их влияние на социально-экономическое развитие организации. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • правильно ориентироваться в действующих нормативных актах • оперировать категориальным аппаратом юридической науки • решать вопросы проблемного характера в сфере различных правоотношений • выдвигать гипотезы о причине возникновения правовой ситуации и её последствиях • прогнозировать развитие событий правовой ситуации
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • отслеживать изменения, происходящие в политической, экономической, социальной сферах • оценивать влияние демографических, культурных, природных и научно-технических факторов на деятельность предприятия • использовать метод сценариев в целях прогнозирования влияния факторов внешней среды на организацию и её окружение • диагностировать признаки кризисных явлений в экономике. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами защиты гражданских прав и обязанностей • методами регулирования общественных отношений • методом хеджирования рисков, возникающих во внешней среде организации
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • процесс принятия управленческих решений; • способы принятия управленческих решений; • формы ответственности за реализацию управленческих решений; • основные математические методы и модели принятия решений; • виды управленческих решений и методы их принятия • понятие внутренней и внешней социальной ответственности бизнеса • понятие корпоративной социальной ответственности • мотивы социальной ответственности бизнеса • подходы к корпоративной социальной ответственности (КСО) • Развитие корпоративной социальной политики в России <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • принимать участие в разработке управленческих решений; • нести ответственность за реализацию управленческих решений; • ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; • проводить оценку корпоративной финансовой ответственности на предприятии • анализировать уровень ведения социальной политики на предприятии • определять ценность социальной политики в организации <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами принятия решений;

		<ul style="list-style-type: none"> • математическими, статистическими и количественными методами решения типовых управленческих задач; • методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); • инструментами управления корпоративной социальной политики • формальными и неформальными регуляторы трудовых отношений и социальной политики. <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий)</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • критерии оценки эффективности управленческих решений • технологии эффективного командного взаимодействия и индивидуальной деятельности в организации • Направления и виды социальных программ • социальный учет, аудит и отчетность в КСО • Теоретические принципы корпоративной социальной политики • основные аспекты современного социального законодательства. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • оценивать эффективность управления; • организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; • определять социальные риски, возникающие при принятии управленческих решений • использовать социальное инвестирование как фактор повышения эффективности деятельности компании. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации • методами оценки эффективности управленческих решений; • стандартами качества ISO для повышения ценности компании.
ОПК-3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • принципы развития и закономерности функционирования организации; • роли, функции и задачи менеджера в современной организации; • основные бизнес-процессы в организации; • принципы целеполагания, виды и методы

	<p>человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>организационного планирования;</p> <ul style="list-style-type: none"> • типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования • принципы развития и закономерности функционирования организации • типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования • стратегические проблемы развития производства и структуру промышленности; • стратегии предприятия, стратегическое управление; • ситуационный анализ; • содержание и этапы разработки кадровой политики • роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации; • бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом; • принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования • историю развития теории и практики управления человеческими ресурсами, • принципы и структуры управления персоналом, • закономерности формирования трудовых отношений, • прогнозирование и планирование потребности в персонале, • принципы мотивации персонала к деятельности. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; • анализировать организационную структуру; • проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, • проводить ситуационный анализ • формировать стратегические цели и стратегии предприятия • разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; • разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность; • использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации; • разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации • анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в
--	--	---

		<p>человеческих ресурсах</p> <ul style="list-style-type: none"> • оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя • критически оценивать поведение персонала в организации (экономических агентов), • разрабатывать и оценивать варианты эффективных управленческих решений с учетом экономических и социальных последствий, • критически оценивать поведение персонала в организации • разрабатывать проекты положений о подразделениях, должностях и должностных инструкциях, оценки и аттестации персонала, положений о стимулировании труда, • разрабатывать систему управления персоналом в организации: проводить отбор, оценку и аттестацию персонала, увязывать ее результаты с системой оплаты труда и планами развития организации, • разрабатывать штатные расписания и осуществлять контроль за их соблюдением, • определять потребность организации в кадрах рабочих, специалистов и руководителей, формы подготовки и повышения квалификации персонала, использовать компьютерную технику для решения управленческих задач. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль) • современным инструментарием управления человеческими ресурсами; • ситуационным анализом • методами формулирования стратегических целей и становления стратегий предприятия • подходами к управлению человеческими ресурсами • методами воздействия на трудовую мотивацию работников • приёмами и методами разрешения конфликтов в организации, • социально-психологическим подходом к управлению персоналом. <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • критерии оценки эффективности организационной структуры • инструменты разработки программ осуществления организационных изменений • основы анализа, формирования и внедрения ОСУ
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • способы выявления стратегического потенциала организации; • методы проектирования систем управления. • критерии оценки эффективности управления персоналом • принципы принятия и реализации управленческих решений по кадровым вопросам • цели и задачи обучения персонала • понятие кадрового документирования • программный комплекс поддержки управления человеческими ресурсами <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • разрабатывать предложения по совершенствованию организационной структуры; • разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; • разрабатывать программы мероприятий, направленных на повышение эффективности управления человеческими ресурсами • выявлять стратегический потенциал организации • проектировать системы управления персоналом • осуществлять диагностику кадровой ситуации • осуществлять планирование карьеры • осуществлять формирование и подготовку кадрового резерва • выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решений и оценивать ожидаемые результаты • проектировать корпоративную информационную систему в части кадрового менеджмента. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами анализа, формирования, обоснования и внедрения ОСУ • методами диагностики кадровой ситуации • методами разработки целевых кадровых программ • методами и приемами анализа экономических показателей по труду и заработной плате • методами оценки социально-экономической эффективности организации.
ОПК-5	владением навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • фундаментальные концепции финансового менеджмента, • назначение, структуру и содержание основных финансовых отчетов организации, • новые стандарты и принципы финансового учета и подготовки финансовой отчетности, • основные системы управления финансовым учетом

	<p>методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем</p>	<ul style="list-style-type: none"> • назначение, структуру и содержание основных финансовых отчётов организации • основные стандарты и принципы финансового учёта и подготовки финансовой отчётности • сущность финансовой политики предприятия, подходы к принятию финансовых решений; • понятие финансового менеджмента и принципы его организации (финансовое управление, экономическая среда и поведение предприятия на рынке, финансовое регулирование); • организационные проблемы финансовой политики, прогнозирование в управлении финансами, планирование финансов предприятия как инструмент управления; • сущность корпоративных отношений, • основные понятия информационных технологий, • основные методы и программные средства обработки информации, • структуру корпоративной информационной системы, интернет-технологии, • аппаратно-техническое и программное обеспечение информационных технологий, используемые на предприятии • основные понятия и современные принципы работы с деловой информацией, а также иметь представление о корпоративных информационных системах и базах данных. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • использовать техники финансового учета для формирования финансовой отчетности организации, • оценивать эффективность использования финансового учета в конкретной организации • использовать техники финансового учёта для формирования финансовой отчётности организации • организовать и провести аналитическую работу, осуществить обработку результатов; • формировать комплекс финансов предприятия; • составлять финансовые планы; • составлять финансовый бюджет, разрабатывать кредитную, денежную, товарную, страховую, налоговую, учетную стратегию фирмы • работать с универсальными пакетами прикладных программ для решения управленческих задач, • использовать для организации, хранения, поиска и обработки информации системы управления базами данных, • использовать для представления сведений об информационных моделях рабочих мест технологии гипертекста, баз данных, мультимедиа • обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные. <p><i>Владеть:</i></p>
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • методами анализа финансовой отчетности и финансового прогнозирования, • принципами и условиями формирования учетной политики организации • методами анализа финансовой отчётности и финансового прогнозирования • навыками самостоятельного анализа экономической эффективности проектов поглощений, проектирования синергетического эффекта, экономической эффективности интеграции • методами автоматизации информационных процессов в управлении, • технологиями систем поддержки принятия решений, • техническими и программными средствами информационных технологий для выполнения конкретных задач • математическими, статистическими и количественными методами решения типовых организационно-управленческих задач • программами Microsoft Office для работы с деловой информацией и основами web-технологий. <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • международные передовые стандарты финансового учета, • элементы финансового анализа предприятия, • методики анализа ликвидности, платежеспособности, оборачиваемости и рентабельности • методы оценки внутренних и внешних отношений анализируемого объекта • современные методики финансового анализа • передовые методы и средства автоматизации деловой информации, • организацию системы поддержки принятия управленческих решений. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • анализировать финансовую отчетность и составлять финансовый прогноз развития организации, • выявлять особенности финансового учета конкретного предприятия, проводить его аудит • оценивать внутренние и внешние отношения анализируемого объекта • применять современные методики финансового анализа • ориентироваться на рынке пакетов прикладных программ и уметь выбрать оптимальных программный продукт для автоматизации деятельности фирмы, • анализировать существующие методы обработки
--	--	---

		<p>деловой информации и проектировать внедрение усовершенствованных способов обработки.</p> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами оценки эффективности использования системы учета и распределения затрат • современными методиками финансового анализа для проведения аналитических исследований • методами оценки внутренних и внешних отношений анализируемого объекта: в том числе, методами анализа финансовой устойчивости, платежеспособности, эффективности деятельности, перспектив развития и оценки предпринимательского риска • передовыми методами обработки деловой информации, • технологиями внедрения нового программного обеспечения.
ОПК-6	<p>владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций</p>	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • основные бизнес-процессы в организации; • виды управленческих решений и методы их принятия; • основные методы анализа деятельности организации; • принципы организации операционной деятельности, основные методы и инструменты управления операционной деятельностью организации; • основные концепции и методы организации операционной деятельности (MRP, MRP II, ERP) • принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования • принципы организации операционной деятельности, основные методы и инструменты управления операционной деятельностью организации • содержание и виды производственных процессов • принципы менеджмента качества • принципы формирования производственной программы • основы производственного планирования • основные принципы и методы планирования; • плановые показатели и типовые документы и формы по бюджетированию; • систему планов предприятий и их взаимосвязь; • принципы, функции и методы управления, их основные классификации; • основные подходы в управлении, современные подходы; • организационные структуры управления, их классификацию и методику построения; • схему процесса принятия управленческих решений; • метод оперативно-календарного планирования • задачи и содержание оперативного учёта • принципы организации операционной деятельности, • основные методы и инструменты управления операционной деятельностью организации,

		<ul style="list-style-type: none"> • основные концепции и методы организации операционной деятельности • виды управленческих решений и методы их принятия. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • применять модели управления запасами, планировать потребность организации в запасах; • планировать операционную деятельность организации • диагностировать этические проблемы в организации и применять основные модели принятия этических управленческих решений • ставить и решать задачи операционного маркетинга • планировать операционную деятельность организации • применять модели управления запасами, планировать потребность организации в запасах • внедрять систему менеджмента качества в производственную деятельность • формировать производственную программу и производственный план • принимать решения при оценке эффективности бизнес-планов и бизнес -проектов; • выбирать, из множества стратегий, оптимальную стратегию; • рассчитывать плановые показатели и составлять типовые документы и формы по бюджетированию • участвовать при составлении и оценке эффективности оперативных планов-графиков производства; • организовать персонал предприятия для выполнения работы; • формировать организационную структуру предприятия из соображений разумной достаточности; • составлять стратегические, тактические и оперативные планы; • разрабатывать сменно-суточные задания • осуществлять координацию работ при выполнении заданий • осуществлять контроль и регулирование хода производства • ставить и решать задачи операционного маркетинга, • планировать операционную деятельность организации, • оценивать альтернативные варианты управленческих решений, • обрабатывать результаты анализа операционной деятельности. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами управления операциями; • методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • методами организации операционной деятельности • инструментами формирования производственной программы и производственного плана • инструментами внедрения системы менеджмента качества • методами расчёта плановых показателей • методами управления операционной деятельностью организации • методами оценки эффективности оперативных планов–графиков производства • инструментами составления стратегических, тактических и операционных планов • методами управления операциями • технологиями анализа операционной деятельности организации, • технологиями оптимизации деятельности. <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методы расчёта эффективности принятия управленческих решений в сфере производства; • виды управленческих решений и методы их принятия в конкретной отрасли; • задачи и способы их решения в операционной деятельности организации, в т.ч. в сфере маркетинга • методы организации рационального процесса продвижения товаров от производителей к потребителям, функционирования сферы обращения продукции, товаров, услуг, управления товарными запасами, создания инфраструктуры товародвижения • инструменты оптимизации издержек, управления и контроля над издержками • основы стандартизации и сертификации • особенности организации различных типов производственной деятельности • методы и виды составления расписания индивидуальных (единичных) производств • методы разработки и реализации оперативного управления во взаимосвязи оперативного и стратегического уровней управления • приёмы оперативного управления запасами, проектами, производством • основы управленческого учёта • методики оптимизации операционной деятельности организации на основе международной практики • методологию проведения операционного анализа, • технологию исследования организации с точки зрения процессов, • взаимосвязь операционной деятельности со стратегической.
--	--	--

		<p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • анализировать эффективность принятия управленческих решений в сфере производства, • формулировать предложения по повышению эффективности принятия управленческих решений, в том числе, на основе опыта деятельности других организаций в конкретной отрасли; • анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; • ставить и решать задачи операционной деятельности организации, в т.ч. в сфере маркетинга • организовывать рациональный процесс продвижении товаров, функционирования сферы обращения продукции, управления товарными запасами, создания инфраструктуры товародвижения • оптимизировать издержки, управление и контроль над ними • организовывать различные типы производственной деятельности • составлять расписание индивидуальных (единичных) производств • проводить мониторинг производств • разрабатывать и реализовывать оперативное управление во взаимосвязи оперативного и стратегического уровней управления • применять приемы оперативного управления запасами, проектами, производства • повышать рациональность процесса оперативного управления • использовать операционный анализ как инструмент для принятия управленческих решений, • проводить оптимизацию процессов в организации, • осуществлять поиск внутренних резервов. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами расчёта эффективности принятия управленческих решений в сфере производства; • основными методиками операционного маркетинга; • методами индивидуального и группового принятия решений: оперативно-календарное планирование (ОКП) на предприятии, разработка сменно-суточных заданий, организация работ по выполнению программ и заданий, оперативный учет и контроль за ходом производства • методами организации рационального процесса продвижения товаров от производителей к потребителям, функционирования сферы обращения продукции, товаров, услуг, управления товарными запасами, создания инфраструктуры товародвижения
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • инструментами оптимизации издержек, управления и контроля над издержками • методами мониторинга различных типов производств • инструментами составления расписания индивидуальных (единичных) производств • методами разработки и реализации оперативного управления во взаимосвязи оперативного и стратегического уровней управления • навыками оперативного управления запасами, проектами, производством • методиками оптимизации операционной деятельности организации на основе международной практики • программными продуктами для анализа операционной деятельности, • технологиями оценки операционной деятельности с целью возможностей совершенствования.
ОПК-7	способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационно й и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационно й безопасности	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • понятие информации; • технические и программные средства реализации информационных процессов; • понятия о локальных и глобальных сетях ЭВМ; • современное состояние уровня и направлений развития вычислительной техники и программных средств; • основные положения теории информации и кодирования; • закономерности протекания информационных процессов в системах обработки информации: • принципы использования современных информационных технологий и инструментальных средств для решения задач профессиональной деятельности; • общую характеристику процессов сбора, передачи, обработки и накопления информации; <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • работать в качестве пользователя персонального компьютера; • создавать резервные копии и архивы данных и программ • работать с программными средствами общего назначения, соответствующими современным требованиям мирового рынка. • использовать информационные системы и средства вычислительной техники в решении задач сбора, передачи, хранения и обработки экономической информации; • самостоятельно использовать внешние носители информации для обмена данными между машинами; <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами решения экономических задач с помощью автоматизированных информационных систем. • методами обработки экономической информации; • владеть приемами антивирусной защиты;

		<ul style="list-style-type: none"> • навыками использования современных информационных технологий и инструментальных средств для решения задач профессиональной деятельности; • навыками использования внешних носителей информации для обмена данными между машинами • навыками использования информационной и библиографической культур в своей профессиональной деятельности. <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • принципы использования современных информационных технологий и инструментальных средств для решения различных задач в своей профессиональной деятельности • системы управления базами данных; • основы и методы защиты информации и сведений, составляющих государственную тайну; • основные способы и средства информационного взаимодействия; • основные понятия и современные принципы работы с деловой информацией, а также иметь представление о корпоративных информационных системах и базах данных. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • работать с современными программными средствами • решать типовые экономические задачи при помощи автоматизированных систем • осуществлять простейшие манипулирования в системе управления базами данных • применять современные социальные технологии для реализации управленческих процессов в обществе и его различных подсистемах • обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • приёмами работы с современными программными средствами; • основами автоматизации решения экономических задач • основными способами и средствами информационного взаимодействия • навыками работы с информационно-коммуникационными технологиями • навыками применения информационных технологий с учетом технологий информационной безопасности.
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ		
ПК-1	владением навыками использования основных теорий	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой

	<p>мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами</p> <ul style="list-style-type: none"> • социально-психологические основы управленческой деятельности • психологические особенности управленческого труда • основные теории мотивации • основы инженерной психологии • стандартные процедуры, методики и инструменты для решения всех основных задач управления человеческими ресурсами • основные методы психологии управления • основные психологические законы • основные процессы групповой динамики • принципы и факторы формирования команды • критерии анализа формирования команды • основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами • типы организационной культуры и методы её формирования • основные понятия и терминологический аппарат, используемые для проведения анализа трудовых показателей • сущность, содержание и основные направления анализа и аудита персонала • критерии и процедуры оценки деятельности персонала. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • выделять психологическую составляющую процесса управления • ставить задачи перед специалистами в области управления персоналом • разбираться в особенностях психологии индивида и группы • использовать в своей деятельности социально-психологические приемы управленческого общения • эффективно взаимодействовать и влиять на поведение других • решать основные задачи управления трудовыми ресурсами • формировать команды • организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач • диагностировать организационную культуру, выявлять её сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по её совершенствованию • проводить комплексную оценку использования кадрового потенциала • проводить выбор оптимального метода сбора информации, анализа и аудита
--	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> • предвидеть, обосновывать и аргументировать социальные и экономические результаты мероприятий по оптимизации организационной культуры • оценивать эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль) • методами психологического анализа личности в процессе управленческих взаимодействий • методами стимулирования персонала к деятельности • стандартными процедурами, методиками и инструментами для решения всех основных задач управления человеческими ресурсами • методами психологии управления • методами анализа критериев формирования команды • современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации • методами формирования и поддержания этического климата в организации • основными методами и способами проведения аудита и кадрового учета • методами сбора данных для проведения кадрового анализа. <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методики изучения психологических явлений в сфере управления • мотивационные типы персонала • принципы организации труда, влияющие на мотивацию • способы повышения эффективности работы групп • современные инструменты формирования команды • мировые практики эффективной организации групповых работ • линии поведения личностей • принципы принятия и реализации управленческих решений по кадровым вопросам • структуру комплексной оценки работников. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • анализировать психологические особенности эффективности управления • оценивать эффективность различных методов стимулирования, делать обоснованный выбор методов стимулирования • разрабатывать и совершенствовать систему стимулирования персонала
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • проводить критическую оценку мотивационного поведения экономических агентов • анализировать и оптимизировать групповую работу • повышать эффективность работы групп • определять линии поведения индивида для оптимизации работы сформированной группы • систематизировать и обобщать информацию, готовить отчеты по управлению персоналом • проводить общую оценку кадрового потенциала организации • осуществлять диагностику организационной культуры и оценивать необходимость её изменения • использовать рамочную конструкцию для изменения организационной культуры • разрабатывать комплексную программу по совершенствованию работы с персоналом. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • технологиями оптимизации управленческих взаимоотношений • методами оценки деятельности персонала с точки зрения мотивационного характера взаимодействия • инструментами повышения эффективности работы групп • современными инструментами формирования команд • процедурами определения линии поведения личности • основными критериями оценки персонала • методами оценки эффективности организационной культуры • методами диагностики и исследования организационной культуры • методами оценки эффективности инвестиций в персонал.
ПК-2	владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • сущность конфликтов, • основные движущие силы конфликта, • стадии развития конфликтных ситуаций, • причины возникновения конфликтов, • стили поведения в конфликтной ситуации, • принципы управления конфликтами, • способы разрешения конфликта • основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами • историю развития теории и практики управления человеческими ресурсами, • принципы и структуры управления персоналом, • закономерности формирования трудовых отношений, • прогнозирование и планирование потребности в персонале,

		<ul style="list-style-type: none"> • принципы мотивации персонала к деятельности, • понятие «культура» • разнообразие подходов в понимании сущности культуры • виды культур • основные модели культур (по теории Э.Холла, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенарса) • особенности международных и внешнеэкономических стратегий фирм • виды внешнеэкономической деятельности фирмы • понятие «межкультурная коммуникация» • формальные и неформальные деловые коммуникации. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • определять составляющие части конфликта, • выявлять причины возникновения конфликтов, • устранять возникновение конфликтных ситуаций, • разрабатывать проекты управления конфликтом, • проводить профилактику конфликта, • определять основные пути выхода из конфликтных ситуаций. • разрабатывать и оценивать варианты эффективных управленческих решений с учетом экономических и социальных последствий, • критически оценивать поведение персонала в организации • разрабатывать проекты положений о подразделениях, должностях и должностных инструкциях, оценки и аттестации персонала, положений о стимулировании труда, • разрабатывать систему управления персоналом в организации: проводить отбор, оценку и аттестацию персонала, увязывать ее результаты с системой оплаты труда и планами развития организации, • разрабатывать штатные расписания и осуществлять контроль за их соблюдением, • определять потребность организации в кадрах рабочих, специалистов и руководителей, формы подготовки и повышения квалификации персонала, использовать компьютерную технику для решения управленческих задач • обосновывать решения о выходе на внешние рынки • формировать оптимальный целевой рынок для внешнеэкономической деятельности фирмы • определять барьеры входа на внешние рынки • проводить мониторинг внешней среды межкультурных рынков. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами управления конфликтом, • методами исследования конфликтов, • технологией предупреждения конфликтов. • подходами к управлению человеческими ресурсами
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • методами воздействия на трудовую мотивацию работников • приёмами и методами разрешения конфликтов в организации, • социально-психологическим подходом к управлению персоналом • методами анализа внешних рынков • способами межкультурных коммуникаций в реальных ситуациях бизнес-среды. <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • виды конфликтов в зависимости от: способа решения, природы возникновения, направленности действия, степени выраженности, количества участников, • стратегии обращения с конфликтами, • современную классификацию конфликтов. • принципы принятия и реализации управленческих решений по кадровым вопросам • цели и задачи обучения персонала • понятие кадрового документирования • программный комплекс поддержки управления человеческими ресурсами • основные направления, принципы развития менеджмента в различных культурах • основные проблемы и трудности межкультурного менеджмента. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • проводить диагностику характера конфликта и взаимоотношений в группе, • проводить анализ методов урегулирования конфликтов в организации, • минимизировать негативные последствия конфликтных ситуаций. • выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решений и оценивать ожидаемые результаты • проектировать корпоративную информационную систему в части кадрового менеджмента • проводить анализ национальных особенностей коммуникации и мотивации • адаптироваться к работе в условиях различных деловых культур. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами своевременной диагностики конфликтных ситуаций, • техникой ведения переговоров как основного способа разрешения конфликтов.
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • методами и приемами анализа экономических показателей по труду и заработной плате • методами оценки социально-экономической эффективности организации • способами эффективного взаимодействия на внешних рынках • техникой ведения международных переговоров.
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • основные теории стратегического менеджмента • содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления • методы анализа внешней и внутренней среды • инструменты анализа портфеля диверсифицированной фирмы • инструментами управления комплексом "стратегия - структура - контроль" • нормативы поведения и политик фирмы в отдельных сферах её деятельности • критерии оценки деятельности организации • основные системы количественных и качественных показателей развития организации • основные корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации • методы формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы • подходы к управлению конкурентоспособностью, • содержание маркетинговой концепции управления, • понятие и функции управления качеством, • связь между качеством и конкурентоспособностью, • основы стандартизации и сертификации (в т.ч. международные стандарты качества, система ГОСТ и др.) • методы измерения качества, • методы контроля качеств, • основные принципы прогнозирования и планирования, • основные теории конкурентных преимуществ • теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации, • методы анализа конкурентов; • основы управления качеством; • основные факторы, определяющие конкурентоспособность товара и предприятия, основные конкурентные стратегии; • технологии и методы формирования товарного ассортимента, • принципы развития и закономерности функционирования организаций, • структуру рынка и его классификацию, • особенности экономического поведения организаций на

