



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

**Факультет менеджмента и инженерного бизнеса**

**Кафедра менеджмента**

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель директора по  
учебной работе

 Сушкова Т.В.

"27" марта 2020 г.

**ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по направлению подготовки

**38.03.02 «Менеджмент»**

профиль «Менеджмент организации»

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Формы обучения

очная и заочная

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПОНЯТИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....	3
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	4
2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ .....	5
3. РЕЗУЛЬТАТЫ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ .....	6
4. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ.....	28
5. ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА .....	30
5.1. РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ .....	30
5.2 СТРУКТУРА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА.....	32
5.3 СОДЕРЖАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА .....	33
5.4 ВОПРОСЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА .....	44
5.5 СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ .....	59
5.6 ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА ...	63
6. ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПУСКНЫМ КВАЛИФИКАЦИОННЫМ РАБОТАМ И ПОРЯДКУ ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ .....	65
6.1 ТЕМАТИКА ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ .....	65
6.2 СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ.....	71
6.3 ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ, ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ЗАЩИТЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ.....	75
7. ПОРЯДОК ПОДАЧИ И РАССМОТРЕНИЯ АПЕЛЛЯЦИЙ.....	77
8. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ СДАЧИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЭКЗАМЕНОВ (ПРИ НАЛИЧИИ ГОСЭКЗАМЕНА) И (ИЛИ) ЗАЩИТЫ ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ.....	78
9. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ГИА.....	83
10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ И ПОДГОТОВКИ К ГИА, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ .....	87
11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГИА .....	88
Приложение.....	89

## ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПОНЯТИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

*ВКР* – выпускная квалификационная работа. Формами ВКР являются выпускная квалификационная работа бакалавра.

*ГИА* – государственная итоговая аттестация. Представляет собой форму оценки степени и уровня освоения обучающимися образовательной программы. В зависимости от уровня образования в состав ГИА входит защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты. Государственный экзамен обязателен, если он предусмотрен структурой ООП.

*ГЭК* – государственная экзаменационная комиссия.

*ЗЕ* – зачетная единица. Мера трудоемкости основной образовательной программы. Составляет 36 академических часов.

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

*ООП* – основная образовательная программа.

*Руководитель ООП* (для программ бакалавриата, магистратуры, аспирантуры) – сотрудник Университета из числа научно-педагогических работников, отвечающий за проектирование, реализацию, эффективность отдельной ООП.

*ФГОС ВО* – федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования.

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Государственная итоговая аттестация (ГИА) выпускников КИУ (ИЭУП) осуществляется после освоения ими основной образовательной программы по направлению подготовки *38.03.02 Менеджмент* в полном объеме. Трудоемкость ГИА составляет 9 ЗЕ.

1.2. Программа ГИА по направлению подготовки *38.03.02 Менеджмент* включает в себя защиту ВКР и государственный экзамен (*позволяющие выявить и оценить подготовку к решению профессиональных задач, готовность к основным видам профессиональной деятельности*).

1.3. ГИА устанавливает соответствие объема и качества сформированных студентом компетенций требованиям, предъявляемым ФГОС ВО к профессиональной подготовленности выпускника по направлению подготовки *38.03.02 Менеджмент*. К ГИА допускаются лица, успешно освоившие ООП в полном объеме и прошедшие все промежуточные аттестационные испытания, предусмотренные учебным планом.

1.4. ГИА осуществляется государственной экзаменационной комиссией (ГЭК), состав которой утверждается приказом ректора КИУ (ИУЭП).

1.5. Программа ГИА ежегодно пересматривается и обновляется с учетом изменений нормативно-правовой базы. Программа ГИА рассматривается на заседании выпускающей кафедры и утверждается проректором по учебной работе. Программа ГИА доводится до сведения обучающихся не позднее, чем за 6 месяцев до даты начала ГИА.

1.6. Программа ГИА входит в состав ООП по направлению подготовки *38.03.02 Менеджмент* и хранится в документах на выпускающей кафедре. Доступ к программе ГИА свободный.