		<p>промышленных рынках, в сфере услуг и торговле,</p> <ul style="list-style-type: none"> • цели и содержание конкурентного анализа отрасли. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации • анализировать внешнюю и внутреннюю среды организации • анализировать портфель диверсифицированной фирмы • управлять комплексом «стратегия-структура-контроль» • применять нормативы поведения и политик фирмы в отдельных сферах её деятельности • оценивать деятельность организации • формулировать и реализовывать стратегии на уровне бизнес-единицы • делать расчеты по выбору наиболее конкурентоспособного варианта, • анализировать существующую систему управления качеством и предлагать методы по ее совершенствованию, • проводить количественную оценку качества • оценивать положение организации на рынке; • осуществлять анализ конкурентов; • определять существующие источники обеспечения конкурентного преимущества организации; • оценивать качество предлагаемого товара • анализировать поведение организаций в различных отраслях и сферах деятельности, • выявлять и исследовать конкурентные организации • проводить анализ отрасли (рынка), используя экономические модели. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы • инструментами оценки деятельности организации • методами анализа портфеля диверсифицированной фирмы • методами анализа внешней и внутренней среды • инструментами разработки корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации • методами и технологиями управления качеством, • методами контроля качества • методами анализа конкурентов, • методами оценки качества, • методами оценки конкурентоспособности, • методами определения емкости рынка, измерения конкуренции; • методами исследования структуры рынка, • методиками анализа конкурентной среды организации на
--	--	---

		<p>различных рынках</p> <ul style="list-style-type: none"> • экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства. <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • процедуры оценки будущей эффективности действующей стратегии • инструменты совершенствования стратегий управления • концепции Бостонской консультативной группы, Джeneral Электрик/Маккензи, Артур де Литтл, Shell/DPM, также концепции, основанные на портфельном подходе • инструменты финансового анализа • инструменты разработки инновационных стратегий и нормативов поведения • методы разработки и реализации маркетинговых программ по повышению качества и конкурентоспособности товара; • приемы развитых стран по повышению качества и конкурентоспособности, основные теории конкурентных преимуществ • особенности маркетинговой деятельности в различных отраслях и сферах деятельности, • особенности комплекса маркетинга при работе на различных рынках. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • совершенствовать стратегии управления • оценивать будущую эффективность действующей стратегии • проводить финансовый анализ • разрабатывать инновационные стратегии • разрабатывать нормативы поведения • разрабатывать систему мероприятий по улучшению качества и увеличению конкурентоспособности предприятия • проводить оценку эффективности действующей системы управления качеством, проводить количественную оценку качества • выявлять особенности маркетинговой деятельности на различных рынках и различных сферах деятельности, • проводить маркетинговые исследования на различных рынках, • осуществлять выбор оптимальной стратегии для фирмы, исходя из анализа сложившейся обстановки и конъюнктуры рынка в конкретной сфере деятельности, • осуществлять контроль, оценку и аудит маркетинга, • оценивать конкурентные позиции собственной фирмы в отрасли.
--	--	---

		<p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • процедурами оценки будущей эффективности действующей стратегии • методами прогнозирования развития внешней среды предприятия • инструментами совершенствования стратегий управления • инструментами финансового анализа • инструментами разработки инновационных стратегий и нормативов поведения • методами разработки и реализации маркетинговых программ по повышению качества и конкурентоспособности товара. • новейшими методами контроля качества, инструментами повышения качества • методами маркетинговых исследований, • методами подбора оптимальной рыночной стратегии для фирмы.
ПК-4	<p>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</p>	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • приёмы управления движением финансовых ресурсов и капитала • показатели эффективности использования оборотных средств предприятия • основные стратегии финансового менеджмента (Критерий Келли; Финансовый менеджмент Miller'a; Мартингейл; Оскар Грайнд) • основные принципы и задачи финансового менеджмента • основы формирования и распределения денежных доходов и накоплений и их использования • назначение, структуру и содержание основных финансовых отчётов организации • основные теории корпоративных финансов • основные математические модели принятия решений • показатели эффективности инвестиционных проектов и методы их расчёта • основные модели классического финансового инвестирования • экономическое содержание инвестиций: виды финансовых инвестиций предприятий и корпораций • методы и стратегии выхода предприятия на внешний рынок • методы анализа отрасли • международную правовую систему • технологии коммуникаций • матрицы интернационализации бизнеса <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • управлять движением финансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими

		<p>субъектами</p> <ul style="list-style-type: none"> • вырабатывать цели управления финансами • осуществлять воздействия на финансы с помощью методов и рычагов финансового механизма для достижения поставленной цели • формировать и распределять денежные доходы и накоплений и их использования • проводить оценку финансовых инструментов • оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание ценности (стоимости) компаний • разрабатывать инвестиционные проекты и проводить их оценку • проводить анализ отрасли (рынка), используя экономические модели • определять положение фирмы на мировом рынке • составлять бюджет маркетинговой деятельности • составлять план маркетинговой деятельности • выстраивать структуру канала распространения при экспортной деятельности. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • приёмами управления движением финансовых ресурсов и капитала (системы расчетов и их формы; кредитование и его формы; депозиты и вклады; лизинг, франчайзинг и прочее) • методами регулирования ресурсов организации • методами инвестиционного анализа и анализа финансовых рынков • методами разработки инвестиционных проектов • современными методами оценки эффективности инвестиционных проектов • методами анализа отрасли, при использовании экономических моделей • методами маркетингового планирования • методами составления бюджета • методами выхода на внешний рынок (экспорт, лицензирование, совместная предпринимательская деятельность, подрядное производство, управление по контракту, совместное владение, прямое инвестирование). <p>Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • основы краткосрочной финансовой политики предприятия; • основы оперативного финансового управления предприятием; • основы долгосрочной финансовой политики предприятия • принципы организации международных финансов • принципы и механизмы корпоративного управления в
--	--	--

		<p>организации</p> <ul style="list-style-type: none"> • технологии учета, отчетности и оценки финансового состояния предприятия • совокупность показателей, необходимых для расчета финансовой деятельности организации • методы конкурентной борьбы в условиях глобализации • методы прогноза развития мирового рынка • тактики выхода фирмы на внешний рынок, в том числе CRM системы • методы анализа выполнения маркетингового плана <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • выстраивать краткосрочную, оперативную и долгосрочную финансовую политики • организовывать финансовую политику в международной деятельности • определять влияние инвестиционной деятельности на формирование экономического потенциала хозяйствующих субъектов • проводить обоснование долгосрочных финансовых решений • применять методы конкурентной борьбы – ценовые и неценовые • прогнозировать развитие мирового рынка • автоматизировать систему путём внедрения CRM системы при разработке тактики выхода фирмы на внешний рынок • анализировать выполнение маркетингового плана. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методиками построения краткосрочной, оперативной и долгосрочной финансовой политики • навыками организации финансовой политики в международной деятельности • инструментами и приемами ведения анализа финансового состояния предприятия • методами конкурентной борьбы – ценовыми и неценовыми • методами прогноза развития мирового рынка • методами создания и управления CRM системой • методы анализа выполнения маркетингового плана • тактиками выхода на мировой рынок.
ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • сущность понятия «стратегия», • отличительные особенности стратегии развития предприятия, принципы формирования стратегического плана, • основные функциональные стратегии предприятия (стратегия маркетинга, ценообразования,

	<p>целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	<p>конкурентоспособности, финансовая стратегия, стратегия производства, организационная стратегия),</p> <ul style="list-style-type: none"> • виды управленческих решений <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • анализировать имеющиеся стратегии, • проводить системный анализ каждой из имеющихся стратегий, • выявлять наиболее приоритетные стратегии, • принимать обоснованные управленческие решения на основе анализа функциональных стратегий фирмы <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> • методами анализа существующей системы стратегического планирования в организации, • методами принятия управленческих решений. <p>Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • сущность и элементы стратегического управления • сущность деятельности по разработке стратегий • инструменты и этапы стратегического анализа • содержание системного подхода в управлении <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • применять системный подход к анализу стратегий организации • проводить согласование вариантов и выбор стратегии • оценивать влияние принятого решения на различные функциональные подсистемы предприятия • применять системы сбалансированных показателей (BSC) <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> • методом системного подхода к анализу существующей ситуации на предприятии • моделью процесса стратегического планирования.
ПК-6	<p>способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</p>	<p>Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • основные концепции, базовые теоретические подходы и моделями управления организационными изменениями • индивидуальные и организационные основы сопротивления изменениям • основные методики организационного развития • основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений • принципы, способы и методы оценки типовых проектов; • подходы к управлению проектами; • основы управления проектами; • новейшие информационные технологии и программное обеспечение, необходимое для решения профессиональных задач. • Понятие «инновации» • Классификация инновационных разработок, виды инноваций

		<ul style="list-style-type: none"> • Теоретические основы инновационного менеджмента • Основные законодательные и нормативные акты в области инновационного менеджмента • Принципы, инструменты инновационного менеджмента. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • разрабатывать программы осуществления организационных изменений • эффективно формировать рабочие группы для анализа ситуации и принятия решения по внедрению организационных изменений • разрабатывать типовые проекты и проводить их оценку; • анализировать и выявлять необходимость применения новых технологий и программного обеспечения; • обоснованно предлагать применение инновационных технологий и программного обеспечения • Проводить исследование объекта с целью оценки его инновационного потенциала • Исследовать актуальность внедрения инновационной разработки • Осуществлять инновационное проектирование • Определять потребности во всех видах ресурсов для реализации различных фаз инновационного проекта • Проводить организацию процесса внедрения инновационной разработки • Осуществлять контроль за процессом внедрения инноваций. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами разработки организационных изменений • методами управления сопротивлением к изменениям • технологиями вовлечения персонала в изменения • современным инструментарием управления проектами, • методами оценки эффективности внедрения типовых проектов, • программным обеспечением, необходимым для решения профессиональных задач • Методами анализа существующей ситуации в организации в целях обоснованности внедрения инновационного проекта • способами и методами оценки инвестиционных проектов в организации. <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • современные методики реализации изменений в организации и специфику их применения на практике • этапы проектирования организационных изменений • модели реализации организационных изменений • критерии эффективности применения современных
--	--	--

		<p>технологий;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Закономерности формирования инновационных стратегий • Опыт отечественных и зарубежных фирм в области инновационного менеджмента. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • проводить оценку эффективности программ осуществления организационных изменений • использовать качественные и количественные методы оценки инновационных изменений • управлять внешними факторами, влияющими на изменения • разрабатывать инновационные проекты и проводить оценку эффективности их внедрения; • Проводить оценку эффективности внедрения инновационных разработок • Определять влияние внедрения инноваций на другие бизнес-процессы в организации • Проводить системную оценку результатов внедрения инноваций. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами реинжиниринга бизнес-процессов • проектными методами управления изменениями. • методами анализа эффективности применения современных технологий • методами презентации проектов технологических и продуктовых инноваций • методами системной оценки результатов внедрения инновационных проектов.
ПК-7	<p>владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария</p>	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля • методы учета результатов работы организации • меры по коррекции всех значительных отклонений от плана • инструменты выполнения функции контроля • основные этапы контроля • методы реализации контроля • концепции и нормы контроля • основные бизнес-процессы в организации, • предмет бизнес-планирования, • структуру и основные части бизнес-плана, • основные части маркетинговой, организационной, операционной и финансовой частей бизнес-плана, • технологию анализа рынка, • основные риски проекта,

	<p>реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • законодательную базу, сущность и экономическое содержание страхования • принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • определять объём и область применения контроля • учитывать результаты работы организации • корректировать значительные отклонения • разрабатывать процедуры контроля • анализировать рынок и находить рыночные возможности, • выявлять тенденции развития рынков, • идентифицировать и анализировать конкурентов, • формировать проектную идею в структурированный бизнес-план, • составлять производственный план, план сбыта, финансовый план (в том числе осуществлять выбор методики ценообразования), • рассчитывать показатели эффективности проекта. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль) • методами учета результатов работы организации • инструментами корректировки значительных отклонений • технологиями разработки отдельных составных частей бизнес-плана, • методами расчета показателей эффективности проекта <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • профессиональную этику • анализ и тенденции развития отклонений • методы формирования отчётности • основы логико-структурного подхода к целенаправленному выбору проектных идей, • пути привлечения инвестиций к проекту, • технологию управления рисками проекта (идентификация рисков, анализ, действие и контроль). <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • вводить инструмент профессиональной этики в процесс функционирования организации • анализировать отклонения от плана • выявлять тенденции дальнейшего развития отклонений • формировать отчётность • проводить анализ чувствительности проекта, • составлять прогнозную финансовую отчетность <p><i>Владеть:</i></p>
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • инструментами внедрения профессиональной этики в организацию • методами анализа отклонений • методами формирования отчётности • технологиями минимизации и контроллинга рисков проекта.
ПК-8	<p>владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений</p>	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • основные теории стратегического менеджмента; • содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; • основные бизнес-процессы в организации; • виды управленческих решений и методы их принятия; • основные методы анализа деятельности организации; • принципы организации операционной деятельности, основные методы и инструменты управления операционной деятельностью организации; • основные концепции и методы организации операционной деятельности (MRP, MRP II, ERP) • принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования • принципы организации операционной деятельности, основные методы и инструменты управления операционной деятельностью организации • содержание и виды производственных процессов • основные концепции и методы организации операционной деятельности (MRP, MRP II, ERP) • принципы менеджмента качества • принципы формирования производственной программы • основы производственного планирования • Понятие «инновации» • Классификация инновационных разработок, виды инноваций • Теоретические основы инновационного менеджмента • Основные законодательные и нормативные акты в области инновационного менеджмента • Принципы, инструменты инновационного менеджмента. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; • применять модели управления запасами, планировать потребность организации в запасах; • планировать операционную деятельность организации • диагностировать этические проблемы в организации и применять основные модели принятия этических управленческих решений • ставить и решать задачи операционного маркетинга • планировать операционную деятельность организации • применять модели управления запасами, планировать

		<p>потребность организации в запасах</p> <ul style="list-style-type: none"> • внедрять систему менеджмента качества в производственную деятельность • формировать производственную программу и производственный план • Проводить исследование объекта с целью оценки его инновационного потенциала • Исследовать актуальность внедрения инновационной разработки • Осуществлять инновационное проектирование • Определять потребности во всех видах ресурсов для реализации различных фаз инновационного проекта • Проводить организацию процесса внедрения инновационной разработки • Осуществлять контроль за процессом внедрения инноваций. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; • методами управления операциями; • методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль) • методами организации операционной деятельности • инструментами формирования производственной программы и производственного плана • инструментами внедрения системы менеджмента качества • методами анализа существующей ситуации в организации в целях обоснованности внедрения инновационного проекта • способами и методами оценки инвестиционных проектов в организации. <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методы расчёта эффективности принятия управленческих решений в сфере производства; • виды управленческих решений и методы их принятия в конкретной отрасли; • задачи и способы их решения в операционной деятельности организации, в т.ч. в сфере маркетинга • методы организации рационального процесса продвижения товаров от производителей к потребителям, функционирования сферы обращения продукции, товаров, услуг, управления товарными запасами, создания инфраструктуры товародвижения • инструменты оптимизации издержек, управления и контроля над издержками • основы стандартизации и сертификации
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • особенности организации различных типов производственной деятельности • методы и виды составления расписания индивидуальных (единичных) производств • Закономерности формирования инновационных стратегий • Опыт отечественных и зарубежных фирм в области инновационного менеджмента. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • анализировать эффективность принятия управленческих решений в сфере производства, • формулировать предложения по повышению эффективности принятия управленческих решений, в том числе, на основе опыта деятельности других организаций в конкретной отрасли; • анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; • ставить и решать задачи операционной деятельности организации, в т.ч. в сфере маркетинга • организовывать рациональный процесс продвижения товаров, функционирования сферы обращения продукции, управления товарными запасами, создания инфраструктуры товародвижения • оптимизировать издержки, управление и контроль над ними • организовывать различные типы производственной деятельности • составлять расписание индивидуальных (единичных) производств • проводить мониторинг производств • Проводить оценку эффективности внедрения инновационных разработок • Определять влияние внедрения инноваций на другие бизнес-процессы в организации • Проводить системную оценку результатов внедрения инноваций. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами расчёта эффективности принятия управленческих решений в сфере производства; • основными методиками операционного маркетинга; • методами индивидуального и группового принятия решений: оперативно-календарное планирование (ОКП) на предприятии, разработка сменно-суточных заданий, организация работ по выполнению программ и заданий, оперативный учет и контроль за ходом производства • методами организации рационального процесса продвижения товаров от производителей к потребителям,
--	--	--

		<p>функционирования сферы обращения продукции, товаров, услуг, управления товарными запасами, создания инфраструктуры товародвижения</p> <ul style="list-style-type: none"> • инструментами оптимизации издержек, управления и контроля над издержками • методами мониторинга различных типов производств • инструментами составления расписания индивидуальных (единичных) производств • методами презентации проектов технологических и продуктовых инновации • методами системной оценки результатов внедрения инновационных проектов.
ПК-9	<p>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</p>	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • понятие макроэкономической среды • виды макроэкономических факторов, оказывающих влияние на организацию • законы функционирования рынка, тенденции развития спроса; • методы выявления и формирования новых потребностей; • стандарты измерения удовлетворённости потребителей; потребительские свойства товара и критерии их выбора при оценке качества товара; • модели поведения потребителей («чёрный ящик», микроэкономическая модель рационального поведения и др.) • методы прогнозирования спроса; • основные стратегии сбыта и каналы распределения; • основ товарной и ценовой политики; • стандарты измерения удовлетворённости потребителей; • основы маркетинговых исследований (изучение поведения потребителей, изучение спроса, прогнозирование) • основные математические модели принятия решений • принципы развития и закономерности функционирования организаций, • структуру рынка и его классификацию, • особенности экономического поведения организаций на промышленных рынках, в сфере услуг и торговле, • цели и содержание конкурентного анализа отрасли. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • проводить анализ макроэкономической среды • оценивать влияние макроэкономических факторов на деятельность организации • использовать теоретические знания для оценки воздействия макроэкономической среды на организации • анализировать внешнюю среду • организации, оценивать положение организации на рынке; • проводить анализ потребностей потребителей; • определять и прогнозировать потребности;

		<ul style="list-style-type: none"> • анализировать существующие стратегии сбыта и каналы распределения; • оценивать товарную и ценовую политику • оценивать влияние на поведение потребителей различных маркетинговых инструментов • формулировать гипотезы, разрабатывать и реализовывать план маркетинговых исследований • анализировать поведение организаций в различных отраслях и сферах деятельности, • выявлять и исследовать конкурентные организации • проводить анализ отрасли (рынка), используя экономические модели • методами исследования структуры рынка, • методиками анализа конкурентной среды организации на различных рынках • экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами оценки интенсивности влияния макроэкономических факторов • методами снижения негативного влияния макроэкономических факторов на деятельность организации • методами анализа внешней среды организации; • экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 внешних сил, влияющих на конкуренцию в отрасли (Конкурентная модель Портера) • основы бюджетно-налоговой и кредитно-денежной политики • особенности и виды экономических кризисов • причины возникновения кризисов и их влияние на социально-экономическое развитие организации • потребительские свойства товара и критерии их выбора при оценке качества товара; • системы коммуникаций по продвижению товаров • особенности маркетинговой деятельности в различных отраслях и сферах деятельности, • особенности комплекса маркетинга при работе на различных рынках. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • отслеживать изменения, происходящие в политической, экономической, социальной сферах • оценивать влияние демографических, культурных,
--	--	--

		<p>природных и научно-технических факторов на деятельность предприятия</p> <ul style="list-style-type: none"> • использовать метод сценариев в целях прогнозирования влияния факторов внешней среды на организацию и её окружение • диагностировать признаки кризисных явлений в экономике • анализировать внутреннюю среду организации, оценивать положение организации на рынке; • разрабатывать наиболее эффективные стратегии сбытовой деятельности организации; • создавать систему коммуникаций по продвижению товаров и услуг, формированию спроса и стимулированию сбыта, формировать имидж предприятия; • оптимизировать стратегии сбыта; • определять новые, более эффективные каналы распределения и организовывать системы товародвижения и продаж; • анализировать и корректировать товарную и ценовую политику • выявлять особенности маркетинговой деятельности на различных рынках и различных сферах деятельности, • проводить маркетинговые исследования на различных рынках, • осуществлять выбор оптимальной стратегии для фирмы, исходя из анализа сложившейся обстановки и конъюнктуры рынка в конкретной сфере деятельности, • осуществлять контроль, оценку и аудит маркетинга, • оценивать конкурентные позиции собственной фирмы в отрасли. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методом хеджирования рисков, возникающих во внешней среде организации • современными технологиями эффективного прогнозирования спроса • методами маркетинговых исследований, • методами подбора оптимальной рыночной стратегии для фирмы.
ПК-10	<p>владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических,</p>	<p style="text-align: center;">Уровень базовый</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • виды управленческих решений и методы их принятия • этапы экономико-математического моделирования • матричные имитационные модели (в том числе, коэффициенты прямых и полных материальных затрат, разновидности матричных балансовых моделей) • экономико-математические модели оптимизации (производственного плана отрасли, выпуска продукции, распределения финансовых ресурсов) • основы имитационного моделирования (в том числе,

	<p>финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления</p>	<p>метод Монте-Карло)</p> <ul style="list-style-type: none"> • методы и модели управления запасами • подходы к принятию управленческих решений • качественные и количественные методы анализа для принятия управленческих решений • методы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей • виды математических моделей • функции моделирования • основные модели принятия решений • теоретические системные основы для формализации экономических проблемных ситуаций, составления и записи модели; • состав и содержание основных понятий теории организации как системы; • принципы и законы, отображающие формирование, функционирование и развитие организации; • состав, виды и особенности использования ресурсов и процессов в организациях; • развитие организационно-управленческого моделирования в России и за рубежом; • методы нахождения оптимальных решений на основе математического моделирования, статистического моделирования и различных эвристических подходов в различных областях человеческой деятельности • элементы системы управления • методологию исследования систем управления • стадии и этапы исследования систем управления <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • проводить анализ отрасли (рынка), используя экономические модели • использовать внутреннюю учетную информацию с целью оценки эффективности деятельности хозяйствующего субъекта • составлять и анализировать финансовую и управленческую отчетность • проводить анализ и синтез математических моделей организационных систем • осуществлять выбор оптимальной математической модели организационной системы • проводить адаптацию математической модели к конкретной организационной системе • давать комплексную оценку положению реальных организаций в рыночной среде; • формулировать проблемы и ставить задачи, связанные с созданием, функционированием и реструктуризацией хозяйственных организаций; • анализировать влияние факторов внешней и внутренней
--	--	--

		<p>среды на деятельность организаций в изменяющихся условиях;</p> <ul style="list-style-type: none"> • использовать для анализа и решения модели и интерпретации результата, принципы системного подхода, соответствующие методы измерений и оценки информационных ресурсов в конкретной предметной области • использовать математический язык и математическую символику при построении организационно-управленческих моделей • применять информационные технологии для принятия управленческих решений. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами обработки учетно-управленческой информации • технологиями построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей на основе данных управленческого анализа • методами математического моделирования • методами качественного и количественного обоснования выбора модели организационной системы • методами нахождения оптимальных решений на основе математического моделирования, статистического моделирования и различных эвристических подходов в различных областях человеческой деятельности • методиками комплексной оценки положения реальных организаций в рыночной среде • методами анализа влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность организаций в изменяющихся условиях. <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • подходы к ведению управленческого учета в условиях изменения внешней и внутренней среды организации • типы экономических моделей (прогностические, имитационные и прочее) • прогрессивные формы и методы ведения управленческого учета в организации • связь организационной системы и жизненного цикла товара • детерминированные и стохастические модели в экономике • модель целенаправленно функционирующей системы • основы программирования в интегрированных средах • системы компьютерной математики • программу «Моделирование экономики и менеджмента» (Management and Economic Simulation Exercise (MESE)) • программы для технического анализа экономики и систем управления.
--	--	---

		<p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществлять постановку задачи в моделировании • отбирать критически значимые факторы для построения модели • строить модели с учётом многофакторных значимостей • использовать информационные технологии в организационных системах • применять модель целенаправленно функционирующей системы к конкретным задачам управления • использовать системы компьютерной математики и программу MESE в профессиональной деятельности • использовать для анализа систем управления специализированные программные средства • осуществлять моделирование систем управления • разработать и реализовать комплекс мер по исследованию систем управления. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами принятия управленческих решений на основе релевантной информации • методами критического анализа принимаемых управленческих решений • методами имитационного моделирования • механизмами программирования в интегрированных средах • системами компьютерной математики (Maple, Mathematica, Mathcad, MATLAB, VisSim) • программами для технического анализа экономики и систем управления (Windows on WallStreet, MetaStock Professional, Omega Research ProSuite, CQG) • различными методами исследования систем управления (нормативный, параметрический, корреляционный и другие методы).
ПК-11	<p>владением навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационног</p>	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • принципы, способы и методы оценки типовых проектов; • подходы к управлению проектами; • основы управления проектами; • новейшие информационные технологии и программное обеспечение, необходимое для решения профессиональных задач. • основные понятия информационных технологий, • основные методы и программные средства обработки информации, • структуру корпоративной информационной системы, интернет-технологии, • аппаратно-техническое и программное обеспечение информационных технологий, используемые на предприятии

	о обеспечения участников организационных проектов	<ul style="list-style-type: none"> • основные понятия и современные принципы работы с деловой информацией, а также иметь представление о корпоративных информационных системах и базах данных <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • разрабатывать типовые проекты и проводить их оценку; • анализировать и выявлять необходимость применения новых технологий и программного обеспечения; • обоснованно предлагать применение инновационных технологий и программного обеспечения • работать с универсальными пакетами прикладных программ для решения управленческих задач, • использовать для организации, хранения, поиска и обработки информации системы управления базами данных, • использовать для представления сведений об информационных моделях рабочих мест технологии гипертекста, баз данных, мультимедиа • обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • современным инструментарием управления проектами, • методами оценки эффективности внедрения типовых проектов, • программным обеспечением, необходимым для решения профессиональных задач • методами автоматизации информационных процессов в управлении, • технологиями систем поддержки принятия решений, • техническими и программными средствами информационных технологий для выполнения конкретных задач • математическими, статистическими и количественными методами решения типовых организационно-управленческих задач • программами Microsoft Office для работы с деловой информацией и основами web-технологий. <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • критерии эффективности применения современных технологий; • передовые методы и средства автоматизации деловой информации, • организацию системы поддержки принятия управленческих решений <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • разрабатывать инновационные проекты и проводить оценку эффективности их внедрения;
--	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> • ориентироваться на рынке пакетов прикладных программ и уметь выбрать оптимальных программный продукт для автоматизации деятельности фирмы, • анализировать существующие методы обработки деловой информации и проектировать внедрение усовершенствованных способов обработки <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами анализа эффективности применения современных технологий • передовыми методами обработки деловой информации, • технологиями внедрения нового программного обеспечения.
ПК-12	Умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • способы, формы и виды коммуникаций в деловой сфере • содержание делового этикета • техники и формы деловых коммуникаций • основные информационные ресурсы в области формирования коммуникативных навыков и информационно-психологической поддержки персонала • основные коммуникационные барьеры • способы включения участников в деловую коммуникацию • методы анализа типичных ситуаций деловой коммуникации • основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами • основы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций • виды внешнеэкономической деятельности фирмы • понятие «межкультурная коммуникация» • понятие макроэкономической среды • виды макроэкономических факторов, оказывающих влияние на организацию. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • применять различные формы и виды коммуникаций • определять коммуникационные барьеры • включать участников в деловую коммуникацию • проводить анализ макроэкономической среды • оценивать влияние макроэкономических факторов на деятельность организации • использовать теоретические знания для оценки воздействия макроэкономической среды на организации • анализировать типичные ситуации деловой коммуникации

		<p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • навыками деловых коммуникаций • инструментами включения участников в деловую коммуникацию • методами анализа типичных ситуаций деловой коммуникации (соответствия видов и форм коммуникации предмету переговоров, реализации психологических установок общения, степени реализации целей и задач и прочее) • способами межкультурных коммуникаций в реальных ситуациях бизнес-среды • методами оценки интенсивности влияния макроэкономических факторов • методами снижения негативного влияния макроэкономических факторов на деятельность организации <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • эффективные стратегии построения деловых коммуникаций • индивидуальные различия коммуникационного процесса • методы управления построенной деловой коммуникацией • инструменты моделирования коммуникационной деятельности • индивидуальные стили деловых коммуникаций • 5 внешних сил, влияющих на конкуренцию в отрасли (Конкурентная модель Портера) • основы бюджетно-налоговой и кредитно-денежной политики • особенности и виды экономических кризисов • причины возникновения кризисов и их влияние на социально-экономическое развитие организации. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • применять эффективные стратегии построения деловых коммуникаций • различать индивидуальные стили деловых коммуникаций • управлять построенной деловой коммуникацией • моделировать коммуникационную деятельность • отслеживать изменения, происходящие в политической, экономической, социальной сферах • оценивать влияние демографических, культурных, природных и научно-технических факторов на деятельность предприятия • использовать метод сценариев в целях прогнозирования влияния факторов внешней среды на организацию и её окружение • диагностировать признаки кризисных явлений в экономике. <p><i>Владеть:</i></p>
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • методами управления построенной деловой коммуникацией • инструментами моделирования коммуникационной деятельности • инструментами построения эффективных деловых коммуникаций • методами различия индивидуальных стилей деловых коммуникаций • техникой ведения международных переговоров • методом хеджирования рисков, возникающих во внешней среде организации.
ПК-13	умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • основные бизнес-процессы в организации и их структура, • понятие моделирования бизнес-процессов, • технологии реорганизации бизнес-процессов, • методы моделирования бизнес-процессов, • методы оценки эффективности внедрения того или иного бизнес-процесса. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • моделировать бизнес-процессы, • анализировать бизнес-модель и описывать пути по ее реорганизации, • оптимизировать бизнес-процессы, • анализировать существующие бизнес-процессы, выявлять их недостатки • использовать математический язык и математическую символику при построении организационно-управленческих моделей <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • специализированными инструментами для описания бизнес-процессов, • методами и стандартами моделирования бизнес-процессов, • программными средствами для моделирования и анализа бизнес-процессов. <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • программные комплексы для моделирования бизнес-процессов, • предпосылки реорганизации бизнес-процессов, • бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • оценивать эффективность бизнес-процессов,

		<ul style="list-style-type: none"> • создавать многовариантную бизнес-модель <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • инструментами для описания, имитации и анимации бизнес-процессов, • технологиями бизнес-планирования, прогнозирования, управления.
ПК-14	<p>умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета</p>	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • фундаментальные концепции финансового менеджмента, • назначение, структуру и содержание основных финансовых отчетов организации, • новые стандарты и принципы финансового учета и подготовки финансовой отчетности, • основные системы управления финансовым учетом • назначение, структуру и содержание основных финансовых отчётов организации • основные стандарты и принципы финансового учёта и подготовки финансовой отчётности • сущность финансовой политики предприятия, подходы к принятию финансовых решений; • понятие финансового менеджмента и принципы его организации (финансовое управление, экономическая среда и поведение предприятия на рынке, финансовое регулирование); • организационные проблемы финансовой политики, прогнозирование в управлении финансами, планирование финансов предприятия как инструмент управления; • сущность корпоративных отношений, • современные системы учета и распределения затрат в организации, • назначение, структуру и содержание основных финансовых отчетов организации, • методы калькулирования себестоимости, • методы расчета и анализа себестоимости • основные системы управленческого учёта. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • использовать техники финансового учета для формирования финансовой отчетности организации, • оценивать эффективность использования финансового учета в конкретной организации • использовать техники финансового учёта для формирования финансовой отчётности организации • организовать и провести аналитическую работу, осуществить обработку результатов; • формировать комплекс финансов предприятия; • составлять финансовые планы; • составлять финансовый бюджет, разрабатывать кредитную, денежную, товарную, страховую, налоговую,

		<p>учетную стратегию фирмы</p> <ul style="list-style-type: none"> • калькулировать и анализировать себестоимость продукции, • оценивать эффективность использования систем учета и распределения, • принимать обоснованные управленческие решения на основе данных управленческого учета <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами анализа финансовой отчетности и финансового прогнозирования, • принципами и условиями формирования учетной политики организации • методами анализа финансовой отчётности и финансового прогнозирования • навыками самостоятельного анализа экономической эффективности проектов поглощений, проектирования синергетического эффекта, экономической эффективности интеграции • методами анализа финансовой отчетности и финансового прогнозирования, • методами калькулирования себестоимости. <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • международные передовые стандарты финансового учета, • элементы финансового анализа предприятия, • методики анализа ликвидности, платежеспособности, оборачиваемости и рентабельности • методы оценки внутренних и внешних отношений анализируемого объекта • современные методики финансового анализа • основные показатели финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности, • показатели эффективности использования экономических ресурсов предприятия <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • анализировать финансовую отчетность и составлять финансовый прогноз развития организации, • выявлять особенности финансового учета конкретного предприятия, проводить его аудит • оценивать внутренние и внешние отношения анализируемого объекта • применять современные методики финансового анализа • оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание ценности компании
--	--	--

		<p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами оценки эффективности использования системы учета и распределения затрат • современными методиками финансового анализа для проведения аналитических исследований • методами оценки внутренних и внешних отношений анализируемого объекта: в том числе, методами анализа финансовой устойчивости, платежеспособности, эффективности деятельности, перспектив развития и оценки предпринимательского риска • методами оценки эффективности использования систем учета, • передовыми технологиями автоматизации системы учета и распределения затрат.
ПК-15	<p>умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании</p>	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • экономическую сущность и функции страхования • виды рыночных рисков • правовые основы страховых отношений • экономико-финансовые основы страхования • методологию и методы принятия решений • сущность управленческих решений • подходы к принятию решений • методы анализа рисков <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • определять наиболее эффективные методы принятия управленческих решений; • прогнозировать проблемные ситуации; • разрабатывать варианты решения проблем; • просчитывать последствия принятия того или иного варианта решения проблемы • решать типовые математические задачи, используемые при принятии управленческих решений • оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений • анализировать инвестиционные процессы, происходящие как на уровне организации, так и на уровне отрасли и страны • выполнять экономические расчеты, связанные с планированием, анализом, учетом, контролем и обоснованием инвестиционного проекта • оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на ценность компании • оценивать влияние различных условий инвестирования на денежные потоки и срок окупаемости инвестиций. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами принятия решений • методами анализа и оценки рисков, доходности и

		<p>эффективности принимаемых финансовых и инвестиционных решений</p> <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий)</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • основные разработанные логические карты и способы их разработки • технику проведения анализа чувствительности и вероятностного анализа • методы повышения эффективности управленческих решений • концепцию адаптивного динамического управления рисками <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • проводить качественный анализ рисков • предлагать пути повышения эффективности управленческих решений • проводить анализ чувствительности и вероятностный анализ рисков • решать задачи идентификации рисков • Оценивать эффективность воздействия государственного регулирования на инвестиционную деятельность • Определять возможности и пути наиболее эффективного использования инвестиционных ресурсов фирмы <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методиками качественного (в том числе самостоятельной разработки логических карт) и вероятностного анализа рисков, а также анализа чувствительности • методами повышения эффективности управленческих решений • методами прогнозирования рисков • методами контроля в процессе управления рисками • методами оценки долгосрочных активов • Методами управления инвестиционными рисками • методами приведения к современной стоимости (NPV-метод, метод окупаемости, IRR-метод).
ПК-16	<p>владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и</p>	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • содержание и структура инвестиционного проекта • принципы и способы оценки инвестиционных проектов • источники инвестирования и финансирования инвестиционных проектов • принципы и методы планирования и организации исследований • фундаментальные концепции финансового менеджмента • содержание и принципы финансового планирования и прогнозирования

	институтов	<ul style="list-style-type: none"> • структуру финансового плана • сущность, принципы и функции финансов; • планирование финансов предприятия как инструмент управления; • финансово-кредитное обеспечение финансовой политики предприятия; • теорию государственного регулирования корпоративных отношений • порядок формирования и распределения финансовых результатов предприятия • учет финансовых результатов, прибылей и убытков • методы анализа факторов формирования финансовых результатов • инструменты анализа показателей рентабельности деятельности предприятия <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • анализировать инвестиционные процессы, происходящие как на уровне организации, так и на уровне отрасли и страны • выполнять экономические расчеты, связанные с планированием, анализом, учетом, контролем и обоснованием инвестиционного проекта • оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на ценность компании • оценивать влияние различных условий инвестирования на денежные потоки и срок окупаемости инвестиций • Формировать финансовую стратегию организации • разрабатывать перспективные и текущие финансовые планы предприятия и его подразделений • оценивать влияние финансового прогноза на деятельность организации • организовать и провести аналитическую работу, осуществить обработку результатов; • формировать комплекс финансов предприятия; • формировать финансовые стратегии, а также контролировать их исполнение; • разрабатывать решения по корпоративному управлению финансами • формировать организационные структуры • анализировать факторы формирования финансовых результатов • анализировать показатели рентабельности деятельности предприятия • анализировать экономическую эффективность проектов • анализировать различные финансовые инструменты (лизинг, франчайзинг, форфейтинг, хеджирование, факторинг, эккаутинг, кредитные и валютные операции, банковские операции «своп», денежные средства, ценные бумаги, кредиторская и дебиторская задолженность, финансовые
--	------------	--

		<p>опционы, фьючерсы, форвардные контракты, процентные свопы, валютные свопы)</p> <ul style="list-style-type: none"> • навыками самостоятельного анализа экономической эффективности проектов • методами анализа факторов формирования финансовых результатов • инструментами анализа показателей рентабельности деятельности предприятия • методиками анализа зависимости объема реализации и прибыли <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами оценки эффективности инвестиционных проектов • методами расчёта показателей экономической эффективности инвестиций • методами оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования • методами финансового прогнозирования состояния организации • методами определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • основные направления инвестиционной политики государственного аппарата • варианты проектного финансирования государством • критерии экономической эффективности инвестиций • основные стратегии финансового менеджмента • методологию планирование финансов предприятия • методы расчёта стоимости финансовых инструментов • инструменты анализа привлекательности финансовых инструментов • международные стандарты финансовой отчётности (МСФО) • методики отражения и оценки финансовых инструментов в учёте и отчётности <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Оценивать эффективность воздействия государственного регулирования на инвестиционную деятельность • Определять возможности и пути наиболее эффективного использования инвестиционных ресурсов фирмы • отслеживать текущую финансовую устойчивость предприятия • составлять финансовые проекты, направленные повышения эффективности отдельных процессов в организации и функционирования предприятия в целом
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • рассчитывать стоимость финансовых инструментов • анализировать привлекательность финансовых инструментов и обоснованно предлагать использование наиболее привлекательных финансовых инструментов к внедрению в практическую деятельность • формировать финансовую отчётность, с учётом требований международных стандартов. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами оценки долгосрочных активов • Методами управления инвестиционными рисками • методами приведения к современной стоимости (NPV-метод, метод окупаемости, IRR-метод) • методами минимизации финансовых рисков на предприятии • методами расчёта стоимости финансовых инструментов • инструментами анализа привлекательности финансовых инструментов • методиками отражения и оценки финансовых инструментов в учёте и отчётности, в том числе с учётом требований МСФО.
ПК-17	способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • технологию формирования бизнес-плана • стандарты UNIDO, ЕБРР, BFM Group, KPMG • методы анализа внешней и внутренней среды (PEST-, SWOT- анализ, факторный анализ и прочее) • основные системы количественных и качественных показателей развития организации • методы анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства • условия развития социальной и экономической системы РФ и зарубежных стран • перспективные направления развития экономической и социальной сферы • критерии оценки экономических и социальных условий • основные риски проекта, • технологии поиска новых рыночных возможностей, • технологии проведения маркетинговых исследований, • методики генерации бизнес-идей, • технологию формирования бизнес-плана • технические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации • основные бизнес-процессы в организации и их структура, • понятие моделирования бизнес-процессов, • технологии реорганизации бизнес-процессов, • методы моделирования бизнес-процессов,

		<ul style="list-style-type: none"> • методы оценки эффективности внедрения того или иного бизнес-процесса, <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • использовать экономический инструментарий для анализа внешней и внутренней среды бизнеса (организации) • формировать бизнес-план • анализировать поведение потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства • анализировать и оценивать перспективы и условия развития социальной и экономической системы • проводить анализ конкурентной среды, • оценивать имеющиеся рыночные возможности, • четко формулировать бизнес-идею, • разрабатывать инвестиционные проекты и проводить их оценку • использовать экономический инструментарий для анализа внешней и внутренней среды бизнеса (организации) • моделировать бизнес-процессы, • анализировать бизнес-модель и описывать пути по ее реорганизации, • оптимизировать бизнес-процессы, • анализировать существующие бизнес-процессы, выявлять их недостатки • использовать математический язык и математическую символику при построении организационно-управленческих моделей. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства • методами оценки экономической и социальной систем • инструментами анализа внешней и внутренней среды организации (PEST-, SWOT- анализ, факторный анализ и прочее) • методами поиска новых рыночных возможностей, • методами инвестиционного анализа рынков, • методами экономического анализа бизнес-идеи • экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства • специализированными инструментами для описания бизнес-процессов, • методами и стандартами моделирования бизнес-процессов, • программными средствами для моделирования и анализа бизнес-процессов
--	--	---

		<p>Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методы определения рыночного спроса на предлагаемые товары и услуги • практику современного менеджмента: инструменты, инновации, тенденции развития • способы минимизации нерациональных действий • технологию управления рисками проекта (идентификация рисков, анализ, действие и контроль) • основные рыночные стратегии фирм, • пути проникновения фирм на новые рынки, • методы поиска и развития рыночных ниш, мелких сегментов рынка, • методы поиска новых потребителей, технологии модификации продукта • программные комплексы для моделирования бизнес-процессов, • предпосылки реорганизации бизнес-процессов, • бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • определять рыночный спрос и строить тренды • применять инновационные инструменты менеджмента • использовать тенденции развития современного менеджмента на предприятии • минимизировать нерациональные действия • просчитывать возможные риски в связи с выходом на новые рынки, • оценивать эффективность внедрения бизнес-идеи • оценивать эффективность бизнес-процессов, • создавать многовариантную бизнес-модель <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами определения рыночного спроса и построения трендов • способами минимизации нерациональных действий • новейшими технологиями поиска рыночных возможностей, • методами экспертной оценки бизнес-идеи • инструментами для описания, имитации и анимации бизнес-процессов, • технологиями бизнес-планирования, прогнозирования, управления
ПК-18	Владением навыками бизнес-планирования создания и	<p>Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • основные бизнес-процессы в организации, • предмет бизнес-планирования,

	<p>развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • структуру и основные части бизнес-плана, • основные части маркетинговой, организационной, операционной и финансовой частей бизнес-плана, • технологию анализа рынка, • основные риски проекта, • законодательную базу, сущность и экономическое содержание страхования • принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • анализировать рынок и находить рыночные возможности, • выявлять тенденции развития рынков, • идентифицировать и анализировать конкурентов, • формировать проектную идею в структурированный бизнес-план, • составлять производственный план, план сбыта, финансовый план (в том числе осуществлять выбор методики ценообразования), • рассчитывать показатели эффективности проекта <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • технологиями разработки отдельных составных частей бизнес-плана, • методами расчета показателей эффективности проекта <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • основы логико-структурного подхода к целенаправленному выбору проектных идей, • пути привлечения инвестиций к проекту, • технологию управления рисками проекта (идентификация рисков, анализ, действие и контроль) <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • проводить анализ чувствительности проекта, • составлять прогнозную финансовую отчетность <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • технологиями минимизации и контроллинга рисков проекта
--	--	--

ПК-19	<p>владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками</p>	<p style="text-align: center;">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • современные системы учета и распределения затрат в организации, • назначение, структуру и содержание основных финансовых отчетов организации, • методы калькулирования себестоимости, • методы расчета и анализа себестоимости • основные системы управленческого учёта • технологию формирования бизнес-плана • стандарты UNIDO, ЕБРР, BFM Group, KPMG • методы анализа внешней и внутренней среды (PEST-, SWOT- анализ, факторный анализ и прочее) • основные системы количественных и качественных показателей развития организации • методы анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства • условия развития социальной и экономической системы РФ и зарубежных стран • перспективные направления развития экономической и социальной сферы • критерии оценки экономических и социальных условий • основные риски проекта. <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • калькулировать и анализировать себестоимость продукции, • оценивать эффективность использования систем учета и распределения, • принимать обоснованные управленческие решения на основе данных управленческого учета • использовать экономический инструментарий для анализа внешней и внутренней среды бизнеса (организации) • формировать бизнес-план • анализировать поведение потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства • анализировать и оценивать перспективы и условия развития социальной и экономической системы. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами анализа финансовой отчетности и финансового прогнозирования, • методами калькулирования себестоимости • экономическими методами анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства • методами оценки экономической и социальной систем • инструментами анализа внешней и внутренней среды организации.
-------	--	--

		<p align="center">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • основные показатели финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности, • показатели эффективности использования экономических ресурсов предприятия • методы определения рыночного спроса на предлагаемые товары и услуги • практику современного менеджмента: инструменты, инновации, тенденции развития • способы минимизации нерациональных действий • технологию управления рисками проекта (идентификация рисков, анализ, действие и контроль) <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения из влияния на создание ценности компании • определять рыночный спрос и строить тренды • применять инновационные инструменты менеджмента • использовать тенденции развития современного менеджмента на предприятии • минимизировать нерациональные действия. <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • методами оценки эффективности использования систем учета, • передовыми технологиями автоматизации системы учета и распределения затрат • методами определения рыночного спроса и построения трендов • способами минимизации нерациональных действий
ПК-20	владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур	<p align="center">Уровень базовый:</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • основные бизнес-процессы в организации, • предмет бизнес-планирования, • структуру и основные части бизнес-плана, • основные части маркетинговой, организационной, операционной и финансовой частей бизнес-плана, • технологию анализа рынка, • основные риски проекта, • законодательную базу, сущность и экономическое содержание страхования • принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования • основные требования в отношении оформления документации, • технологию создания управленческого документа, • состав документальной базы предприятия

		<p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • анализировать рынок и находить рыночные возможности, • выявлять тенденции развития рынков, • идентифицировать и анализировать конкурентов, • формировать проектную идею в структурированный бизнес-план, • составлять производственный план, план сбыта, финансовый план (в том числе осуществлять выбор методики ценообразования), • рассчитывать показатели эффективности проекта • конструировать основные виды организационно-распорядительных документов. • конструировать основные виды организационно-распорядительные документы <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • технологиями разработки отдельных составных частей бизнес-плана, • методами расчета показателей эффективности проекта • принципами организации документооборота предприятия; <p style="text-align: center;">Уровень повышенный (профилирующий):</p> <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • основы логико-структурного подхода к целенаправленному выбору проектных идей, • пути привлечения инвестиций к проекту, • технологию управления рисками проекта (идентификация рисков, анализ, действие и контроль). <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • проводить анализ чувствительности проекта, • составлять прогнозную финансовую отчетность <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • навыками подготовки документов, необходимых для осуществления предпринимательской деятельности • навыками оформления организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.
--	--	--

Представленная компетентностная модель выпускника, освоившего АОП 38.03.02 Менеджмент составлена на основе ФГОС ВО и Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным

программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры.