1.7. Нормативные документы, регламентирующие проведение ГИА по направлению подготовки *38.03.02 Менеджмент*:

– Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки *38.03.02 Менеджмент*, утвержденный Приказом Минобрнауки России от 12 января 2016 № 7.

– Приказ Министерства образования и науки РФ от 29 июня 2015 г. N 636 "Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры"

– Нормативно-методические документы Минобрнауки РФ;

– Другие нормативные документы ЧОУ ВО «Казанский инновационный университет имени В. Г. Тимирязова (ИЭУП)» рассматривающие вопросы государственной итоговой аттестации.

Программа государственной итоговой аттестации является частью основной образовательной программы по направлению подготовки *38.03.02 «Менеджмент»* профиль «Менеджмент организации». Настоящая программа включает требова-

ния к государственному экзамену, выпускным квалификационным работам и порядку их выполнения, критерии оценки результатов защиты выпускных квалификационных работ и государственных экзаменов, а также порядок подачи и рассмотрения апелляций.

## **2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

2.1. Целью государственной итоговой аттестации является установление уровня развития и освоения выпускником общекультурный, общепрофессиональных, профессиональных компетенций по направлению подготовки *38.03.02 Менеджмент* профиль «Менеджмент организации» и качества его подготовки к выполнению профессиональных задач.

Область профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу бакалавриата, включает: организации различной организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие) и органы государственного и муниципального управления, в которых выпускники работают в качестве исполнителей и координаторов по проведению организационно-технических мероприятий и администрированию реализации оперативных управленческих решений, а также структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело.

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу бакалавриата, являются:

- процессы реализации управленческих решений в организациях различных организационно-правовых форм;
- процессы реализации управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

Виды профессиональной деятельности, к которым готовятся выпускники, освоившие программу бакалавриата:

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

2.2. К задачам государственной итоговой аттестации относятся:

- оценка способности и умения выпускников, опираясь на полученные знания, умения и сформированные навыки, самостоятельно решать на современном уровне задачи своей профессиональной деятельности, профессионально излагать специальную информацию, научно аргументировать и защищать свою точку зрения;
- решение вопроса о присвоении квалификации (степени) «Бакалавр» по результатам ГИА и выдаче выпускнику соответствующего документа о высшем образовании и о квалификации образца, установленного Министерством образования и науки Российской Федерации;

- разработка рекомендаций по совершенствованию подготовки выпускников на основании результатов работы государственной экзаменационной комиссии (ГЭК).

### **3. РЕЗУЛЬТАТЫ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Выпускник, освоивший программу бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 *Менеджмент*, профиль «Менеджмент организации», должен обладать следующими компетенциями:

**1.** ОК 1 – способностью использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции;

**2.** ОК 2 – способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции;

**3.** ОК 3 – способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;

**4.** ОК 4 – способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия;

**5.** ОК 5 – способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

**6.** ОК 6 – способностью к самоорганизации и самообразованию;

**7.** ОК 7 – способностью использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности;

**8.** ОК 8 – способностью использовать приемы оказания первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций;

**9.** ОПК 1 – владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности;

**10.** ОПК 2 – способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

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

**12.** ОПК 4 – способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации;

**13.** ОПК 5 – владением навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования

современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем;