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

Форма проведения государственного экзамена – комплексный междисциплинарный экзамен по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль «Менеджмент организации», который проводится в письменной или устной форме (если затруднен процесс письма) и включает вопросы и задания в целом по соответствующему направлению подготовки с учетом специфики данного профиля.

Для слабовидящих студентов должны быть подготовлены билеты с увеличенным шрифтом на контрастном фоне.

4.1. Требования к профессиональной подготовленности выпускников

К государственному экзамену допускаются лица, завершившие полный курс обучения по адаптированной образовательной программе и успешно прошедшие все предшествующие аттестационные испытания, предусмотренные учебным планом.

Государственный экзамен имеет целью определение степени соответствия уровня подготовленности выпускников требованиям образовательного стандарта. При этом проверяются сформированные компетенции - теоретические знания и практические навыки выпускника в соответствии с компетентностной моделью, являющейся структурным компонентом АОП.

Программа и порядок проведения государственного экзамена разработаны в соответствии с требованиями:

– Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки бакалавриата 38.03.02 Менеджмент;

– Порядка проведения итоговой государственной аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки Российской Федерации №636 от 29.06.2015.

Программа предполагает знание студентами:

- современных теорий экономики, маркетинга, общего менеджмента и менеджмента предпринимательства, логистики и управления изменениями;

- теоретических основ и современных подходов, методов и средств принятия управленческих решений, управления проектами, управления качеством, корпоративной социальной ответственностью;

- терминологии и процессов экономики и организации предприятия, управления человеческими ресурсами;

- необходимого инструментария стратегического и финансового менеджмента, бизнес-планирования, производственного и инновационного менеджмента.

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

На проведение итогового экзамена выделяется время из расчета не менее пяти дней для подготовки и сдачи (1 неделя). Расписание государственных экзаменов утверждается деканом факультета и доводится до сведения студентов не позднее, чем за месяц до начала государственной итоговой аттестации.

4.2. Содержание программы государственного экзамена

Экзаменационные билеты государственного экзамена разрабатываются выпускающей кафедрой и утверждаются деканом факультета менеджмента и инженерного бизнеса.

В билеты государственного экзамена включаются задания для определения уровня знаний, сформированности умений и навыков по всем видам профессиональной деятельности, указанным во ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент для бакалавров.

В соответствии с ФГОС ВО по направлению 38.03.02 Менеджмент видами профессиональной деятельности выпускника являются:

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

Программа государственного экзамена включает 75 вопросов (50 - теоретических и 25 - практических). В каждом билете государственного экзамена содержатся 3 вопроса. При этом первые два вопроса билета носят теоретический характер и позволяют соответственно оценить знания и умения. Третий вопрос носит практико-ориентирован и позволяет определить навыки выпускника-бакалавра. Количество билетов – 25. Ознакомление обучающихся с содержанием экзаменационных билетов до сдачи экзамена запрещается. Осваивающие АОП 38.03.02 Менеджмент (профиль "Менеджмент организации") обязаны готовиться к экзамену, руководствуясь данной программой.

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые
для оценки результатов государственного экзамена
по направлению 38.03.02 Менеджмент,
профилю «Менеджмент организации»**

1. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

1. Теория прав собственности.
2. Теория трансакционных издержек.

2. ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Основные этапы развития управленческой мысли
2. Основные функции менеджмента
3. Личность и группа как субъекты организационного поведения
4. Понятие и признаки организации. Внешняя и внутренняя среда

3. МАРКЕТИНГ

1. Цели и функции маркетинга. Концепции маркетинга.
2. Маркетинговые исследования: цели, методы. Виды информации.
3. Комплекс маркетинга (4P)

4. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Базовые концепции финансового менеджмента
2. Дивидендная политика организации
3. Модели оценки доходности финансовых активов.

5. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1. Формирование человеческих ресурсов.
2. Развитие человеческих ресурсов.
3. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.

6. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Понятие и элементы стратегии предприятия. Эволюция задач стратегического менеджмента.
2. Основные этапы процесса стратегического управления.

3. Современные инструменты стратегического анализа.

7. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

1. Бизнес-планирование: понятие, цели, этапы и методы
2. Этапы бизнес-планирования и структура бизнес-плана

8. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

1. Понятие управления проектами. Классификация типов проектов.
2. Содержание фаз жизненного цикла проекта.
3. Организационные структуры управления проектами.

9. ОСНОВЫ ЛОГИСТИКИ

1. Понятие, цели и функциональные области логистики.
2. Логистическая система предприятия: структура и процессы управления.

10. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

1. Качество как объект управления. Методы управления качеством.
2. Принципы менеджмента качества. Стандарты серии ISO 9000.

11. ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Основные фонды предприятия: классификация основных фондов предприятия и показатели использования
- 2.оборотные средства предприятия: состав, структура и показатели использования
3. Затраты на производство продукции, их классификация, экономические элементы затрат
4. Себестоимость продукции. Методы калькулирования себестоимости

12. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1. Стратегии проведения изменений в организации
2. Модели управления изменениями.

13. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

1. Корпоративная социальная ответственность — понятие, экономические, политические, экологические и социальные аспекты.

2. Внутренние и внешние контексты корпоративной социальной ответственности

Дисциплины профиля «Менеджмент организации»

14. ОСНОВЫ ИНТЕГРАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ (PR-ТЕХНОЛОГИИ, УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ)

1. Коммуникационный менеджмент в промышленном и коммерческом секторе.

2. Коммуникационный менеджмент и PR. Коммуникационный менеджмент и проблемы манипулирования общественным сознанием.

15. МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

1. Государственное регулирование и поддержка малого и среднего предпринимательства.

2. Организация финансирования предпринимательской деятельности.

3. Инфраструктура предпринимательской деятельности.

16. ТРУДОВОЕ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО

1. Понятие и виды государственного воздействия на предпринимательскую деятельность.

2. Трудовой договор: понятие, стороны, значение.

17. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Планирование и организация производства в системе производственного менеджмента.

2. Концепция управления “бережливое производство” и ее элементы.

18. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Управление инновациями: понятие нововведения, инновационного процесса и инновационной деятельности. Классификация инноваций.

2. Стратегия инновационных предприятий. Управление инновационной деятельностью предприятия.

3. Инновационный потенциал организации и инновационный климат: структура, подходы к оценке и измерению.

19. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

1. Сущность и виды управленческих решений. Технологии разработки и реализации управленческих решений

2. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

3. Контроль реализации и эффективность управленческих решений. Управленческие решения и ответственность.

КЕЙС-СТАДИ (СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ)

профиля «Менеджмент организации»

1. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Ситуационная задача (кейс-стади) № 1. Опыт создания инновационных продуктов на примере концерна «Калина»

Руководство «Калины» начало уделять особое внимание брендингу в 2003 г. Поскольку 80% дохода приходилось на 20% торговых марок, концерн решил сконцентрироваться на повышении стоимости только тех, которые могли принести наибольшую отдачу. Исчезли марки: «Серебряная линия» и «Золотая линия», «Солнечная система», парфюмерия, часть детской линии. Крем «Велюр» с производства не сняли, но от его продвижения и развития также отказались. Оставшиеся марки — «Черный жемчуг», «Бархатные ручки», «Сто рецептов красоты» и т. д. — начали превращать в сильные бренды. Для того, чтобы донести «послание», заложенное в бренде, до потребителя, на «Калине» придерживаются ряда основополагающих принципов. Первым специалисты концерна называют «простоту, понятность и однозначность восприятия».

Например, для «Чистой линии» выбран слоган - «Косметика российских трав». Здесь уместны графики и диаграммы. Марка «Сто рецептов красоты» позиционируется концерном как «серия косметики на основе лучших домашних рецептов, которыми пользуются современные российские женщины». Суть бренда инновационного продукта должна отражаться и в каналах коммуникации, для того чтобы максимально точно донести характер марки. К четким, однозначным формулировкам в «Калине» пришли не сразу. Например, марка «Черный жемчуг» испытала за свою жизнь несколько трансформаций. Только в 2004 г. родилось позиционирование, существующее до сих пор, — «косметика, созданная на основе последних научных достижений в сфере красоты». На примере других марок эксперты иллюстрируют еще два принципа «Калины» в построении сильного бренда: «позиционирование должно сохранять устойчивость во времени» и «воспринимаемая ценность продукта должна быть выше реальной цены».

Задание к кейс-стади:

1. Определите суть формирования продуктового портфеля концерна «Калина» с 2003 г., обеспечивающего конкурентоспособность концерна на российском рынке. Какие рекомендации для формирования сбалансированного продуктового портфеля Вы можете представить?

2. Определите элементы программы инновационных изменений в продвижении продукции, связанной с ребрендингом действующих марок: какие отделы концерна данная программа инновационных изменений затрагивает, какие продукты (процессы) подпадают в программу инновационных изменений?

Кейс-стади 2. Опыт внедрения инноваций на примере хлебной отрасли

Характеристика рынка хлебной отрасли за период 1990-2010 г. Известно, что хлебозаводы и торговые сети вытесняют мини-пекарни. Ранее, в первой половине 90-х гг., число пекарен, в частности, в Татарстане, наоборот, резко

росло. Однако после кризиса 1998 г. количество пекарен неуклонно сокращалось. За последние несколько лет не появилось ни одной новой пекарни. Хлебопеки констатируют — период активного развития мини-пекарен прошел.

Формирование стратегии пекарен. Хлебозаводы расширяют ассортимент. Пекарни в свое время выполнили очень важную функцию, считают эксперты. С возникновением пекарен на рынке появилось большое количество новых изделий. Заводы последовали примеру пекарен и начали расширять перечень продукции. В итоге они стали теснить мелкие производства за счет более высокого качества изделий. На крупных заводах используют традиционную технологию хлебопечения, которая предполагает, что тесто должно выстоять несколько часов. Такой хлеб долго сохраняет свои вкусовые качества, в отличие от выпеченного по быстрым технологиям, которые используются в мини-пекарнях и торговых сетях. Пекарни выживают за счет сложного в изготовлении хлеба и за счет фирменных магазинов. Противостоять крупным производителям можно, объединив усилия, считают директора частных пекарен. В частности, в Европе мелкие пекарни консолидируют капитал и внедряют автоматизацию. Маленьким предприятиям выгоднее делать ставку на индивидуальный подход к клиенту. (пример Франции, где пекарни есть практически на каждом углу).

Особое внимание эксперты рекомендуют уделять элитным сортам хлеба — по ГОСТу они называются улучшенными. Такие сорта отличаются от массовых тем, что при создании их рецептуры учитывается в первую очередь не себестоимость, а вкусовые качества. Еще одно направление деятельности, на которое хлебопеки возлагают, пожалуй, самые большие надежды, — кондитерские изделия. Это растущий рынок.

Практические вопросы к кейсу:

1. Проанализируйте ситуацию в хлебной отрасли и предложите виды

инновационных стратегий, которые позволят мини-пекарням осуществлять успешную деятельность с опорой на развитие системы управления качеством продукции, системы менеджмента качества.

Кейс-стади № 3. Опыт инноваций в компании «Лукойл»

Лукойл выпустил на рынок собственный бренд бензина с целью привлечь внимание автомобилистов, заботящихся об окружающей среде.

Такое решение Лукойл позаимствовал у зарубежных коллег, которые активно продвигают не только бренды самих заправочных сетей, но и отдельные марки бензина. Изучив мировой опыт, ЛУКОЙЛ решил стать первопроходцем и в конце апреля помимо обычного бензина начал продавать два вида топлива под собственным брендом «Экто».

Инновационный продукт от ЛУКОЙЛ

От привычных АИ-92 и АИ-95 их брендированные аналоги «Экто» отличаются добавлением моющих присадок. Эти химические вещества, как считается, предотвращают загрязнение частей двигателя и снижают уровень вредных выбросов в атмосферу.

Как бренд «Экто» помогает решить розничные проблемы ЛУКОЙЛа?

Компания продает новый бензин только на пяти своих московских АЗС и 12 подмосковных. Все они помечены специальным логотипом — пузырьками с водой. На заправки франчайзинговых партнеров «Экто» не поставляется — в ближайшее время компания планирует масштабную рекламу новинки, и проблемы с качеством ей ни к чему. Хотя уже и сейчас некоторые производители предписывают владельцам использовать топливо стандарта Евро-3 (то есть в России только «Экто»). Поддержка производителей иномарок тоже сыграет существенную роль. Кроме всего прочего, продукт может ждать хорошая среднесрочная перспектива. Пока российские стандарты (имеются ввиду действующий ГОСТ 1982 года) допускают содержание серы в топливе в

40 раз выше, чем это предусмотрено экологическими нормативами Евросоюза. Но интеграция в мировое экономическое пространство рано или поздно побудит нас ввести более «жесткие» нормы, и тогда ЛУКОЙЛ сможет окупить свои инвестиции сторицей», считают эксперты рынка.

Задание к кейс-стади

1. Какие инструменты стратегического менеджмента использованы в компании ЛУКОЙЛ для разработки инновационного продукта?

Кейс-стади 4. Опыт инноваций компании «Best Buy»

Компания Best Buy, занимающаяся розничными продажами электроники, решилась на радикальный эксперимент и приняла систему работы, основанную исключительно на результатах труда, — Results-Only Work Environment, ROWE. Ее цель — изменение самого понятия работы и рабочего места, а также устранение прямой зависимости между временем, проводимым в офисе, и оценкой эффективности труда. В системе ROWE отрицается большинство правил, ограничений и критериев, принятых на предприятиях с традиционной организацией работы, — в частности

определяющих время пребывания сотрудников в офисе.

Компания Best Buy начала постепенный переход на ROWE в 2002 году, и с тех пор около 2400 сотрудников, или 60% четырехтысячного штата главного офиса компании, отдел за отделом, приняли новые принципы работы. Об этом говорят Кали Ресслер (Cali Ressler) и Джоди Томсон (Jody Thompson), бывшие служащие Best Buy, а в настоящее время — руководители консалтинговой компании CultureRx, расположенной в Миннеаполисе и занимающейся внедрением ROWE в других организациях. Несомненно, для менеджеров предприятия гораздо важнее то, приносит ли эта концепция финансовую выгоду.

Специалисты CultureRx подсчитали: расходы на замену каждого сотрудника составляют примерно \$102 тыс., а в отделах, работающих по

системе ROWE, число увольнений по собственному желанию сокращается в среднем на 3,2%. Таким образом, когда Best Buy переведет на новую концепцию труда весь персонал штаб-квартиры, состоящий из 4 тыс. сотрудников, экономия на подборе персонала составит около \$13 млн в год. Более того, производительность труда сотрудников, перешедших на систему ROWE, увеличивается в среднем на 35%

В концепции ROWE сотрудники сами решают, не только когда и где им работать, но и, например, посещать ли собрания. Единственным критерием оценки остается результат. В этом как раз и заключается гибкость данного метода. Тренеры также проводят поведенческий аудит отделов, чтобы выяснить, как они работают в обычной обстановке, и в последствии оценить результаты перехода на ROWE. Второй этап — это подготовка персонала. Сотрудники участвуют в ряде семинаров и ролевых игр, где учатся избегать или смягчать эффект негативных высказываний, содержащих оценку, обвинение и вызывающих стресс на рабочем месте.

Практические вопросы к кейс-стади:

1. Раскройте сущность программы инновационных изменений в компании Best Buy с выделением конкретных технологических и продуктовых инноваций.

Кейс-стади № 5. Опыт инноваций в компании «3М»

Компания 3М – это производитель высокотехнологичных продуктов для медицины, промышленности, полиграфии, сферы телекоммуникаций, транспорта, а также производитель офисных принадлежностей, различных товаров массового потребления, средств безопасности и т.д.

Компании принадлежат филиалы в 60 странах, головной офис расположен в Сейнт-Поле, штат Миннесота (США). Оборот всей компании в 2003 г. Составил более \$18 млрд., чистая прибыль — \$2,4 млрд. Численность сотрудников 67 тыс.

Философия создания инновационного продукта: построение организации, принципы работы

Мак-Найт (сотрудник компании, а далее – ее генеральный директор) не изобретал конкретные товары и технологии — он изобрел новые принципы построения компании, которые должны были работать и приносить успех вне зависимости от того, кто ею конкретно руководит. Его бизнес-философия покоилась на трех китах: инициатива, инновация и защита персонала от наказаний за допущенные ошибки. Он установил в 3М правило: технические сотрудники имели право тратить 15% своего рабочего времени на проекты по собственному выбору. Более того, на тестирование отдельных перспективных разработок руководство компании выделяло гранты по \$50 тыс. В 3М было также введено «правило 25%»: каждое подразделение должно генерировать не менее 25% годового объема продаж за счет товаров и услуг, запущенных в производство за последние пять лет. Таким образом, стала поощряться непрерывная разработка новых продуктов. Для стимулирования внутреннего предпринимательства сотрудникам, разработавшим новый успешный продукт, руководство 3М предоставляло возможность создать под него целое подразделение и встать во главе новой структуры. При этом действовал принцип «двойной карьерной лестницы»: став топ-менеджером, изобретатель мог продолжить работу рядовым техническим сотрудником, чтобы не приносить в жертву свои исследовательские и профессиональные интересы.

2. КОРПОРАТИВНАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ».

1. Ситуационная задача (кейс-стади) № 1: «Концепции корпоративной социальной ответственности»

Крупнейший банк Великобритании «Co-operative bank» – один из лидеров в распространении принципов социальной ответственности в банковской сфере.

Важный документ, регулирующий его деятельность, – «Политика этических инвестиций». Она включает 8 пунктов, где описывается позиция компании в отношении социальных инвестиций, определяющих ее отказ от участия в сделках по продаже оружия представителям диктаторского режима, от инвестиций в табачные компании и организации, занимающиеся производством и продажей натурального меха.

«Co-operativebank» стал одним из первых английских банков, опубликовавших ежегодный отчет о политике и программе социальной ответственности. Компания регулярно проходит социальный аудит и основывает свою маркетинговую политику на этических принципах.

Помимо внедрения КСО в деловую практику, публикации своей политики и отчетов, банк расходует более 3,2 млн. долл. США на различные общественно значимые программы.

Задание.

1. Определите, какой концепции корпоративной социальной ответственности придерживается данная компания. Охарактеризуйте данную концепцию.
2. Какие выгоды извлекает компания из публикаций своих ежегодных отчетов о политике и программе социальной ответственности?

2. Внутрикорпоративная благотворительная программа РОСБАНКА «Право помогать есть у каждого».

«Право помогать есть у каждого» представляет собой программу поддержки Банком частных пожертвований сотрудников. В рамках этого проекта сотрудники Банка имеют возможность самостоятельно определить, каким организациям они хотели бы перечислить часть своей зарплаты. А Банк со своей стороны поддерживает подобные инициативы и удваивает эту сумму. Участие в подобной программе позволяет многим сотрудникам реализовать свою потребность помогать нуждающимся.

В настоящее время в базе данных программы находится шесть проектов, которым сотрудники могут оказать финансовую помощь:

- Общество помощи аутичным детям «Добро»;
- Хоспис № 2 УЗ САО г. Москва;
- Региональный общественный фонд содействия охране здоровья детей «Здоровый ребенок»;
- Благотворительный фонд «Мир счастливого детства»;
- Региональная общественная организация инвалидов «Центр гуманитарных программ»;
- Всемирный фонд дикой природы (WWF).

(Проект был начат в конце декабря 2012 года и продолжается в настоящее время.)

Задание.

1. Определите, к какому виду социальных программ относится данная программа. Какие виды еще могут быть использованы банком?
2. Какие задачи ставит руководство банка?

3. «Уровни социальной ответственности бизнеса».

Заработная плата всех работников компании «Ветер перемен» находится в определенной зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы. «Ветер перемен» своевременно оплачивает налоги, также делает отчисления в негосударственные социальные фонды по своей инициативе. Администрация данной компании ставит целью выход на новые рынки, улучшение качественных характеристик посредством материального стимулирования работников и расширение рабочего штата в ближайшей перспективе. Сотрудники компании очень дорожат своими рабочими местами при таких условиях работы.

Задание.

1. Определите уровень корпоративной социальной ответственности данной компании.

2. Что необходимо сделать руководству этой компании, чтобы подняться на новые уровни социальной ответственности?

4. «Рейтинг корпоративной социальной ответственности»

В 2012 году корпоративную социальную ответственность российских компаний впервые измерили рейтингом. О присвоении первых национальных рейтингов КСО объявило на пресс-конференции 17 сентября.

В 2012 году рейтинг корпоративной социальной ответственности присвоен следующим компаниям:

- ОСАО «Ингосстрах»: рейтинг «AAA(s)»
- Группа компаний «Новард»: рейтинг «AAA(s)»
- ОАО «АК «Трансаэро»: рейтинг «AAA(s)»
- ОАО «Пивоваренная компания «Балтика»: рейтинг «AA(s)»
- ОАО «МТС»: рейтинг «AA(s)»
- ОАО «Ростелеком»: рейтинг «AA(s)»
- ОАО «РусГидро»: рейтинг «AA(s)»
- ОАО «ОТП Банк»: рейтинг «A(s)»
- Инвестиционно-строительная компания «ТЕКТА GROUP»(ООО «ТЕКТА»): рейтинг «A(s)»

Задание.

1. Опишите процесс оценки и присвоения рейтинга.

2. Чем характеризуется каждый из трех уровней: AAA(s), AA(s), A(s)?

3. На какие международные стандарты опирается данный рейтинг?

5. Корпоративный социальный кодекс».

Социальный кодекс ОАО «ЛУКойл» - объемный и детальный документ, который состоит из следующих разделов:

Часть 1. Корпоративные социальные гарантии работникам и неработающим пенсионерам

- Социально ответственное регулирование вопросов труда, занятости и производственных отношений
- Качество условий труда и жизни работников и членов их семей
- Корпоративное социальное обеспечение и страхование
- Социальная поддержка инвалидов и неработающих пенсионеров

Часть 2. Социально ответственное участие компании в жизни общества

- Развитие монопроизводственных населенных пунктов
- Природоохранная деятельность
- Развитие науки, образования, технологии и инноваций
- Сохранение национально-культурной самобытности
- Поддержка культуры и спорта
- Благотворительная деятельность

Часть 3. Экономическая основа социальных инициатив

- Осуществление непрерывного контроля над социальными расходами
- Оптимизация содержания социальной инфраструктуры
- Повышение эффективности производства социальных услуг
- Реализация принципов совместного финансирования
- Умножение не материальных активов

Задание.

1. Перечислите «плюсы» и «минусы» представленного социального кодекса. Интересы каких групп стейкхолдеров представлены слабо или не представлены вообще?

2.Какова современная роль государства в формировании корпоративных социальных кодексов российских компаний?

3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Ситуация «Стратегия развития турфирмы «Парус»»

В 1992г. была создана фирма «Парус», которая занималась обслуживанием массовых потоков туристов среднего класса — предпринимателей, направляющихся на отдых. Фирма Наряду с массовыми турами «Парус» предлагает состоятельным клиентам индивидуальное обслуживание. По заказу клиента может быть спроектирован и заказан тур в любые регионы и страны мира. Организуются оформление загранпаспортов, получение виз и разрешений в иностранных консульствах. Туры, разработанные и осуществляемые фирмой «Парус», реализуются в двух головных агентствах Санкт-Петербурга, расположенных в самых престижных районах города.

В силу основополагающей концепции многопрофильности своей деятельности фирма «Парус» осуществляет прием большого потока иностранных туристов в Санкт-Петербурге и других регионах России.

Организационная структура фирмы постоянно совершенствуется адекватно ее стремительному развитию. В фирме работает более 100 специалистов. Сформировано несколько крупных подразделений в соответствии с профилем работ, из них особо следует отметить агентский отдел и отделы по прямому обслуживанию клиентов, группы туристского оформления. Важными факторами в кадровой политике фирмы являются инструктаж и регулярное обучение персонала, направленное на повышение квалификации работников. Молодых сотрудников учат проводить ознакомительные беседы с потенциальным клиентом, выявлять людей, чьи цели поездки отличны от туристских, предупреждать конфликты с

иммиграционными службами. Используется метод ротации кадров специалистов. Персонал высшего руководящего звена состоит из энергичных и опытных специалистов, много лет работающих в международном туризме, владеющих методами туристского менеджмента. Это истинные «зубры» от туризма, талантливые руководители и предприниматели.

Задания к кейс-стади № 1:

1. Определите сегменты рынка, которые обслуживает фирма «Парус»
2. Определите факторы, определяющие выбранную организационную структуру фирмы.
3. Определите основу методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.

2. «Сони корпорейшн» - рецепт разбюрокрачивания бизнеса.

Из маленькой, никому не известной компании Акио Морита, отвечавший за коммерческую сторону дела, и Масару Ибуки, технический гений фирмы, создали одну из крупнейших транснациональных корпораций мира. В своем стремительном развитии «Сони корпорейшн» прошла три важнейшие стадии: мелкого производителя, специализированной компании и крупной монополии. Современная «Сони корпорейшн» представляет собой гигантский организм. Она велика по размерам, сложна по структуре, действует практически во всех странах мира и управляется интернациональным коллективом менеджеров. Тенденция к окостенению, бюрократизации, взаимному непониманию и отчужденности различных подразделений и уровней управления компанией в таких условиях возникает совершенно неизбежно. Менеджеры фирмы проводят поэтому целую серию приемов антибюрократического управления. Ключевыми для «Сони корпорейшн» являются выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач. Вот типовая для Сони ситуация (сцены 1-4).

Сцена 1. На рынке еще отсутствует ныне всем знакомый продукт (транзисторный радиоприемник, переносной телевизор, бытовой видеоманитофон).

Сцена 2. Специалисты утверждают, что такой товар никому не нужен. Зачем делать маленький приемник, если у большого звук лучше? Зачем нужен телевизор с малым экраном в больших комнатах американских домов? Кому понадобится видеоманитофон при изобилии интересных и разнообразных передач, идущих по многочисленным телепрограммам?

Сцена 3. Лидер фирмы четко объясняет «философию» новинки: транзисторный приемник последует за хозяином в любое место; «Уокмэн» — небольшой манитофон с наушниками — заменит грохот и шум большого города на выбранную вами музыкальную среду; видеоманитофон ликвидирует тиранию телекомпаний, заставляющих всех смотреть передачи только в то время, когда они транслируются.

Сцена 4. Инженеры «Сони корпорейшн» берутся за дело и решают сложную задачу, производственники обеспечивают безупречное качество, а сбытовые отделы — оглушительный рыночный успех новинки. За сорокалетнюю историю «Сони» такой цикл повторился не менее пяти раз, причем с товарами, сыгравшими решающую роль в возвышении фирмы. Понять, что такие товары нужны людям и потому их ждет блестящая рыночная судьба, безусловно, могли только талантливые люди.

Но для профессионала такого типа находки достаточно обычное дело. Ведь почти все нововведения «Сони» представляли собой портативные версии уже существовавших товаров. А один из стандартных приемов маркетинга (морфологический анализ) как раз и предусматривает поиск новых перспективных продуктов путем модификации одного или нескольких свойств известных товаров. Подлинным открытием «Сони корпорейшн» было управленческое открытие: постановка крупной и понятной всем, вплоть до рядового рабочего, цели. Это тоже своего рода метод управления. Он спланировал

персонал фирмы в коллектив единомышленников. Даже такая мелкая деталь, как право младшего по должности не соглашаться со старшим, весьма характеризует стиль управления «Сони». Интересы дела имеют в фирме высший приоритет. Ради них следует поступаться не только личными амбициями, но и традициями (в японской культуре строгая почтительность к старшим по положению является неременным требованием).

Задание к кейс-стади:

1. Укажите специфические особенности управления компанией, позволяющие быстро и своевременно проводить нужные стратегические изменения.
2. Охарактеризуйте антибюрократический стиль управления компании «Сони корпорейшн». Какие меры по разбюрокрачиванию бизнеса применяются в компании?
3. Определите элементы финансового планирования и прогнозирования, присутствующие в управленческом открытии «Сони корпорейшн» - «Постановка крупной и понятной всем сотрудникам цели». Обоснуйте свой ответ

3. Кейс-ситуация «Стратегия роста компании «Аризона». Выход на новый рынок».

Компания «Аризона» входит в Fortune 500, годовой оборот – 2,5 млрд. долл. США, мировой поставщик транспортных услуг, услуг по логистике и управлению поставками, обладающий передовыми технологиями.

В продуктовый ряд компании «Аризона» входят такие группы услуг: 1) лизинг и техническая поддержка грузовиков, тракторов и прицепов корпоративным клиентам, 2) управление движением материалов и сопутствующей информации начиная потреблением сырья и заканчивая поставкой готовых товаров конечным потребителям, 3) услуги по немедленной перевозке.

Темой кейс-стади является первая группа услуг.

Дополнительные данные.

Количество зарегистрированных грузовиков растет медленными темпами за год на 2,2%. Рынок сужается. В то же время доходы компании «Аризона» никак не пострадали. Клиент намерен в ближайшие два года добиться значительного роста и рассматривает наилучшие для этого результаты.

Ежегодно регистрируется 4,7 млн. новых грузовиков (темп роста замедлился до 4,7%)

Рынок грузовых автомобилей разбит на следующие сегменты:

- 21% всех грузовиков сдаются в аренду;
- 60% владельцев грузовых автомобилей используют самостоятельно;
- 11% выкупаются через лизинг (долгосрочная аренда с выкупом, включает услуги по обслуживанию и ремонту)
- 8% куплены владельцами в кредит.

Характеристика конкуренции на рынке грузовых автомобилей следующая: конкуренты владеют по 24% долями на рынке, остальная часть рынка разделена между мелкими компаниями.

Услуги на рынке предлагаются однородные. Каждая компания предлагает транспорт и программу по обслуживанию и ремонту. Транспорт принадлежит компании, потребитель ежемесячно выплачивает фиксированные платежи (размер платежа зависит от бренда компании, финансовых условий и возраста транспортного средства). Программа по обслуживанию и ремонту обязательна, так как транспорт не принадлежит потребителю.

Задание к кейс-стади:

1. В условиях сужающегося рынка грузовых автомобилей, предлагаемых в лизинг, определите (управленческие) мероприятия, способствующие принятию корректного решения в сфере управления оборотным капиталом и выбора источников финансирования.

2. Перечислите методики (инструментарий), необходимый для разработки стратегии роста компании «Аризона».

4. **«Система бирж «Алиса».** Декларация независимости государства «Алиса» провозглашена на июньском «Большом совете президентов». Согласно Единому положению о системе «Алиса» будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут пользоваться собственными деньгами — «алиски») и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли.

Помимо основного положения разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространствах системы, а также о единой политике в области *«public relations»*. По оценкам экспертов необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими, главным образом, в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной — хотя и достаточно серьезной — перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения.

Здания к кейс-стади:

1. Определите, на основе представленной ситуации, какие стратегические решения были приняты?
2. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.
3. Определите возможность взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

4. «УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ»

Ситуационная задача № 1. «Опыт определения охраноспособности объектов интеллектуальной собственности»

Старший научный сотрудник НИИ микробиологии Каурова создала штамм нового микроорганизма. Директор НИИ направил заявку на это изобретение в Патентное ведомство. В свою очередь Каурова также обратилась с заявкой в Патентное ведомство. Каурова свою заявку мотивировала тем, что она является автором изобретения, и больше не является сотрудницей НИИ микробиологии, откуда она после создания штамма нового микроорганизма уволилась.

Чья заявка на получение патента на изобретение может быть удовлетворена Патентным ведомством в данной ситуации?

Ситуационная задача № 2. «Опыт определения охраноспособности объектов интеллектуальной собственности»

Ткаченко создал программу для ЭВМ, облегчающую ведение складского учета. Для создания копий программы, реализуемых им заинтересованным организациям, Ткаченко использовал магнитные носители импортного производства, приобретенные в розничной торговле.

В связи с этим фирма-производитель этих магнитных носителей потребовала от Ткаченко выплаты части доли дохода от использования созданного им программного продукта.

Является ли данное требование правомерным?

Ситуационная задача № 3. «Опыт определения охраноспособности объектов интеллектуальной собственности»

Акционерное общество «Чайка» обратилось в Патентное ведомство с заявкой о регистрации товарного знака, представляющего собой стилизованное

изображение герба Республики Беларусь и надпись ниже «СНАІКА».

Какое решение должно быть принято Патентным ведомством по данной заявке?

Ситуационная задача №4: «Опыт определения охраноспособности объектов интеллектуальной собственности»

Брестское предприятие «Фонтан» обратилось в Патентное ведомство с заявкой на получение свидетельства на право использования наименования места происхождения товара «Боржоми» для маркировки производимой ими минеральной воды.

Подлежит ли данная заявка удовлетворению?

Ситуационная задача № 5: «Опыт применения при патентно-лицензионной деятельности требований федеральных стандартов и методических рекомендаций по определению интеллектуальной стоимости»

Инженер П.Семенов - обладатель патента на созданное им изобретение - прибор для диагностики двигателей внутреннего сгорания, заключил с одним из автомобильных концернов лицензионный договор, по которому изобретение Семенова в течение пяти лет может использоваться только предприятиями автосервиса этого автоконцерна.

К какому виду лицензионных договоров относится соглашение между П.Семеновым и автоконцерном?

5. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1. Разработка инструкции по использованию конкретных методов преодоления сопротивления изменениям в процессе изменений в организации»

Задание к кейс-стади № 1 «Разработка инструкции по использованию конкретных методов преодоления сопротивления изменениям в процессе изменений в организации»:

Перед руководством организации стоит задача по внедрению множества различных инноваций, изменений в организационную структуру предприятия, что непременно вызовет сопротивление изменениям. Укажите, в каких ситуациях следует использовать приведенные в таб. 1 методы преодоления сопротивления изменениям. Сформулируйте основные положения инструкции, необходимые для реализации изменений, запланированных руководством организации.

Таблица 1. Адресат методов преодоления сопротивления изменениям

Метод	Ситуации, при которых обычно используется данный метод
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Помощь и поддержка	
Переговоры и соглашения	
Манипуляция и кооптация	
Явное и неявное принуждение	
Моббинг, буллинг	

2. Ситуационная задача (кейс-стади) № 2: «Разработка положения организации как системы: основные показатели управления организацией»

Характеристики организации*

Взгляд на организацию как на систему позволяет лучше понять основные закономерности деятельности организаций. Изучение характеристик организации является важной ступенью в ее исследовании. Характеристики относятся к специфическим чертам построения организации. Можно сказать, что характеристики описывают организацию точно так же, как личностные или физические черты описывают людей.



Рис. 1. Компоненты организации как «черного ящика» на основе системного подхода

Задание к кейс-стади №2 «Разработка положения организации как системы: основные показатели управления организацией»

1. С использованием системного подхода раскрыть сущность понимания организации как «черного ящика», компонентов организации (рис. 1).

2. Определить, какие показатели управления организацией по производству материального продукта (напр., конкретного товара) должны находиться на «входе» и на «выходе» в организации как системе.

3. Определить, какие показатели управления организацией по производству нематериального продукта (напр., услуги) должны находиться на «входе» и на «выходе» в организации как системе.

4. Обосновать зависимость выбранных параметров в пп. 2, 3 для конкретной задачи управления.

3. «Проектирование организационной структуры промышленного предприятия»

В Москве состоялось внеочередное заседание совета директоров Камского автозавода, на котором рассмотрена и утверждена новая структура управления корпорацией.

История последнего десятилетия КамАЗа - это непрерывная череда укрупнений, разукрупнений и, соответственно, кадровых перетрясок. После того как наиболее крупные подразделения автогиганта получили юридическую самостоятельность и на КамАЗе наступила относительная стабилизация экономического положения, процесс реформирования замедлился. Планы по созданию управляющей компании взамен генеральной дирекции КамАЗа оставались на уровне разговоров.

Однако в этом году снова возникли трудности со сбытом грузовиков. И хотя за пять месяцев их продано почти на 500 штук больше, чем за аналогичный период прошлого года, отставание от графика производства автомобилей, утвержденного бизнес-планом, достигло полутора тысяч машин. Существенно снизились объемы реализации камазовской продукции за «живые» деньги. В среднем ежемесячные поступления от продаж не превышают 450 млн. рублей, что в два раза ниже прошлогодних показателей. Финансовый план в мае выполнен всего на одну треть. На предприятии опять начались задержки с выплатой зарплаты...

Очевидно, угроза повторного сваливания в экономический штопор заставила руководство автогиганта поспешить с завершением структурной перестройки. Вице-премьер Правительства РФ, председатель совета директоров КамАЗа Илья Клебанов назвал эту проблему не только назревшей, но и перезревшей.

Принципиальное отличие новой структуры управления корпорацией от существующей, заключается в отделении комплекса вопросов, связанных со стратегией и развитием, от текущего управления производством. Которое, в свою очередь, приобретет четкую специализацию. Будут формироваться

производства грузовых автомобилей (в составе заводов автомобильного и прессово-рамного) и компонентов (заводы двигателей, Заинский автоагрегатный и «КамАЗ-инструментспецмаш»), заготовительное производство (литейный, кузнечный и автомеханический заводы). Каждая из создаваемых бизнес-единиц, кроме поставок комплектующих изделий на главный сборочный конвейер, призвана нести полную ответственность за развитие и диверсификацию собственного производства и завоевание рынка своими продуктами.

Совет директоров КамАЗа назначил соответствующих руководителей продуктовых групп, . перед президентом - генеральным директором КамАЗа И.Костиним - совет директоров поставил задачу завершить процесс реформирования компании до конца года.

Задание к кейс-стади №3: Проектирование организационной структуры промышленного предприятия»

1. Сформировать характеристику внутренних изменений в организации с использованием классификации изменений.
2. Определить внешние факторы, повлиявшие на внутренние изменения в организации.
3. Сформировать принципиальное отличие новой организационной структуры от старой.
4. Обосновать возможность влияния новой организационной структуры на эффективность ее деятельности.

4. «Создание научно-производственных комплексов как возможность предпринимательской деятельности для предприятия оборонного комплекса».

Успешный вариант конверсии и выхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За 6 лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами построить кирпичный завод. И все это при неизменной численности работающих.

В «Энергии» задумались над неизбежностью конверсии раньше других, и, пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки – «теория успеха» и «управление на спаде».

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов – не новинка. Но в «Энергии» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне было создано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 1989г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это не позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной «вертикальной» (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий с различной численностью работников при разнообразных формах собственности. В целом «энергия» - это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология фирмы, принятая в «Энергии», - семья – гарантирует всем работникам постоянную работу, которая может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Задание к кейс-стади №4:

1. Эволюция методов управления персоналом в концерне «Энергия»: характеристика, период, преимущества новых методов управления персоналом
2. Характеристика внутренних переменных под влиянием внешних факторов в концерне «Энергия»
3. Характеристика социальных ценностей руководителей концерна «Энергия».
4. Характеристика НПК как возможности предпринимательской деятельности для предприятия оборонного комплекса.

5. «Анализ понятия «качество» как экономической категории в процессе управления изменениями»

В 70-х гг. при традиционном подходе к управлению деятельностью в корпорации Ford было принято следующее определение качества: *«Качество — это соответствие всем необходимым техническим требованиям, которые определены в рабочих чертежах, технических условиях и других подобных документах».*

Однако при развитии взаимоотношений с потребителями и в первую очередь благодаря успехам японских фирм, поставивших удовлетворение потребителей главной целью своих стратегий развития, в конце 80-х гг.

корпорация Ford приняла другое определение качества: *«Качество определяется покупателем; покупатель хочет иметь изделия и услуги, которые в течение всего срока их службы удовлетворяют его или ее потребностям и ожиданиям по цене, соответствующей ценности».*

Задание к кейс-стади №5:

1. Эволюция в определении качества: изменения во второй половине XX века
2. Определить, какие последствия в эволюции понятия «качество» имеют изменения в организационной структуре предприятия. Обосновать свой ответ.

6.«УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»

1. Ситуационная задача (кейс-стади) «Microsoft Corp.»:

Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании (компания разработчиков программного обеспечения) Microsoft Corp. даже не беспокоилось о том, что на рынке есть Linux – альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно. На одной из выставок в 1998 г. Президент Стив Балмер не смог даже правильно произнести название этой операционной системы. Сейчас же в Microsoft, наверное, нет ни одного сотрудника, который бы не знал, как правильно произносится Linux. В свое время Microsoft сокрушила многих сильных конкурентов – от Novell и Borland до Lotus и Netscape. Однако Linux – другое дело. «Мы конкурировали с продуктами и компаниями, - говорит Джеймс Альчин, руководитель подразделения Windows, - это же отличается от всего того, с чем нам приходилось иметь дело».

Linux- это не компания, и она больше, чем обычный программный продукт. Это социальный феномен. Так как называемое программное

обеспечение open-source создается тысячами добровольцев, программистов, большинство из которых работает на крупнейшие корпорации. Поскольку Linux бесплатна, наиболее сильное преимущество Microsoft – цена – не имеет большого значения. К тому же монополия Windows на рынке операционных систем подстегивает Linux, так как клиенты не хотят быть привязанными к одному поставщику.

Задание к кейс-стади:

Что бы вы предложили руководству Microsoft для нейтрализации угрозы Linux?

2. Ситуационная задача (кейс-стади) «Механик»:

Руководитель крупного подразделения одного из предприятий Республики Татарстан столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков с тем, чтобы тот изменил отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен.

Задание к кейс-стади:

Предположите, как это ему удалось? Как бы поступили Вы?

3. Ситуационная задача (кейс-стади) «Кандидат на сокращение»:

Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату.

Задание к кейс-стади:

Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников.

Квалификационные характеристики на каждого из них представлены в таблице.

Квалификационные характеристики работников

Характеристика работника	Мария	Дмитрий	Пелагея	Николай
Возраст, лет	34	27	21	47
Семейное положение	Разведена	Холост	Помолвлена	Женат
Иждивенцы	Двое детей	Мать	-	Жена и 18-летний сын
Образование	Выпускница профессионального училища	Исключен из средней школы	Выпускница средней школы	По вечерам посещает техникум
Состояние здоровья	В прошлом страдала алкоголизмом, но это не влияет на ее работу	Страдает физическим недостатком, но это не отражается на его работе	Отличное	Отличное
Стаж работы	8	5	2	6
Другие характеристики	Работает медленно, ладит со всеми, иногда опаздывает, подвержена перепадам настроения, честна	Хороший работник, ладит с коллегами, иногда опаздывает, приятен в общении, всегда готов помочь	Средний работник, коллеги относятся к ней хорошо, иногда опаздывает, приятна в общении	Хороший работник, не очень ладит с коллегами, никогда не опаздывает, спокоен
Планы на будущее	Хотела бы сохранить прежнюю должность	Хотел бы получить лучшую должность на своем предприятии	Ее дядя хотел бы, чтобы она училась бизнесу	Возможно поменяет свою профессию, когда закончит учебу

4. Ситуационная задача (кейс-стади) «Риски издательства»:

Компания ОАО «Интеллект-М» занимается издательской деятельностью – в основном изданием учебной литературы для высших и средних учебных

заведений. Директор задумал подготовить решение о расширении торговой базы компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям:

- результаты маркетингового анализа о возможном спросе;
- предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах;
- возможные контрагенты по строительству и аренде помещений;
- возможные форс-мажорные ситуации;
- сроки осуществления такого расширения.

После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде прилавков в четырех книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было выявлено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора добросовестных профессиональных работников.

Задание к кейс-стади:

В каких типовых процедурах подготовки УР возможны существенные неопределенности для данной ситуации?

Какие возможности можно использовать в данной ситуации для уменьшения рисков?

5. Ситуационная задача (кейс-стади) «Система контроля»:

Предположите, что на вашей фирме сложилась неблагоприятная управленческая ситуация. Вы приняли управленческое решение. Теперь, используя полученные знания о системе контроля, о проведении контроля на предприятии, подумайте, как Вы будите мотивировать своих сотрудников для выполнения поставленных целей. Как Вы отреагируете на изменения окружающей среды (например, изменение законодательства). В какие периоды реализации управленческого решения будет осуществляться предварительный,

текущий, заключительный контроль. Проанализируйте конкретную ситуацию, примите управленческое решение, а затем ответьте на все поставленные вопросы.

4.3. Перечень рекомендуемой литературы и источников для подготовки к государственному экзамену

1. Агапова, И. И. Институциональная экономика [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И.И. Агапова. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 272 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
2. Алексейчева, Е. Ю. Экономика организации (предприятия) [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / Е. Ю. Алексейчева, М. Д. Магомедов, И. Б. Костин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : «Дашков и К°», 2013. – 292 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
3. Балдин К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К, 2012. - 496 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
4. Баринов, В. А. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебник / В. А. Баринов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 207 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
5. Басовский, Л. Е. Маркетинг [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 300 с. – Режим доступа: <http://znanium.com>
6. Басовский, Л. Е. Управление качеством [Электронный ресурс] : учебник / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 253 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
7. Бизнес-планирование : учебник / Л. В. Бобков [и др.]; под ред. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля. - М. : Вузовский учебник : ИД "ИНФРА-М", 2015. - 295 с.

8. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебник / под ред. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 296 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
9. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.З. Черняк, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев и др. ; под ред. В.З. Черняк, Г.Г. Чараев. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 591 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru>
10. Блинов, А. О. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – М. : «Дашков и К°», 2014. – 304 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
11. Бочарова, И. Ю. Корпоративное управление : учебник / И. Ю. Бочарова. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 368 с.
12. Бочарова, И. Ю. Корпоративное управление [Электронный ресурс] : учебник / И. Ю. Бочарова. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 368с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
13. [Генкин, Б. М.](#) Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебник / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. – М. : Норма : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
14. Городилина, И. А. Трудовое право России [Электронный ресурс]: учеб. пособие / И. А. Городилина ; под ред. В. Е. Чеканова - М. : ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2013. – 254 с. – Режим доступа: <http://znanium.com>
15. Горфинкель, В. Я. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / В. Я. Горфинкель, А. И. Базилевич, Л. В. Бобков ; под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Вузовский учебник : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 381 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
16. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – М. : «Дашков и К°», 2013. – 392 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>

17. Дыбская, В. В. Логистика складирования: учебник / В.В. Дыбская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 559 с.
18. Зайцева, Н. А. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе : учеб. пособие / Н. А. Зайцева, А.А.Ларионова. - М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2011. - 320с.
19. Иванова-Паленова, Е. В. Предпринимательское право : учебник для бакалавров / Е. В. Иванова-Паленова. – М. : Издат-во Юрайт, 2012. – 267 с.
20. Кожевина, О. В. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учеб. пособие / О. В. Кожевина. – М. : НИЦ Инфра-М, 2013. – 286 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
21. Корпоративная социальная ответственность : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков [и др.] ; под ред. Э. М. Короткова. – М. : Издат-во Юрайт, 2013. – 445 с.
22. Кривоносов, А. Д. Основы теории связей с общественностью : учебник / А. Д. Кривоносов, О. Г. Филатова, М. А. Шишкина. – СПб. : Питер, 2011. – 384 с.
23. Кужева, С.Н. Производственный менеджмент [Электронный ресурс] / С.Н. Кужева. - Омск : Омский государственный университет, 2011. - 172 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru>
24. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – 2-е изд. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 208 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
25. Лопарева, А. М. Экономика организации (предприятия). Учебно-методический комплекс : учеб. пособие / А. М. Лопарева. - М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2015. - 399с. : схемы, табл. - (Высшее образование. Бакалавриат)
26. Магер, В. Е. Управление качеством [Электронный ресурс]: учеб. пособие / В. Е. Магер. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 176 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>

27. Маркетинг : учебник для бакалавров / А. М. Годин. – 11-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2014. – 656 с.
28. Медынский, В. Г. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / В. Г. Медынский. – М. : НИЦ Инфра-М, 2013. – 295 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
29. Моисеева Н.К. Экономические основы логистики [Электронный ресурс] : учебник / Н.К. Моисеева; под общ. ред. проф., д.э.н. В.И. Сергеева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 528 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
30. Моисеева, Н. К. Экономические основы логистики : учебник / Н. К. Моисеева; под ред. В. И. Сергеева. - М. : ИНФРА-М, 2014. – 528 с.
31. Морозко, Н. И. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. И. Морозко, И. Ю. Диденко. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 224 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
32. Олейник, А. Н. Институциональная экономика : учеб. пособие / А. Н. Олейник. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
33. Олейник, А.Н. Институциональная экономика [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.Н. Олейник. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 416 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
34. Орлова, П. И. Бизнес-планирование : учебник для бакалавров / П. И. Орлова; под ред. М. И. Глухой. - 2-е изд., перераб. и доп.. - М. : Дашков и К°, 2015. - 285с.
35. Понуждаев, Э.А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное пособие / Э.А. Понуждаев, М.Э. Понуждаева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - Кн. 2. - 434 с . – Режим доступа : <http://biblioclub.ru>
36. Попов, Ю. И. Управление проектами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 208 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>

37. [Резник, С. Д.](#) Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская [и др.] ; под общ. ред. С. Д. Резника. – 2-е изд., перераб и доп. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 382 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
38. Романова, М.В. Управление проектами : учеб. пособие / М.В. Романова. - М. : ИД "ФОРУМ" : ИНФРА-М, 2014. - 256 с.
39. [Романова, М. В.](#) Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М. В. Романова. – М. : ИД ФОРУМ : ИНФРА-М, 2012. – 240 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
40. [Романова, М. В.](#) Управление проектами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М. В. Романова. – М. : ИД ФОРУМ : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
41. Российское предпринимательское право : учебник / под ред. В. А. Хохлова - 2-е изд. – М. : ИЦ РИОР : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 453 с.
42. Сергеев, В. И. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / В.И. Сергеев, Е.В. Будрина [и др.]; под ред. В.И.Сергеева - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 634 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
43. Сироткин, С. А. Стратегический менеджмент на предприятии [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. А. Сироткин, Н. Р. Кельчевская. – М. : НИЦ ИНФРА-М; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 246 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
44. Соловьев, Б. А. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с. – Режим доступа: <http://znanium.com>
45. Стерлигова, А. Н. Операционный (производственный) менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 187 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>

46. [Стерлигова, А. Н.](#) Операционный (производственный) менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 187 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
47. Стрекалова, Н. Д. Бизнес-планирование : учеб. пособие / Н. Д. Стрекалова. - СПб. : Питер, 2013. - 352 с. : ил., табл. + 1 электрон. опт. диск (CD-ROM)
48. Теория менеджмента : История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение[Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. Г. Фаррахов - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 272 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
49. Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации : теория, история, практика [Электронный ресурс] : учеб. пособие / О. Г. Тихомирова, Б. А. Варламов. – М. : НИЦ Инфра-М, 2013. – 256 с. – Режим доступа: <http://znanium.com>
50. Трещевский, Ю. И. Экономика и организация производства [Электронный ресурс] : учебник / Ю. И. Трещевский, Ю. В. Вертакова [и др.] ; под ред. Ю. И. Трещевского [и др.]. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 381 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
51. Трудовое право России : учебник для бакалавров / А. В. Завгородний [и др.]; под ред. Е. Б. Хохлова, В. А. Сафонова. – М. : Издат-во Юрайт, 2013. – 673 с.
52. Тяпухин, А. П. Логистика : учебник для бакалавров / А. П. Тяпухин. – 2-е изд., перераб. и доп.. – М. : Издат-во Юрайт, 2013. – 568 с.
53. Управление качеством : учебник для бакалавров / А. Г. Зекунов [и др.] ; под ред. А. Г. Зекунова. – М. : Изд-во Юрайт, 2013. – 475 с.
54. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров = Human Resource Management / Н. А. Горелов [и др.]; под ред. И. А. Максимцева. – М. : Изд-во Юрайт, 2013. – 525 с.

55. Фаррахов, А.Г. Менеджмент: учеб. пособие / А.Г.Фаррахов. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 352с.
56. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / под ред. А. М. Ковалевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : НИЦ Инфра-М, 2013. – 336 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>
57. Харисов, Г. А. Бизнес-планирование : учеб. пособие / Г. А. Харисов, О. Е. Мухамедгалиева, Д. В. Манушин. - Казань : Изд-во "Познание" Института экономики, управления и права, 2014. - 79с.
58. Харсеева, А.В. Финансовый менеджмент: теория, стратегия, организация [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.В. Харсеева, Е.Д. Селезнева, В.П. Зайков. - М. : Вузовская книга, 2012. - 340 с. – Режим доступа :<http://biblioclub.ru>
59. Черняк, В. З. Методы принятия управленческих решений : учебник / В. З. Черняк, И. В. Довдиенко. - М. : Издательский центр "Академия", 2013. - 240 с.
60. Чумиков, А. Н. Государственный PR: связи с общественностью для государственных организаций и проектов : учебник / А. Н. Чумиков, М. П.Бочаров. –М. : НИЦ Инфра-М, 2013. – 329 с. – Режим доступа: <http://znanium.com>
61. Шаймиева, Э. Ш. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / Э. Ш. Шаймиева; Институт экономики, управления и права (г.Казань). - Казань : Изд-во "Познание" Института экономики, управления и права, 2014. - 129с
62. Шаймиева, Э. Ш. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Э. Ш. Шаймиева; Институт экономики, управления и права (г.Казань). - Казань : Изд-во "Познание" Института экономики, управления и права, 2014. - 135с
63. Шаймиева, Э.Ш. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань). - Казань : Познание, 2014. - 132 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru>

64. Шаймиева, Э.Ш. Основы предпринимательства : учеб.пособие / Э.Ш. Шаймиева. – Казань : Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права, 2011. – 130 с.

65. Шаймиева, Э.Ш. Основы предпринимательства [Электронный ресурс]: учебное пособие / Э.Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань). - Казань : Познание, 2014. - 132 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru>

66. Шаймиева, Э.Ш. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб.пособие / Э.Ш. Шаймиева. – Казань : Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права, 2014. - 136 с. – Режим доступа :<http://biblioclub.ru>

67. Шаймиева. Э.Ш. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учеб.пособие / Э.Ш.Шаймиева. – Казань : Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права, 2014. – 136 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru>

68. Шаймиева. Э.Ш. Управление изменениями: учеб.пособие / Э.Ш.Шаймиева. – Казань : Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права, 2014. – 135 с.

69. Шарков, Ф.И. Интегрированные коммуникации: реклама, паблик рилейшнз, брендинг [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ф.И. Шарков. - М. : Дашков и Ко, 2012. - 324 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru>

70. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. - М. : Издат.-торговая корпорация "Дашков и К", 2012. - 324 с.

4.4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения АООП

При оценке ответов студентов в процессе государственного экзамена учитывается:

- уверенные знания, умения и навыки, включенные в соответствующую компетенцию;
- знание производственной ситуации и умение применить правильный научный и методический подход и инструментарий для решения задач;
- умение выделять приоритетные направления в менеджменте организаций;
- способность устанавливать причинно- следственные связи в изложении материала, делать выводы;
- умение применять теоретические знания для анализа конкретных экономических ситуаций и решения прикладных проблем современной экономики отрасли;
- общий (культурный) и специальный (профессиональный) язык ответа.

Уровень знаний студента определяется следующими оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные экзаменационные вопросы. Ответы должны отличаться логической последовательностью, четкостью в выражении мыслей и обоснованностью выводов, демонстрирующих знание нормативно- правовых актов, литературы, понятийного аппарата и умения пользоваться ими при ответе.

Оценка «хорошо» ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные экзаменационные вопросы. Ответы должны отличаться логичностью, последовательностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и литературы по теме при незначительных упущениях при ответах.

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

Оценка «неудовлетворительно» ставится при незнании и непонимании студентом существа экзаменационных вопросов.

При выставлении оценки, особенно «неудовлетворительно», комиссия объясняет студенту недостатки его ответа.

Окончательное решение об оценке знаний студента принимается после коллективного обсуждения членами Государственной экзаменационной комиссии, объявляется публично после окончания экзамена для всей группы студентов и оформляется в виде протокола.

Пересдача итогового междисциплинарного экзамена с целью повышения положительной оценки не допускается.

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ БАКАЛАВРА

Выпускные квалификационные работы для уровня бакалавриата выполняются в форме бакалаврской работы.

Выпускная квалификационная работа (ВКР) выполняется студентом на основе глубокого и всестороннего изучения учебной и научной литературы и эмпирических данных, включающая в себя в качестве обязательного компонента обобщение результатов собственных данных и наблюдений. Выполнение и защита этой работы призваны дать студенту возможность всесторонне изучить интересующую его проблему и вооружить его навыками научного и творческого подхода к решению различных задач в области разработки и управления брендом предприятия.

Согласно федеральному государственному образовательному стандарту высшего образования выпускная квалификационная работа должна соответствовать

- области профессиональной деятельности бакалавра;
- объектам профессиональной деятельности;
- основным видам профессиональной деятельности.

5.1. Общие требования, предъявляемые к выпускной квалификационной работе (бакалаврской работе)

Бакалаврская выпускная квалификационная работа завершает подготовку бакалавра по направлению 38.03.02 Менеджмент и представляет собой законченную разработку, в которой анализируется одна из теоретических либо практических проблем менеджмента.

Выпускная квалификационная работа должна показать навыки практического анализа проблем управления и разработки предложений и рекомендаций по их совершенствованию. Она предполагает широкое

использование литературных источников, нормативно-справочных материалов, статистических данных, передового зарубежного и отечественного опыта с целью закрепления и дальнейшего углубления полученных теоретических и практических знаний.

В процессе написания выпускной квалификационной работы раскрываются способности студентов самостоятельно анализировать и обобщать теоретический и практический материал, делать аргументированные выводы, вносить свои предложения и рекомендации по разрабатываемой теме.

Выпускная квалификационная работа имеет своей целью:

- систематизация и углубление теоретических и практических знаний по направлению, их применение при решении конкретных практических задач.

Обязательными требованиями, предъявляемыми к выпускной квалификационной работе, являются:

- глубина исследования и полнота освоения исследуемой проблемы;
- логическая последовательность изложения материалов;
- обоснованность выводов и предложений.

Общий объем работы не менее 60 страниц (без приложений) машинописного и оформленного согласно техническим требованиям текста.

В бакалаврской выпускной квалификационной работе студент должен показать:

- прочные теоретические знания по избранной теме и проблемное изложение теоретического материала;
- умение изучать и обобщать литературные источники, решать практические задачи, делать выводы и предложения.

Общими требованиями к бакалаврской работе являются:

- целевая направленность;
- четкость построения;
- логическая последовательность изложения материала;
- глубина исследования и полнота освещения вопросов;

- убедительность аргументаций;
- краткость и точность формулировок;
- конкретность изложения результатов работы;
- доказательность выводов и обоснованность рекомендаций;
- грамотное оформление.

Текст бакалаврской работы должен точно соответствовать поставленным в плане вопросам. При написании бакалаврской работы нельзя допускать дословного переписывания литературных источников.

Выбор темы выпускной квалификационной работы

Выбор темы – первый этап подготовки работы. Примерная тематика выпускной квалификационной работ разрабатывается выпускающей кафедрой и периодически пересматривается с учетом актуальности и практической значимости. Также студент может предложить для бакалаврской работы свою тему с письменным обоснованием ее целесообразности.

Выбранная тема согласовывается с руководителем выпускной работы, после чего формулировка темы с указанием научного руководителя утверждается заведующим кафедрой.

Изменение или уточнение темы ВКР возможно не позднее первой декады февраля (для летнего выпуска) на основании личного заявления студента, согласованного с научным руководителем, на имя заведующего кафедрой.

Научное руководство выпускной квалификационной работой

Для написания выпускной квалификационной работы кафедра менеджмента выделяет каждому студенту научного руководителя.

Научный руководитель, исходя из темы, дает студенту задание по выполнению работы; оказывает помощь в составлении плана-графика подготовки выпускной квалификационной работы, плана исследования, в формулировании темы, целей и задач работы; рекомендует основные

источники по теме ВКР; проводит систематические консультации; проверяет работу, как по частям, так и в целом; делает отзыв на выполненную студентом бакалаврскую работу.

Научный руководитель обязан:

1. Совместно со студентом обсудить избранную тему выпускной квалификационной работы.

2. Оказать помощь студенту в составлении рабочего плана выпускной квалификационной работы, а также литературных источников, нормативно-справочных материалов, статистической отчетности и других материалов по теме.

3. При активном участие студента составить задание по выпускной квалификационной работе и утвердить его на кафедре.

4. Регулярно консультировать студента по всем вопросам, связанным с выполнением выпускной работы.

5. Контролировать качество и сроки выполнения работы на отдельных этапах, давать рекомендации по устранению обнаруженных недостатков.

6. Проверить качество завершенной выпускной работы, оказать студенту помощь в ее редактировании и оформлении.

7. Написать отзыв на выпускную работу и внести на рассмотрение заведующим кафедрой менеджмента предложение о возможности (или невозможности) ее допуска к защите (Приложение 3).

Отзыв заверяется подписью научного руководителя.

График подготовки выпускной квалификационной работы

Работу по выполнению исследования условно можно разделить на три стадии:

1. Подготовительную - сбор материалов, накопление информации, подбор литературы).

2. Исследовательскую - обобщение и анализ фактических данных,

положенных в основу теоретической и эмпирической частей исследования).
Текстуальное изложение авторских идей, мыслей.

3. Оформительскую - приведение в соответствие с предъявляемыми требованиями всех материалов, из которых будет состоять бакалаврская работа, придание ей законченного вида.

Студент получает график подготовки бакалаврской работы (см. Приложение 1) вместе с листом задания, заполняет его по мере выполнения работы и вкладывает в готовую работу (но не подшивает). В графике отражены основные контрольные точки работы над работой (выбор темы, написание первого и второго разделов, предзащита, нормоконтроль и пр.). Выполнение этих контрольных точек заверяется подписями научного руководителя и членов комиссии по предзащите.

Если студент выполняет бакалаврскую работу не по графику (пропускает какие-либо этапы или выполняет их не в срок), то заведующий кафедрой вправе не допустить студента к защите бакалаврской работы, а Государственная экзаменационная комиссия – снизить оценку за работу.

5.2. Структура и содержание выпускной квалификационной работы

В структуру выпускной квалификационной работы входит титульный лист, содержание, введение, теоретический раздел, аналитический раздел, проектный раздел, заключение (куда входят выводы и предложения), приложения (таблицы, схемы, рисунки, графические материалы и т.д., объем которых более чем одна страница).

Страницы выпускной квалификационной работы должны быть скомпонованы в следующем порядке:

1. Титульный лист
2. Отзыв научного руководителя
3. Лист задания

4. Аннотация
5. Содержание
6. Введение
7. Разделы
8. Заключение
9. Список использованной литературы
10. Приложение (или Приложения)

Титульный лист является первой страницей выпускной квалификационной работы, оформляется на специальном бланке. Титульный лист включают в общую нумерацию страниц. **Номер страницы на титульном листе не проставляют.** На титульном листе обязательными реквизитами являются подпись студента, научного руководителя и подпись заведующего кафедрой, свидетельствующая о допуске студента к защите работы перед Государственной экзаменационной комиссией (ГЭК). Пример оформления титульного листа приведен в Приложении 2.

Отзыв руководителя выпускной квалификационной работы

Согласно инструкции о подготовке выпускных квалификационных работ в высших учебных заведениях научный руководитель дает отзыв на завершенную работу (см. Приложение 3).

Оформление задания на выполнение выпускной квалификационной работы

Основным документом, определяющим задачи, порядок, сроки выполнения ВКР является задание, которое разрабатывается научным руководителем при активном участии студента. Структура задания представлена в Приложении 4.

Задание составляется в двух экземплярах и утверждается заведующим кафедрой менеджмента. Один экземпляр утвержденного задания вручается студенту, второй хранится на кафедре. Выполнение выпускной квалификационной работы (как в отношении содержания, так и сроков) должно осуществляться студентом в соответствии с заданием.

Аннотация

Аннотация является кратким описанием исследованной в работе проблемы и полученных результатов.

Вторым абзацем в аннотации выделяются ключевые слова - набор слов, представляющих содержание текста и не связанных между собой синтаксически.

Объем аннотации – 100-200 слов (ключевые слова не входят в общий объем). Аннотация составляется на русском и английском языках и ставится после листа задания и не нумеруется. Бланк аннотации приведен в Приложении 5.

Содержание

Содержание оформляется на отдельной странице и включает введение, наименование всех разделов, подразделов, пунктов, заключение, список использованных источников и наименование приложений с указанием номеров страниц, с которых начинаются эти элементы выпускной квалификационной работы. Содержание включают в общую нумерацию страниц. Пример оформления содержания приведен в Приложении 6.

Введение

Введение бакалаврской выпускной квалификационной работе должно содержать следующие сведения:

- актуальность выбранной темы;
- степень изученности темы;

- цель и задачи исследования;
- объект и предмет исследования;
- источники статистической информации;
- методы сбора и обработки информации;
- структура бакалаврской работы.

Во введении обосновывается **актуальность** выбранной темы, определяется ее правильное понимание и оценка с точки зрения своевременности и социальной значимости. Дается краткий обзор литературы, раскрывающий **степень разработанности темы**, специальной литературой, его умение систематизировать источники, критически их рассматривать, выделять существенное, определять главное. От формулировки и доказательства того, что в исследуемой проблеме есть резервы для изучения и анализа, логично перейти к **формулировке цели** исследования, а также перечислить конкретные **задачи**, которые предстоит решать в соответствии с этой целью по форме: изучить, провести анализ эффективности..., разработать предложения по совершенствованию... и т.д. Формулировку задач исследования необходимо делать как можно более тщательно, поскольку описание их решения должно составлять содержание разделов ВКР. Обязательным элементом введения является формулировка **объекта и предмета исследования**.

Понятия *объект* и *предмет* следует рассматривать как исходные категории, которые обеспечивают целенаправленность проводимого исследования. Объект и предмет соотносятся между собой как общее и частное. Под объектом понимается процесс или явление, порождающее проблемную ситуацию и необходимость ее изучения, а предмет определяет, что именно в состоянии, свойствах, связях изучаемого объекта будет исследовано в конкретной работе. То есть предмет – это своего рода границы, в которых изучается объект. Для выпускных квалификационных работ по направлению 38.03.02 Менеджмент целесообразно выделять в качестве объекта исследования ту подсистему управления (например, система управления запасами, система

управления финансами, система управления персоналом), в рамках которой проводится исследование. В качестве предмета исследования могут выступать процедуры, процессы, управленческие решения, отдельные функции и т.д.

Необходимо указать на информационную базу (используемую литературу, основные источники статистической информации, в том числе собранной самостоятельно, раскрыть **методы их обработки**, т.е. инструментарий работы и дать краткое обоснование **структуры** работы.

Объем введения не должен превышать 10% от общего объема основной части работы. Следует помнить, что по содержательности и качеству написания введения чаще всего можно судить о степени компетентности автора, его знании освещаемой проблемы, а также о действительно оригинальном авторском взгляде.

Основная часть выпускной квалификационной работы состоит из двух логически соподчиненных разделов, каждый из которых подразделяется на три подраздела.

Теоретический раздел (раздел 1)

Теоретический раздел работы представляет собой обобщение и обзор теоретических аспектов рассматриваемой проблемы.

В этом разделе необходимо обратить внимание на следующие аспекты:

- изучить понятийный аппарат по исследуемой проблеме;
- рассмотреть различные теоретические подходы, на основе изучения работ отечественных и зарубежных авторов. При наличии дискуссионности подходов в какой-либо предметной области необходимо показать отличающиеся точки зрения, отметив ту, которой будет придерживаться и которую в дальнейшем развивает автор.

- изучить нормативную правовую базу, на основании которой осуществляются функции, процессы управления объектом;

- рассмотреть зарубежный и отечественный опыт решения подобных проблем;

- определить перечень критериев, показателей, по которым будет собираться информация для аналитического раздела,

- обосновать методику анализа системы управления, используемую во втором (аналитическом) разделе работы.

Общий объем теоретического раздела – 15-20 страниц.

Аналитический раздел (раздел 2)

Целью аналитического раздела является рассмотрение характеристики объекта и системы управления, а также обоснование предложений по устранению выявленных недостатков, внедрению новых подходов, новых технологий и т.д.

В первых двух подразделах аналитического раздела необходимо обратить внимание на следующие аспекты:

- описать характеристики объекта исследования (орган власти, фирма, организация, предприятие). Проводится анализ их технико-экономических или производственно-финансовых показателей;

- рассмотреть действующую систему управления организацией (конкретных регионов, фирм, предприятий);

- на основе комплексного анализа состояния объекта управления и показателей деятельности (организации, органа власти, системы управления), выявить существующие проблемы,

Анализ не должен сводиться к простой констатации фактического положения дел. С помощью различных методов анализа необходимо выявить конкретные факторы, влияющие на изменение уровня каждого показателя, установить закономерности развития и зависимости, вскрыть причины, недостатки, ведущие к кризисной или проблемной ситуации, а также резервы улучшения параметров исследуемого объекта.

Каждый подраздел обязательно должен заканчиваться выводами. Во втором подразделе должен быть сформулирован вывод об общей

эффективности системы управления по теме работы, об ее достоинствах и недостатках, а также о причинах имеющихся проблем. Основные результаты первых двух подразделов аналитического раздела являются базой для разработки предложений и рекомендаций по исследуемой проблеме, которые должны быть разработаны в третьем подразделе данного раздела.

В третьем подразделе аналитического раздела бакалаврской работы на основе исследований теоретического раздела, анализа исследуемой проблемы, с учетом целей и задач бакалаврской выпускной квалификационной работы излагаются варианты возможных решений рассматриваемой задачи, т.е. разрабатываются предложения и рекомендации по совершенствованию предмета исследования, повышению его эффективности, устранению причин и разрешению проблем, зафиксированных в первых двух подразделах.

Общий объем аналитического раздела – 20–25 страниц.