**14.** ОПК 6 – владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

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

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

**17.** 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;

**18.** ПК 3 – владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

**19.** ПК 4 – 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;

**20.** ПК 5 – способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

**21.** ПК 6 – способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

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

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

**24.** ПК 9 – 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;

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

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

**27.** 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);

**28.** ПК 13 – умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

**29.** ПК 14 – 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;

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

**31.** ПК 16 – владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов;

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

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

**34.** ПК 19 – владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками;

**35.** ПК 20 – владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.



## Карта компетенций (Государственный экзамен)

Код компетенции по ООП	Характеристика компетенции	Составляющие компетенции		
		знания	умения	владение опытом и навыками и личностная готовность к профессиональному совершенствованию
ОК-3	способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные категории экономической теории;</li> <li>- современные проблемы экономической организации общества;</li> <li>- назначение основных экономических показателей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать методы измерения основных экономических показателей;</li> <li>- применять основные положения и категории экономики к анализу организации;</li> <li>- использовать экономический инструментарий для анализа внешней и внутренней среды бизнеса (организации).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методами измерения основных экономических показателей;</li> <li>- методами оценки экономической и социальной систем;</li> <li>- инструментами анализа внешней и внутренней среды организации (PEST-, SWOT- анализ, факторный анализ и прочее).</li> </ul>
ОК-5	способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы работы в коллективе;</li> <li>- налаживать конструктивный диалог, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия сотрудников коллектива;</li> <li>- этические аспекты своей профессиональной деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- понимать и анализировать процессы, используя знания об их сущности и механизмах реализации социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий;</li> <li>- взаимодействовать, работая в коллективе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками работы в коллективе, навыками выстраивания отношений с учетом социальных, этнических и конфессиональных различий;</li> <li>- навыками реализации знаний в области управления для эффективной работы в коллективе, учитывая социальные, этнические и конфессиональные различия.</li> </ul>
ОК-6	способность к самоорганизации и самообразованию	<ul style="list-style-type: none"> <li>- подходы к повышению профессионального личностного самосовершенствования и саморазвития;</li> <li>- основные источники получения профессиональных знаний</li> <li>- основные методы и формы самоорганизации и самообразования, способствующие формированию профессиональных навыков.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выбирать наиболее эффективные методы самоорганизации и самообразования;</li> <li>- эффективно использовать методы профессионального самообразования, самоорганизации для формирования профессиональных навыков и умений;</li> <li>- использовать источники профессиональных знаний для своего интеллектуального развития и повышения культурного уровня.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основными методами самодисциплины для своего интеллектуального развития и повышения культурного уровня</li> <li>- приемами самодисциплины для своего интеллектуального развития и повышения культурного уровня.</li> </ul>

ОК-7	способностью использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- средства и методы обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности,</li> <li>- возможности использования физических упражнений для повышения работоспособности в профессиональной деятельности.</li> </ul>	- применять знания по физической культуре в профессиональной деятельности с целью поддержания полноценной социальной и профессиональной жизни.	- навыками сохранения здорового образа жизни
ОК-8	способностью использовать приемы оказания первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные понятия и методы обеспечения безопасности жизнедеятельности;</li> <li>- основные нормативные правовые акты в области безопасности жизнедеятельности и охраны труда.</li> </ul>	- объективно оценивать варианты развития различных опасных и чрезвычайных ситуаций	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками обеспечения безопасности;</li> <li>- приемами оказания первой помощи.</li> </ul>
ОПК-1	владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основы правового регулирования хозяйственной деятельности, специфику российской правовой системы;</li> <li>- основные нормативные и правовые документы в своей профессиональной деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности;</li> <li>- использовать и анализировать нормативные и правовые документы, относящиеся к будущей профессиональной деятельности.</li> </ul>	- навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности.
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виды управленческих решений и методы их принятия;</li> <li>- процесс принятия управленческих решений;</li> <li>- формы ответственности за реализацию управленческих решений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- находить организационно-управленческие решения;</li> <li>- нести ответственность за реализацию управленческих решений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методами принятия организационно-управленческих решений;</li> <li>- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).</li> </ul>
ОПК-3	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;</li> <li>- достоинства и недостатки различных типов организационных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определять достоинства и недостатки типовых организационных структур;</li> <li>- выбирать методику проектирования организационных структур;</li> <li>- определять перспек-</li> </ul>	- навыками применения теоретических знаний в области проектирования организационных структур и разработки стратегии управления человеческими ресурсами.

	человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	структур; - методы проектирования организационных структур; - основные стратегии управления человеческими ресурсами; - методы разработки стратегии управления человеческими ресурсами; - сущность разделения прав и ответственности; - преимущества делегирования полномочий с учетом личной ответственности.	тивные направления стратегии управления человеческими ресурсами; - определять методы оценки стратегии управления человеческими ресурсами; - определять меру личной ответственности за свои действия; - разделять полномочия по уровням иерархии в организации.	
ОПК-4	способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	- способы осуществления делового общения и публичных выступлений, ведения переговоров, совещаний, осуществления деловой переписки и электронных коммуникаций - требования к деловому общению, - методы электронной коммуникации.	- четко и грамотно излагать свои мысли в ходе делового общения, при переписке, электронных коммуникациях; - применять различные методы аргументации; - выбирать наиболее эффективные приемы ведения деловых коммуникаций.	- некоторыми навыками делового общения и публичного выступления; - правилами общения и осуществления деловой переписки; - ясной и грамотной письменной и устной речью; - навыками построения эффективной системы деловой коммуникации
ОПК-6	владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	- виды управленческих решений и методы их принятия; - принципы организации операционной деятельности и инструменты управления операционной деятельностью организации.	- планировать операционную (производственную) деятельность организации; - принимать решения по результатам оценки эффективности операционной (производственной) деятельности организации.	- методами принятия решений в управлении операционной деятельностью; - технологиями оптимизации деятельности.
ПК-1	владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для ор-	- содержательные и процессуальные теории мотивации, концепции лидерства и власти, их роль в решении стратегических и управленческих задач; - процессы групповой динамики и принципы формирования команды.	- использовать теории менеджмента для организации групповой работы, направленной на достижение поставленных стратегических и управленческих задач.	- навыками применения принципов формирования команды; - инструментарием проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.

	<p>ганизации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>			
ПК-2	<p>владение 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность и виды конфликтов, основные движущие силы конфликта;</li> <li>- принципы управления конфликтами и способы разрешения конфликта;</li> <li>- современные технологии управления персоналом;</li> <li>- особенности коммуникаций в межкультурной среде.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определять составляющие части конфликта;</li> <li>- выявлять причины возникновения конфликтов;</li> <li>- проводить диагностику характера конфликта и взаимоотношений в группе;</li> <li>- оценивать межличностные, групповые и организационные коммуникации на основе современных технологий управления персоналом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методами управления конфликтом;</li> <li>- подходами к управлению человеческими ресурсами в условиях конфликтных ситуаций;</li> <li>- методами своевременной диагностики конфликтных ситуаций;</li> <li>- оценки эффективности коммуникаций, в т.ч. в межкультурной среде.</li> </ul>
ПК-3	<p>владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные инструменты стратегического анализа;</li> <li>- принципы развития и закономерности функционирования организаций;</li> <li>- подходы к управлению конкурентоспособностью.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать внешнюю и внутреннюю среды организации;</li> <li>- разрабатывать предложения по стратегии развития организации;</li> <li>- определять существующие источники обеспечения конкурентного преимущества организации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методами оценки возможности реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;</li> <li>- методиками анализа конкурентной среды организации на различных рынках.</li> </ul>
ПК-4	<p>умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управле-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные методы финансового менеджмента;</li> <li>- приёмы управления движением финансовых ресурсов и управления оборотным капиталом;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить оценку финансовых показателей и инструментов;</li> <li>- разрабатывать инвестиционные решения;</li> <li>- применять основные методы финансового</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- приёмами оценки движением финансовых ресурсов и капитала;</li> <li>- методами оценки эффективности финансовых решений.</li> </ul>