Заключение

Завершающим этапом выпускной квалификационной работы является **заключение**. Здесь подводится итог написания выпускной работы, формируются основные выводы. Фактически это краткое содержание основных положений всей работы. Общее количество таких положений, в виде кратких тезисов, должно быть не менее 5.

Объем заключения может составлять до 5 страниц.

В списке использованной литературы указываются литературные источники. Порядок оформления списка литературы изложен в разделе «Оформление бакалаврских работ» данных указаний, п.3.3 (см. Приложение 7).

Количество литературных источников должно быть не менее 30 наименований.

Приложения

Все материалы (расчеты, рисунки, схемы, диаграммы и др.), необходимые для повышения наглядности работы и подтверждения выводов и предложений, а также новые разработки по исследуемой проблеме приводятся в тексте работы. Вспомогательные материалы даются в **приложениях** к проекту.

К ним относятся графический материал, вспомогательные таблицы, схемы, описание алгоритмов и программ на ЭВМ, иллюстрации вспомогательного характера, первичные документы с места прохождения производственной практики – отчеты, бухгалтерские балансы, данные статистической отчетности и т.п. Все приложения должны быть озаглавлены.

5.3. Оформление выпускной квалификационной работы

5.3.1. Текстовая часть

Объем бакалаврской работы должен составлять не менее 60 и не более 70 страниц машинописного текста (без учета приложений) и списка использованной литературы.

Текст выпускной квалификационной работы должен быть напечатан через 1,5 интервал на одной стороне стандартного листа белой бумаги (А4). Шрифт Times New Roman, кегель 14. Текст и другие отпечатанные и вписанные элементы работы должны быть черными, контуры букв и знаков – четкими, без ореола и затемнения. Курсив, подчеркивание в тексте бакалаврской работы не допускаются, выделение полужирным шрифтом допустимо только для заголовков, элементов введения, названий таблиц и рисунков.

Для отражения в тексте перечислений может быть использован либо нумерованный список (который обозначается арабской цифрой, например, 1. текст), либо маркированный список (только со знаком «тире», иные способы маркировки в тексте ВКР не допустимы).

Лист с текстом должен иметь поля: слева – 30 мм, справа – 10 мм, сверху – 20 мм, снизу – 20 мм. Нумерация страниц текста делается в правом верхнем углу листа. На титульном листе, листе с содержанием работы номер страницы не ставится. Проставлять номер страницы необходимо со страницы, где печатается введение, на которой ставится цифра «3». После этого нумеруются все страницы, включая приложения.

Каждый раздел работы (введение, разделы, заключение, список использованной литературы, приложение) начинаются с новой страницы. Разделы имеют порядковые номера в пределах всей работы, обозначаемые арабскими цифрами (например: 1, 2, 3), после которых ставится точка. Слово «раздел», «подраздел» или значок параграфа в названии не ставятся. Подразделы имеют порядковые номера в пределах раздела, обозначаемые арабскими цифрами (например: 1.1. и 1.2.). Между названием раздела и подраздела ставится пробел (одна пустая строка). Подразделы внутри разделов отделяются от предыдущего текста двойным интервалом (две пустые строки), их не следует начинать с новой страницы. Наименование подраздела не отделяется от текста интервалами.

Названия «Содержание», «Введение», названия разделов и подразделов, «Заключение», «Список использованной литературы», пишутся строчными буквами с первой заглавной буквы, выделяются полужирным шрифтом и располагаются по центру. Точку в конце заголовков не ставят. Не допускается переносить часть слова в заголовке. В «Содержании» пишется «Приложение», если оно одно, и «Приложения», если их несколько и указывается только страница, с которой Приложения начинаются.

Ссылки на литературные источники, статистические и нормативные материалы, использованные автором при написании бакалаврской работы, должны отражаться в квадратных скобках в конце предложения с указанием номера источника в списке литературы. Если фрагмент текста является цитатой, то необходимо указать диапазон цитируемых страниц. Допускаются

ссылки на несколько источников в одних скобках. Точка в конце предложения ставится после сноски (после квадратной скобки).

Например: По определению А.В. Брызгалина «Налог – это категория комплексная, это симбиоз экономики и права, это экономико-правовая категория» [40, с. 600]. Ряд авторов считают, что налог – это одна из форм наполнения государственной казны [29, 31]. Наличие в работе заимствований без соответствующих ссылок на первоисточники не допускается.

5.3.2. Оформление таблиц и рисунков

Выпускная квалификационная работа не обходится без таблиц, так как это основной способ систематизированного представления цифровой важной информации. Важнейшие требования к таблице состоят в том, чтобы она содержала весь необходимый материал и была легко читаема. Небольшие таблицы можно помещать в тексте по ходу изложения материала, а большие таблицы (занимающие целую страницу и более) следует выносить в приложения.

Все таблицы должны иметь порядковый номер и название, отражающее содержание. Слово «таблица» и ее порядковый номер (без знака №) пишутся в правом верхнем углу; ниже, по центру должно быть название таблицы, выделенное полужирным шрифтом. Графики, диаграммы, схемы и т.д. в тексте ВКР называются рисунками. Слово «рисунок» пишется сокращенно под рисунком, графиком, схемой: рис. 2.1.1. (без знака №), причем название рисунка пишется рядом с номером и выделяется полужирным шрифтом (см. Приложение 8).

Нумерация таблиц и рисунков может быть сквозной или соотноситься с номером раздела и подраздела. Например, если таблица или рисунок включены в текст первого подраздела второго раздела, нумерация следующая: Таблица 2.1.1., Рис. 2.1.1. Последняя цифра означает порядковый номер таблицы (или

рисунка) в данном подразделе. Документы и таблицы, вынесенные в приложения, не нумеруются.

Необходимо указывать год, за который приводятся данные, названия и измерители показателей, а также источник, на основе которого составлена таблица. Если таблица целиком заимствована или составлена по нескольким источникам, то под таблицей следует ссылка на источник (источники). Авторство не указывается, если таблица составлена исполнителем выпускной квалификационной работы на основе первичных материалов.

В таблицах и рисунках можно использовать одинарный интервал, а размер шрифта сократить до 12 пт. Во всех таблицах и рисунках должны быть проставлены единицы измерения. Для того чтобы диаграммы, рисунки и т.д. легко читались, они могут быть выполнены в цветном виде.

Рисунок или таблица представляет собой материал, встроенный в структуру бакалаврской работы, поэтому в тексте ВКР обязательно содержатся ссылки на представленные в таблицах и рисунках данные, приводится их обобщение и анализ. Это требование распространяется и на материалы, вынесенные и приложения. Таблицу не желательно делить (т.е. размещать на разных страницах). В случае если таблица не уместится целиком на одной странице, то ее необходимо поместить на следующей странице.

5.3.3. Оформление списка использованной литературы

Список использованной литературы – обязательный раздел выпускной квалификационной работы, который характеризует уровень ознакомления студента с современным состоянием проблемы, над которой он работает. В данном списке указываются все использованные автором источники. В свою очередь, на все источники, указанные в списке литературы, должны быть ссылки в тексте работы.

Список использованной литературы должен включать в себя источники по двум обязательным разделам:

I. Нормативно-правовые материалы;

II. Специальная литература;

Если были использованы материалы текущего архива организации и Интернета, добавляются III и IV разделы, соответственно.

Нумерация источников должна быть сквозной. Образец оформления списка использованной литературы представлен в Приложении 7 в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическое описание документа».

Первый раздел (нормативно-правовые материалы) включают все использованные в работе нормативно-правовые акты, которые располагаются в следующей иерархической последовательности:

- Конституция Российской Федерации;
- Федеральные законы Российской Федерации;
- Указы Президента Российской Федерации;
- Постановления Правительства Российской Федерации;
- Нормативные акты различных федеральных государственных комитетов, министерств и ведомств;
- Решения органов государственной власти субъектов Российской Федерации и муниципальных органов.

Все нормативные акты приводятся в хронологическом порядке с обязательным указанием даты их принятия, номера и источника официального опубликования. Ссылки на эти источники можно найти, используя справку в информационных системах «Гарант» или «Консультант».

Второй раздел (специальная литература) включает монографии, статьи в периодических изданиях, в сборниках научных трудов, учебники и учебные пособия и т.д. Все они располагаются в алфавитном порядке по фамилии авторов или, если автор не указан, по названию работы. В списке литературы приводятся полные данные о работе: фамилия и инициалы автора, название работы, место издания и наименование издательства, год опубликования, общее количество страниц; если статья опубликована в сборнике или журнале, то

после ее названия указывается наименование сборника или журнала, год его издания, номер и диапазон страниц.

Третий раздел включает материалы текущего архива организации, которые располагаются в следующем порядке:

- Устав предприятия;
- Положение о предприятии или о его структурном подразделении;
- Положения (о заработной плате, о мотивации, о повышении квалификации и т.д.);
- Программы, планы организации;
- Отчеты о выполнении планов, программ организации.

Четвертый раздел содержит источники удаленного доступа (Интернет).

5.3.4. Языковые и стилистические требования к ВКР

ВКР должна быть целостной, логичной, структурированной, литературно грамотно изложенной.

Особое внимание следует уделить стилю и языку ВКР, поскольку именно языково-стилистическая культура ВКР лучше всего позволяет судить об общей культуре студента. Для научного текста характерна смысловая законченность, целостность и связность. Следует обеспечить ясность выражения мыслей и четкость формулировок, точность определений, разнообразие употребляемой лексики, правильное использование специальных понятий и терминов. Качествами, определяющими культуру научной речи, являются точность, ясность и краткость. Смысловая точность является одним из важных условий, обеспечивающих научную и практическую ценность заключенной в тексте работы информации. Ясность – умение писать доступно и доходчиво. Краткость означает умение избежать ненужных повторов, излишней детализации и другое.

Основные требования к языку научных работ:

1. Использование специальных функционально-синтаксических средств связи, указывающих на последовательность развития мысли (вначале, прежде всего, затем, во-первых, во-вторых, впоследствии и др.), причинно-следственные отношения (благодаря чему, поэтому, следовательно, вследствие того что, поскольку ... постольку, кроме того и др.), на переход от одной мысли к другой (следует остановиться на ..., рассмотрим, перейдем к ... и др.), на противоречивые отношения (однако, между тем, тем не менее, напротив, впрочем и др.), на итог или вывод (таким образом, итак, значит, в заключение отметим, подведя итог, следует сказать..., сказанное позволяет сделать вывод и др.). Могут использоваться также и местоимения, указывающие на объект или предмет исследования (данный, этот, тот, такой, следующий, названный, вышеуказанный и др.). Также используются вводные слова и словосочетания, указывающие на степень достоверности сообщения (конечно, разумеется, действительно, видимо, возможно и др.)

2. Использование специальных терминов.

3. Предпочтение следует отдавать определенному обозначению лиц (следует писать не просто А. В. Петров, а А. В. Петров, автор статьи (известный исследователь, государствовед и т.д.)).

4. Использование специальных вводных слов (по мнению автора, по мнению исследователя, по сообщению, по данным, по сведениям, согласно мнению и др.).

5. Использование словосочетаний, позволяющих осуществить переход от одной мысли к другой, от одной части к другой (приступим к рассмотрению, прежде чем рассмотреть ...и др.) либо выражать логические связи между частями высказывания (привести результаты, как показал анализ, резюмируя сказанное, на основании полученных данных и др.).

6. Нежелательность, а в ряде случаев и недопустимость использования языковых средств, выражающих субъективную оценку студентом научных фактов. Например, не принято употреблять прилагательные или наречия в

форме сравнительной степени или образованные с помощью приставки «по» (лучше, быстрее, интереснее и др.), а также существительные с уменьшительно-ласкательными и увеличительными суффиксами «-еньк-», «-оньк-», «-ущ/ющ-», «-енн-» (*маленький, здоровенный, сильнющий и др.*). Для образования превосходной степени чаще всего используются слова «наиболее», «наименее». Также в работе не используются местоимения «что-то», «кое-что», «что-нибудь» по причине неопределенности их значения.

7. Текст работы должен излагаться от третьего лица (не используется местоимение «я», «мной»). Если нельзя не упомянуть об авторе работы, следует писать, например, «проведенное автором исследование показало...» и др.

Следует обратить особое внимание на отбор фактического материала, его систематизацию, анализ, при этом не следует допускать повторов, увлечения описанием фактологии и т.д. Фактологический материал может быть представлен в виде иллюстраций, таблиц, схем, диаграмм, графиков и др.

5.4. Порядок подготовки выпускной квалификационной работы к защите

Завершенная выпускная квалификационная работа подписывается студентом на титульном листе и сдается на регистрацию менеджеру кафедры. После этого работа передается на письменный отзыв научному руководителю.

Далее выпускная квалификационная работа с отзывом передается заведующему кафедрой менеджмента. Заведующий кафедрой знакомится с выпускной квалификационной работой бакалавра, отзывом и при благоприятном исходе подписывает работу на титульном листе. При несоблюдении требований к оформлению и содержанию выпускная работа возвращается студенту на доработку.

Выпускные квалификационные работы, не сданные на кафедру в установленный срок к защите не допускаются.

Предзащита выпускной квалификационной работы

Предзащита проводится выпускающей кафедрой не позднее, чем за 20 дней до защиты с целью проверки готовности студента к защите и рассматривается как ее генеральная репетиция. Студент не прошедший предзащиту решением кафедры не допускается к защите.

Нормоконтроль и проверка на антиплагиат

Нормоконтроль – контроль выполнения ВКР в соответствии с нормами, требованиями и установленными нормативными документами. Нормоконтроль является завершающим этапом процесса выполнения ВКР и осуществляется научным руководителем (в процессе выполнения работы) и ответственным лицом выпускающей кафедры (по завершению работы), на которого эти функции возложены.

Нормоконтроль проводится с целью однозначности выполнения требований к проведению дипломного исследования на всех этапах работы.

На нормоконтроль студент должен представить следующий комплект документов:

- полный текст ВКР (бакалаврской работы);
- подписанный диск с ВКР (вся работа в одном документе);
- отдельно подписанные титульный лист и лист задания.

Работа предъявляется на нормоконтроль при наличии всех подписей лиц, ответственных за его содержание и готовность в соответствии с порядком, установленным кафедрой, кроме утверждающей подписи заведующего кафедрой.

Нормоконтролер, руководствуясь нормативными документами, проверяет весь представленный комплект документов. Если все соответствует стандартам и нормативным документам, тогда нормоконтролер подписывает ВКР. Нормоконтролер возвращает работу без рассмотрения в случаях отсутствия обязательных подписей, небрежного оформления, некомплектности.

После того, как пройден этап нормоконтроля, студент представляет свою работу на проверку на антиплагиат согласно утвержденному графику. Проверка на антиплагиат является обязательной и проводится студентами самостоятельно, контроль осуществляется научным руководителем и менеджером выпускающей кафедры.

Тексты выпускных квалификационных работ, размещаются в электронно-библиотечной системе университета и проверяются на объем заимствования.

Если работа, скачана из интернета, то проверка на плагиат легко выявит данный факт, и ваша выпускная квалификационная работа просто не будет принята по данной причине. Пороговый процент уникальности составляет 65%.

После успешного прохождения данных процедур бакалаврская работа представляется заведующему кафедрой. Заведующий кафедрой на основании представленных документов (работы, отзыва) принимает решение о допуске студента к защите, делая об этом соответствующую запись на титульном листе работы. Если заведующий кафедрой не считает возможным допустить студента к защите, то вопрос рассматривается на заседании кафедры с участием студента и руководителя данной работы.

Защита выпускной квалификационной работы

Готовясь к защите выпускной квалификационной работы, студент составляет тезисы выступления, оформляет наглядные пособия (презентацию и раздаточный материал), продумывает ответы на замечания рецензентов.

Защита выпускной квалификационной работы бакалавра проводится на заседании Государственной экзаменационной комиссии (ГЭК) как составного элемента государственной итоговой аттестации выпускника. Расписание работы ГЭК доводится до общего сведения студентов не позднее, чем за месяц до начала защиты бакалаврских работ. Перед защитой секретарь ГЭК передает

бакалаврскую работу и другие документы ее председателю, после чего дипломник получает слово для выступления в соответствии с регламентом в пределах 10 минут. Во время выступления студент может пользоваться записями, но чтение заранее подготовленного текста не допускается.

Во время процедуры защиты ВКР учитываются медицинские рекомендации, указанные в индивидуальной программе реабилитации и абилитации студентов с ОВЗ с инвалидностью, а также рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Условия и место проведения защиты ВКР подбираются с учетом индивидуальных психофизиологических особенностей студентов с ОВЗ.

В своем выступлении на заседании ГЭК бакалавр должен отразить актуальность темы, теоретические и методологические положения, на которых базируется бакалаврская работа, результаты проведенного анализа изучаемой проблемы, конкретные предложения и рекомендации по ее решению. Необходимо сосредоточить внимание на разработанных рекомендациях и предложениях.

В процессе выступления необходимо использовать наглядные пособия для усиления доказательности выводов и предложений студента. В качестве наглядных пособий могут использоваться раздаточный материал (подборка материалов, иллюстрирующих основные моменты выступления студента, предварительно размноженная для всех членов ГЭК); слайды-шоу (проведение презентаций Microsoft PowerPoint с помощью презентационного оборудования: ноутбука, проектора, экрана) и т.д.

После выступления студента, оглашения отзыва руководителя, бакалавр отвечает на заданные ему вопросы и замечания научного руководителя, председателя и членов ГЭК, а также присутствующих на защите. Ответы должны быть краткими и состоять из двух-трех предложений.

По окончании публичной защиты члены ГЭК на закрытом заседании обсуждают результаты защиты бакалаврских работ, оценивают их с учетом

сдачи государственных экзаменов и принимают решение о присвоении студенту соответствующей квалификации. Решение ГЭК об оценке защиты выпускной работы сообщается студенту на открытом заседании после окончания защиты всех работ.

5.5. Описание показателей и критериев оценивания выпускной квалификационной работы

По результатам защиты бакалаврской работы выставляется оценка: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется при условии, что:

- работа выполнена самостоятельно, носит творческий характер, содержит элементы научной новизны и имеет прикладную значимость, подтвержденную справкой о внедрении;
- собран, обобщен и проанализирован достаточный объем нормативных правовых актов, специальной литературы по направлению подготовки, статистической информации и других практических материалов, позволивший всесторонне изучить тему и сделать аргументированные выводы и практические рекомендации;
- при написании и защите работы выпускником продемонстрирован высокий уровень развития общекультурных и профессиональных компетенций, глубокие теоретические знания и наличие практических навыков;
- работа хорошо оформлена и своевременно представлена на кафедру, полностью соответствует требованиям, предъявляемым к содержанию и оформлению бакалаврских работ;
- на защите освещены все вопросы исследования, ответы студента на вопросы профессионально грамотны, исчерпывающие, подкрепляются положениями нормативно-правовых актов и выводами, отраженными в работе.

Оценка «хорошо» ставится если:

- тема работы раскрыта, однако выводы и рекомендации не всегда оригинальны и/или не имеют практической значимости, есть неточности при освещении отдельных вопросов темы;

- собран, обобщен и проанализирован необходимый объем нормативных правовых актов, специальной литературы по направлению подготовки, статистической информации и других практических материалов, но не по всем аспектам исследуемой темы сделаны выводы и обоснованы практические рекомендации;

- при написании и защите работы выпускником продемонстрирован средний уровень развития общекультурных и профессиональных компетенций, наличие теоретических знаний и достаточных практических навыков;

- работа своевременно представлена на кафедру, есть отдельные недостатки в ее оформлении;

- в процессе защиты работы дана общая характеристика основных положений работы, были неполные ответы на вопросы.

Оценка «удовлетворительно» ставится когда:

- тема работы раскрыта частично, но в основном правильно, допущено поверхностное изложение отдельных вопросов темы;

- в работе не использован весь необходимый для исследования темы объем нормативных правовых актов, специальной литературы по направлению подготовки, статистической информации и других практических материалов, выводы и практические рекомендации не всегда обоснованы;

- при написании и защите работы выпускником продемонстрирован удовлетворительный уровень развития общекультурных и профессиональных компетенций, отсутствие глубоких теоретических знаний и устойчивых практических навыков;

- работа своевременно представлена на кафедру, однако не в полном объеме по содержанию и/или оформлению соответствует предъявляемым требованиям;

- в процессе защиты выпускник недостаточно полно изложил основные положения работы, испытывал затруднения при ответах на вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» ставится если:

- содержание работы не раскрывает тему, вопросы изложены бессистемно и поверхностно, нет анализа практического материала, основные положения и рекомендации не имеют обоснования;

- работа не оригинальна, основана на компиляции публикаций по теме;

- при написании и защите работы выпускником продемонстрирован неудовлетворительный уровень развития общекультурных и профессиональных компетенций;

- работа несвоевременно представлена на кафедру, не в полном объеме по содержанию и оформлению соответствует предъявляемым требованиям;

- на защите выпускник показал поверхностные знания по исследуемой теме, отсутствие представлений об актуальных проблемах по теме работы, плохо отвечал на вопросы.

При наличии в работе рекомендаций и предложений прикладного характера, которые могут быть с точки зрения исследуемой организации (базы практики) внедрены и использованы в практической деятельности, необходимо предоставить СПРАВКУ о внедрении. Наличие такого документа о практической значимости представленной к защите работы и влияет на ее оценку. Пример оформления справки см. Приложение 9.

Справка о внедрении результатов является сопроводительным документом к бакалаврской выпускной квалификационной работе и предназначена для приложения к дипломному исследованию в качестве подтверждения практического значения разработанных студентом мероприятий, рекомендаций, предложений для исследуемой профильной организации.

В общем виде *справка о внедрении* включает в себя следующие сведения:

- тема бакалаврской выпускной квалификационной работы;

- ФИО автора исследования;
- наименование объекта исследования (полное наименование организации, учреждения, предприятия);
- краткая характеристика проблемы, на решение которой направлена бакалаврская выпускная квалификационная работа;
- перечень разработанных вопросов;
- полученные результаты;
- данные о факте внедрении результатов работы;
- информация о стадии внедрения (использованы, внедрены, приняты к разработке, включены в производственную программу будущего периода и т.п.).

Справка о внедрении должна быть обязательно заверена печатью организации и подписана ее руководителем, который подтверждает результат внедрения предложений дипломного исследования.

Основные формулировки в справке о факте внедрения могут быть такие:

- участвовала в разработки методологии...
- принимала участие в развитии системы...
- разработала программу внедрения... на базе существующей системы...
- проанализировала процессы... и предложила рекомендации по их оптимизации для...
- разработала механизм внедрения..., позволяющего существенно сократить / повысить...

Основные формулировки в справке о результатах внедрения:

- в организации... использованы рекомендации автора в отношении... благодаря чему реализована... и это позволило снизить затраты на...
- на предприятии... приняты к внедрению мероприятия по оптимизации... что позволило увеличить объемы...

- по итогам дипломного исследования результаты разработок автора внедрены в... что позволило в установленные сроки повысить... и улучшить показатели...

Пример

Общей формулировкой для всех справок о внедрении результатов по управленческим направлениям является следующая:

Результаты бакалаврской выпускной квалификационной работы, а именно:... - внедрены в производственный процесс предприятия... При выполнении... достигнуты результаты в виде увеличения прибыли / экономии затрат / снижения издержек в размере...

Справка о внедрении требуется в одном экземпляре. ОФОРМЛЯЕТСЯ НА БЛАНКЕ ОРГАНИЗАЦИИ. Представленный в приложении 9 пример носит рекомендательный характер, содержание справки конкретизирует организация.

5.6. Программное обеспечение, необходимое для выполнения выпускной квалификационной работы и ее защиты

1. Текстовый редактор: Microsoft Office Word 2003 и выше.
2. Для работы с формулами: Microsoft Office EXCEL 2003 и выше.
3. Программа для чтения файлов в формате *pdf: Adobe Reader версии 6.0 и выше.
4. Для создания презентаций: Microsoft Power Point версии 2003.
5. Для просмотра данных Министерства финансов РФ: Microsoft Silverlight (позволяет запускать приложения, содержащие анимацию, векторную графику и аудио-видео ролики).
6. Программа для чтения файлов в формате *djvu: WinDjView версии 1.0. и выше.
7. Браузер для работы в Интернете: Internet Explorer, Mozilla Firefox, Опера или другой.

**5.7. Типовые контрольные задания или иные материалы,
необходимые для оценки результатов
выпускных квалификационных работ
по направлению 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»**

1. Стратегическое управление преобразованиями в компании.
2. Управление рисками в современном менеджменте.
3. Инновации в системе менеджмента современной организации.
4. Коммуникационный менеджмент в обеспечении эффективности управления современной организации.
5. Управленческий учет и анализ развития компании.
6. Реинжиниринг и совершенствование бизнес-процессов.
7. Управление нематериальными активами.
8. Управление организационными изменениями в компании.
9. Организация управленческого труда.
10. Использование информационных технологий в управлении предприятиями.
11. Риск-менеджмент на предприятии.
12. Управление инвестиционными и инновационными рисками.
13. Интеллектуальный капитал в системе менеджмента (с применением баз знаний и корпоративного портала).
14. Инновационный потенциал в системе управления организациями.
15. Стратегии достижения конкурентных преимуществ.
16. Проектное финансирование в системе управления организациями (с разработкой бизнес-плана проекта в ИСУП).
17. Управленческие решения в системе менеджмента организации.

18. Мониторинг как составляющая часть эффективной системы управления предприятием, отраслью (применение ИС мониторинга процессов).
19. Особенности управления несостоятельным предприятием.
20. Антикризисные инновации на предприятии.
21. Современные методы управления запасами на предприятии.
22. Управление предприятиями в высокотехнологических отраслях.
23. Бизнес-планирование в инновационной сфере.
24. Контроллинг как эффективный инструмент менеджмента организации.
25. Организационно-экономический механизм принятия стратегических решений (на примере ...).
26. Концепция и практика управления изменениями в организации.
27. Совершенствование организационных структур управления.
28. Разработка проекта совершенствования корпоративной культуры в менеджменте (на примере конкретной организации).
29. Особенности внедрения реинжиниринга на опыте зарубежных компаний: принципы, алгоритмы, результаты.
30. Особенности централизации и децентрализации в управлении на примере современной организации.
31. Рекламный менеджмент в системе рыночных отношений: принципы, правила, подходы.
32. Особенности принятия и реализации решений в сетевых структурах.
33. Совершенствование системы управления затратами современной организации.
34. Разработка системы управления мотивации работников на предприятии.
35. Диверсификация деятельности в обеспечении устойчивости современной организации.

36. Совершенствование управления ресурсами современной организации.
37. Портфельный анализ в деятельности диверсифицированной компании.
38. Развитие и системы управления экономическим потенциалом предприятия.
39. Разработка продуктовой стратегии предприятия.
40. Управление запасами современной организации.
41. Управление сбытом продукции в организации.
42. Влияние совершенствования организационной структуры на поведение и результативность организации.
43. Использование аутсорсинга для повышения эффективности управления организацией.
44. Бюджетирование как способ управления подразделениями компании для достижения стратегических целей (с использованием ИС бюджетирования).
45. Антикризисное управление на основе реинжиниринга бизнес-процессов.
46. Процессный подход к управлению современной организацией.
47. Место и роль управленческого консалтинга в совершенствовании системы менеджмента организации.
48. Повышение конкурентоспособности компании с позиций обеспечения эффективного руководства и лидерства.
49. Планирование и контроль в стратегическом управлении (с использованием ИС планирования).
50. Управление процессом формирования команды в современной организации.
51. Анализ внешней среды и учет ее влияния на эффективность деятельности организации (с использованием систем для PEST-анализа).

52. Управление межличностными коммуникациями: барьеры и способы повышения эффективности.
53. Стратегический анализ и прогнозирование в условиях финансового кризиса (с использованием ИС стратегического анализа).
54. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.
55. PR–менеджмент в современных корпоративных структурах.
56. Ситуативное лидерство и его использование в управленческой деятельности.
57. Роль власти и бизнеса в инвестировании в человеческий капитал.
58. Активизация человеческого потенциала как средство повышения эффективности организации.
59. Управление социальным развитием в системе стратегического планирования организации.
60. Социальная ответственность бизнеса.
61. Маркетинговая стратегия предприятия.
62. Разработка корпоративной стратегии предприятия.
63. Логистическая стратегия предприятия.
64. Инновационная стратегия предприятия.
65. Инвестиционная стратегия предприятия.
66. Совершенствование структуры управления предприятия.
67. Управление бизнесом на разных этапах жизненного цикла компании.
68. Инновационный менеджмент в организации.
69. Система управления инновационными проектами.
70. Зарубежный опыт управления инновациями и его адаптация к российским условиям.
71. Управление изменениями в организации.
72. Управление знаниями на предприятии.

73. Управление инновациями в сфере нанотехнологий.
74. Управление инновациями в сфере биотехнологий.
75. Управление проектом создания технопарка (Научного парка; наукограда).
76. Оптимизация организационных структур управления на предприятиях и в учреждениях.
77. Развитие организационной культуры предприятий.
78. Специфика принятия управленческих решений на предприятиях и в учреждениях.
79. Особенности управления конфликтами на предприятиях.
80. Влияние корпоративной культуры на процесс аквизиции (слияния) компаний.
81. Роль корпоративной культуры в достижении стратегических задач компании.
82. Управление организационным развитием предприятия.
83. Проблемы бюджетирования на предприятии.
84. Формирование маркетинговых решений на предприятии.
85. Управление продвижением продукта на рынке предприятием.
86. Разработка стратегии устойчивого развития предприятия.
87. Стратегический анализ в организации.
88. Разработка стратегии организации.
89. Эффективность стратегии фирмы.
90. Стратегия диверсификации.
91. Стратегия достижения конкурентных преимуществ в издержках.
92. Стратегический план и особенности его разработки.
93. Конкурентные стратегии фирмы.
94. Стратегия выхода компании на внешний рынок.
95. Стратегия повышения конкурентоспособности фирмы на мировом рынке.

96. Стратегии преодоления сопротивления процессу изменения в организации.
97. Корпоративные стратегии организации: слияния и поглощения.
98. Проблемы маркетингового анализа на предприятии.
99. Бизнес-планирование на предприятии.
100. Разработка маркетинговой программы развития предприятия.
101. Разработка комплекса маркетинга малого предприятия.
102. Управление продвижением продукции на внешних рынках.
103. Маркетинговые стратегии выхода на внешние рынки.
104. Разработка маркетинговой кампании продвижения продукции.
105. Подготовка антиконкурентных действий.
106. Методы и формы неценовой конкуренции.
107. Методы и формы ценовой конкуренции.
108. Формирование потребительских предпочтений.
109. Прогнозирование спроса, структуры и объема продаж продукции.
110. Маркетинговые методы повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции.
111. Формирование ценовой политики компании.
112. Оптимизация товародвижения в торгово-складской сети.
113. Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций.
114. Разработка комплексной системы стимулирования продаж.
115. Организация и планирование рекламных кампаний.
116. Стратегия развития внешнеторговой компании
117. Роль иностранных инвестиций в развитии реального сектора экономики Татарстана.
118. Инвестиционный климат и его влияние на приток капитала (на примере одного из регионов Татарстан).
119. Иностранные фирмы (определенной страны) на рынке Республики Татарстан прямых инвестиций.

120. Роль международных организаций в развитии инвестиционного сотрудничества.
121. Региональный потенциал и его влияние на инвестиционную активность.
122. Инвестиционный проект как объект управления.
123. Привлеченные средства (акционерный капитал) и их роль в финансировании инвестиций.
124. Государственное регулирование инвестиционной деятельности в Республики Татарстан.
125. Факторы инвестиционного климата и методы его оценки (на примере одного из регионов Республики Татарстан).
126. Инвестиционное сотрудничество российских организаций и иностранных фирм в производственной сфере.
127. Проблемы повышения эффективности инвестиций и пути их решения.
128. Экономическая эффективность инвестиционного проекта.
129. Проблемы осуществления инвестиций предприятиями Республики Татарстан.
130. Портфельные инвестиции как форма экономического сотрудничества.
131. Адаптация персонала при слиянии и реорганизации компаний.
132. Активизация человеческого потенциала как средство повышения эффективности организации.
133. Влияние корпоративной культуры на процесс аквизиции (слияния) компаний.
134. Внедрение новых технологий активизации человеческого потенциала на российских предприятиях (на примере ...)
135. Внедрение систем TQM в деятельность производственных фирм.

136. Внедрение систем менеджмента качества на предприятиях сферы услуг.
137. Выбор и обоснование моделей управления человеческим потенциалом с целью преодоления сопротивления процессу изменения в организации.
138. Использование брендинга как способа усиления конкурентоспособности организации.
139. Ключевые компетенции человеческого потенциала персонала как устойчивое конкурентное преимущество компании.
140. Мотивация и стимулирование труда на предприятиях торговой сферы (на примере...).
141. Организация работы по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала (на примере...).
142. Основные этапы инновационных процессов и источники их финансирования на предприятии.
143. Особенности мотивирования топ-менеджеров компании с целью повышения их человеческого потенциала.
144. Повышение потенциала руководства организации как условие развития социальной системы управления.
145. Постановка коучинга в организации как метод активизации человеческого потенциала персонала.
146. Построение системы качества продукции как условие повышения конкурентоспособности организации.
147. Построение системы сертификации качества продукции в соответствии с международными стандартами качества.
148. Построение системы управления качеством продукции в соответствии с всеобщим менеджментом качества.
149. Пути улучшения системы коммуникаций как условие развития человеческого потенциала в современной фирме.

- 150. Развитие и повышение конкурентоспособности компании через активизацию человеческого потенциала менеджеров.
- 151. Развитие корпоративной культуры и оценка соответствия сотрудников ключевым компетенциям компании.
- 152. Управление адаптацией персонала на предприятии (на примере...)
- 153. Управление неформальными группами как эффективный инструмент активизации человеческого потенциала на предприятии.
- 154. Управление персоналом в условиях кризисных ситуаций.
- 155. Управление поведением менеджеров среднего звена при создании стратегических альянсов.
- 156. Управление профессиональной ориентацией и адаптацией как условие активизации человеческого потенциала организации.
- 157. Прямые инвестиции: содержание, формы.
- 158. Управление инвестиционной политикой предприятия.
- 159. Инвестиционный проект как объект управления.

Приложение 1

*Образец титульного графика подготовки
выпускной квалификационной работы*

**Частное образовательное учреждение высшего образования
«Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова (ИЭУП)»**

Набережночелнинский филиал

**ГРАФИК
подготовки выпускной квалификационной работы**

Студент (ка) _____
группа _____ направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
(уровень бакалавриата), профиль "Менеджмент организации"
Тема _____

(полное название темы согласно заданию)

№	Вид работы	Срок выполнения		Примечание
		план	факт	
1	Выбор темы ВКР	до 20 декабря		Совместно с научным руководителем
2	Согласование плана ВКР	до 25 декабря		План согласуется с научным руководителем
3	Оформление листа задания	до 25 декабря		Совместно с научным руководителем
4	Утверждение листа задания	до 30 декабря		Задание утверждается заведующим кафедрой
5	Предоставление первого раздела работы	до 1 марта		Научному руководителю
6	Предоставление второго раздела работы	до 15 мая		Научному руководителю
7	Прохождение процедуры предзащиты	устанавливается кафедрой /		Проводится комиссией,

		до 20 мая		назначаемой заведующим кафедрой
8	Нормоконтроль	устанавливается кафедрой / до 25 мая		Проводится менеджером кафедры
9	Прохождение проверки на антиплагиат	устанавливается кафедрой / до 25 мая		Проводится менеджером кафедры
10	Предоставление работы в целом для получения допуска к защите	за 2 недели до защиты ВКР		Работу к защите допускает заведующий кафедрой

Научный руководитель _____
(должность, Ф.И.О.)

(подпись)

Исполнитель _____
(подпись студента)

(дата)

Образец титульного листа выпускной квалификационной работы

**ЧОУ ВО «Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова
(ИЭУП)»**

Набережночелнинский филиал

«Допустить к защите»

Зав. кафедрой _____

« ____ » _____ 201__ г.

**СОВЕРШЕНТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ И
СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(на примере ОАО «Огни Казани»)**

Выпускная квалификационная работа
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
(уровень высшего образования бакалавриат)

Выполнил: _____
студент гр. ____ очной формы обучения
Иванов Иван Иванович

Научный руководитель: _____
к.э.н., доцент
Петрова Людмила Ивановна

Набережные Челны – 201__

Приложение 3

*Образец отзыва научного руководителя
на выпускную квалификационную работу*

**ЧОУ ВО «Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова
(ИЭУП)»**

Набережночелнинский филиал

**ОТЗЫВ
на выпускную квалификационную работу**

Студент (ка) _____

группа _____

направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль подготовки
«Менеджмент организации» (уровень высшего образования бакалавриат)

Тема _____

(полное название темы согласно заданию)

СОДЕРЖАНИЕ ОТЗЫВА

Обоснование студентом актуальности темы, постановка целей и задач исследования

Уровень теоретического освещения проблемы, полнота обзора взглядов видных российских и зарубежных ученых и практиков _____

Качество проведенного анализа _____

Основные положения и предложения автора _____

Достоверность выводов, предложений и обоснованность мероприятий,
предлагаемых автором выпускной квалификационной работы

Соответствие работы заданию, степень раскрытия темы выпускной
квалификационной работы

Полнота и достаточность литературных источников, использование
законодательных актов, статистических материалов и актуальных статей
периодической печати

Качество оформления работы, наличие графического и табличного
представления информации

Недостатки работы

Характеристика студента и его отношение к выпускной квалификационной
работе

Представленная работа

(соответствует, не соответствует)

требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть
допущена к защите перед Государственной экзаменационной комиссией.

Научный руководитель

(уч. степень, уч. звание, должность)

(подпись, дата)

(Ф.И.О.)

«___» _____ 201__ г.

Приложение 4
Образец задания на выпускную квалификационную работу

**ЧОУ ВО «Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова
(ИЭУП)»**

Набережночелнинский филиал

«Утверждаю»

Зав. кафедрой _____

(подпись)

«_____» _____ 201__ г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
уровень высшего образования бакалавриат

Группа _____ Студент

(ка) _____

Ф.И.О. (полностью)

Тема _____

Введение

1. _____

1.1. _____

1.2. _____

1.3. _____

2. _____

2.1. _____

2.2. _____

2.3. _____

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

Сроки предоставления разделов:

1 раздел – _____;

2 раздел – _____.

Предоставление работы в целом _____

Материалы для выполнения выпускной квалификационной работы:

Я, _____ (ФИО), уведомлен, что заимствование в выпускной квалификационной работе материалов других авторов без указания соответствующих ссылок признается плагиатом и является основанием для не допуска к защите выпускной квалификационной работы.

(подпись студента)

Научный руководитель _____

(должность, Ф.И.О.)

(подпись)

Исполнитель задания _____

(подпись студента)

(дата)

Примечание:

1. Задание составляется в 2-х экз. – для студента и кафедры.
2. Объем бакалаврской работы 60-70 страниц машинописного текста.

Образец аннотации на выпускную квалификационную работу

АННОТАЦИЯ
на выпускную квалификационную работу

ФИО студента
Name of student
Направление
№ группы

Название выпускной квалификационной работы:
Bachelor thesis title:

Аннотация к выпускной квалификационной работе:

Summary of the bachelor thesis:

Научный руководитель: <i>доцент</i>	Перевод проверил: <i>доцент кафедры</i>
<i>кафедры менеджмента Иванов И.И.</i>	<i>иностраннных языков Петрова П.П.</i>
« <u> </u> » <u> </u> 20 <u> </u> г.	« <u> </u> » <u> </u> 20 <u> </u> г.

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы мотивации и стимулирования труда персонала в организации.....	6
1.1. Понятия и сущность мотивации и стимулирования труда персонала в организации.....	6
1.2. Теории мотивации трудовой деятельности персонала организации	13
1.3. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования труда персонала организации.....	20
2. Современное состояние управления мотивации и стимулирования труда персонала в ОАО «Огни Казани».....	27
2.1. Характеристика организации.....	27
2.2. Исследование управления мотивации и стимулирования труда персонала организации.....	34
2.3. Разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию управления мотивации и стимулирования труда персонала в ОАО «Огни Казани».....	43
Заключение.....	53
Список использованной литературы.....	58
Приложения.....	61

Список использованной литературы

I. Нормативно-правовые материалы:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: федеральный закон РФ от 31.07.1998г. № 145-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 02.02.2006г. № 19-ФЗ // СЗ РФ. – 1998. – № 31. – Ст.3823; СЗ РФ. – 2006. – № 6. – Ст.636.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч.2.: федеральный закон РФ от 05.08.2000г. № 117-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 31.12.2005г. № 201-ФЗ // СЗ РФ. – 2000. – № 32. – Ст.3340; СЗ РФ. – 2006. – № 1. – Ст.12.
3. О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития РФ: Федеральный закон РФ от 20.07.95 г. №115-ФЗ // СЗ РФ. – 1995. – № 30. – Ст.2871.
4. О внесении изменений в статью 6.2 Федерального закона «О государственной социальной помощи»: постановление Правительства РФ «О мерах по повышению результативности бюджетных расходов № 249 от 22.05.04. // Российская газета. – 2004. – № 154.
5. О мерах по усилению контроля за использованием средств федерального бюджета: указ Президента РФ от 12 мая 1997г. –№ 447.
6. Об уставе муниципального образования «Город Казань»: решение Представительного органа муниципального образования «г. Казань» от от 17 декабря 2005 г. N 3-5 // Казанские ведомости. - 21 декабря 2005 г. - N 291.

II. Специальная литература:

7. Анисимов, С.А. Макроэкономический анализ и прогнозирование поступлений в бюджет налога на добавленную стоимость / С.А. Анисимов //

Финансы. – 2011. – № 4. – С. 21-22.

8. Афанасьев, М. Бюджетная реформа в России: первые итоги и возможные перспективы / М. Афанасьев, И. Кривошов // Вопросы экономики. – 2010. – № 11. – С. 57-69.

9. Бюджетный процесс на новом этапе / Материалы расширенного заседания коллегии Министерства финансов Российской Федерации 26 апреля 2012 г. // Финансы. – 2012. – № 5. – С. 20-27.

10. Гвызин, О.Л. Прогноз доходной составляющей федерального бюджета на территории субъекта Российской Федерации / О.Л. Гвызин // Финансы. – 2014. – № 2. – С. 18-19.

11. Годин, А.М. Бюджетная система РФ: учебник. – 4-е изд., исправл. и доп. / А.М. Годин, В.П. Горегляд, И.В. Подпорина. – М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 568 с.

12. Давлетшина, Л.М. Государственный заказ как инструмент проведения промышленной политики: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Л.М. Давлетшина. – Казань, 2007. – С. 7.

13. Лермонтов, Ю.М. Планирование поступлений налога на прибыль в федеральный бюджет / Ю.М. Лермонтов // Налоговая политика и практика. – 2010. – № 1. – С. 41-43.

14. Нешиной, А.С. Бюджетная система РФ: учебник / А.С. Нешиной. – М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 308 с.

15. Поляк, Г.Б. Территориальные финансы: учебник / Г.Б. Поляк. – М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2010. – 479 с.

16. Формирование рынка труда в Республике Татарстан: теория и практика: монография / Т.А. Шарифуллина, Ю.Г. Одегов, О.М. Краснова [и др.]; под ред. С.С. Ильина. – Казань.: Познание, 2008. – 270 с.

III. Текущий архив:

17. Устав организации.

18. Положение о структурном подразделении.
19. Положения (о заработной плате, о мотивации, о повышении квалификации и т.д.).
20. Программы, планы организации.
21. Отчеты о выполнении планов, программ организации.

IV. Источники удаленного доступа:

22. Аюпова, Г.Ф., Ханнанова Т.Р. Оценка эффективности деятельности государственных служащих / Г.Ф. Аюпова, Т.Р. Ханнанова.– [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://isei.communityhost.ru>, свободный – дата обращения 02.09.2014 г.
23. Барциц, И.Н. Показатели государственного управления / И.Н. Барциц. – [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pvlast.ru>, свободный – дата обращения 08.09.2013 г.
24. Вобен К.П. Дом Бурбонов / К.П. Вобен ; пер. с фр. Х. Эн-Кенти. – [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.alexander6.ru/alexander>, свободный – дата обращения 22.11.2013 г.

Таблица 2.2.1.

Основные показатели состояния малых предприятий за 2012-2014 гг.

Показатель	Ед. изм.	Годы			Изменение 2014 г. к 2012 г., %
		2012	2013	2014	
Среднесписочная численность работников	тыс. чел.	146,5	207,9	221,8	в 1,5 р.
Средняя численность внешних совместителей	тыс. чел.	11,4	13,0	16,1	в 1,4 р.
Инвестиции в основной капитал	млн. руб.	4787,3	7847,0	10610,1	в 2,2 р.
Число малых предприятий, в расчете на 10000 чел. населения	шт.	50	54	62	124,0

Источник: Рассчитан и составлен автором по данным статического сборника: Республика Татарстан в цифрах: стат. Ежегодник / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по РТ. Казань, – 2014. – С.115.

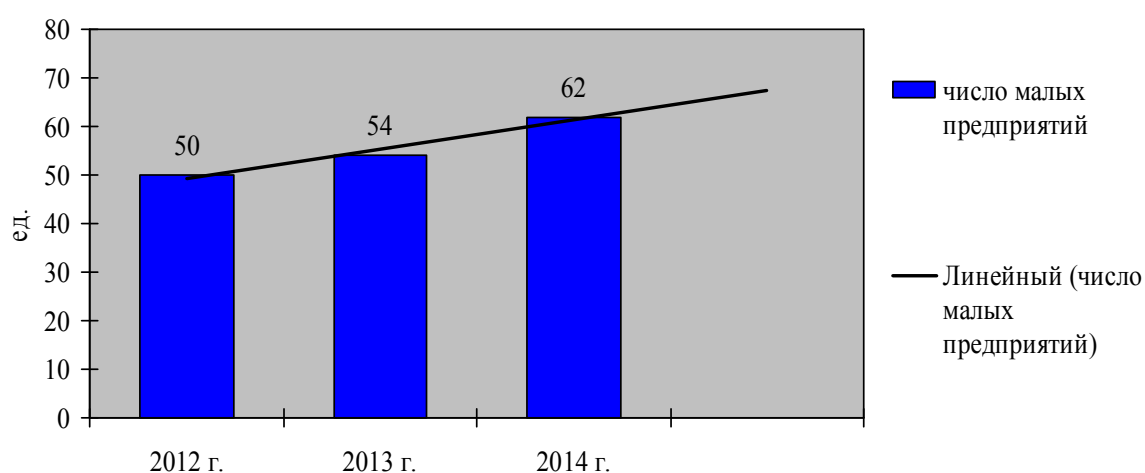


Рис. 1. Динамика числа малых предприятий в РТ

и их доля доходов в общем числе хозяйствующих субъектов за 2012-2014 гг.

*Образец справки о внедрении результатов
выпускной квалификационной работы*

ФИРМЕННЫЙ БЛАНК ОРГАНИЗАЦИИ

СПРАВКА

о внедрении результатов выпускной квалифицированной работы (бакалаврской
работы) на тему _____

Настоящая справка дана ФИО _____ о том, что
результаты выпускной квалификационной работы, а именно:
_____ будут внедрены в срок
_____ в практическую деятельность организации
_____.

Директор _____

М.П.

Ф.И.О