	<p>ния 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>- показатели эффективности использования оборотных средств предприятия; - особенности принятия решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации.</p>	<p>менеджмента.</p>	
ПК-5	<p>способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	<p>- сущность понятия «стратегия»; - отличительные особенности стратегии развития предприятия, принципы формирования стратегического плана; - основные функциональные стратегии предприятия; - процесс принятия управленческих решений.</p>	<p>- проводить системный анализ имеющихся стратегий и выявлять наиболее приоритетные стратегии; - принимать обоснованные управленческие решения на основе анализа функциональных стратегий фирмы; - оценивать влияние принятого решения на различные функциональные подсистемы предприятия.</p>	<p>- методами анализа существующей системы стратегического планирования в организации; - методами принятия управленческих решений.</p>
ПК-6	<p>способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</p>	<p>- основы управления проектами, принципы, способы и методы оценки типовых проектов; - понятие «инновации», классификация инновационных разработок, виды инноваций; - принципы, инструменты инновационного менеджмента; - этапы проектирования и модели реализации организационных изменений.</p>	<p>- оценивать возможности организационных изменений и разработки проектов; - проводить организацию процесса внедрения инновационной разработки; - проводить оценку эффективности программ осуществления организационных изменений.</p>	<p>- методами разработки организационных изменений и управления сопротивлением к изменениям; - методами оценки эффективности внедрения типовых проектов; - методами анализа существующей ситуации в организации в целях обоснованности внедрения инновационного проекта; - проектными ме-</p>

				тодами управления изменениями; - методами системной оценки результатов внедрения инновационных проектов.
ПК-7	владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;</li> <li>- методы учета результатов работы организации;</li> <li>- меры по коррекции всех значительных отклонений от плана;</li> <li>- инструменты выполнения функции контроля;</li> <li>- принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать процедуры контроля;</li> <li>- анализировать рынок и находить рыночные возможности;</li> <li>- формировать проектную идею для бизнес-плана;</li> <li>- вносить предложения по координации деятельности исполнителей работ (проектов);</li> <li>- использовать инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методами реализации основных управленческих функций;</li> <li>- инструментами корректировки значительных отклонений;</li> <li>- технологиями минимизации и контроллинга работ и проектов.</li> </ul>
ПК-8	владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- достижения мировой и отечественной науки и практики управления инновационными процессами;</li> <li>- организационные формы инновационного менеджмента;</li> <li>- правила составления и оформления служебной документации, соответствующие нормативы и стандарты при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- применять знания по составлению наиболее распространенных видов документов, применяемых в управленческой деятельности с учетом их назначения;</li> <li>- уметь оценивать условия для нововведений в организации, а также в сфере государственного и муниципального управления.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- практическими навыками по оценке правильности оформления решений в области операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.</li> </ul>
ПК-9	способность	- понятие макроэконо-	- оценивать влияние	- методами анализа ор-

	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	мической среды и виды макроэкономических факторов, оказывающих влияние на организацию и властные структуры; - методы формирования спроса и особенности экономического поведения организаций на различных рынках; - структуру рынков и конкурентной среды отрасли.	макроэкономических факторов на спрос, деятельность организации и органы власти; - выявлять и анализировать рыночные и специфические риски.	ганизационных рисков; - экономическими методами оценки поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства.
ПК-10	владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	- виды управленческих решений и методы их принятия; - качественные и количественные методы анализа для принятия управленческих решений; - методы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей.	- проводить анализ отрасли (рынка), используя экономические, организационные и управленческие модели; - осуществлять количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений и моделировании систем управления.	- технологиями построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей на основе данных управленческого анализа; - методами качественного и количественного обоснования выбора модели организационной системы; - методами анализа влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность организаций в изменяющихся условиях; - методами принятия управленческих решений на основе релевантной информа-

				ции.
ПК-11	владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- систему внутреннего документооборота организации;</li> <li>- средства информационного обеспечения при управлении проектами;</li> <li>- информационные технологии и программное обеспечение, необходимое для решения профессиональных задач</li> </ul>	- работать с деловой информацией, базами данных и программным обеспечением.	- навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов.
ПК-12	умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способы, формы и виды коммуникаций в деловой сфере;</li> <li>- основные информационные ресурсы и приемы сбора информации;</li> <li>- методы управления деловой коммуникацией при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- применять различные формы и виды коммуникаций;</li> <li>- проводить сбор информации и анализ макроэкономической среды;</li> <li>- применять эффективные стратегии построения деловых коммуникаций;</li> <li>- управлять деловой коммуникацией при реализации проектов предприятия, органа государственного или муниципального управления.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способами межкультурных коммуникаций в реальных ситуациях бизнес-среды;</li> <li>- методами управления построенной деловой коммуникацией;</li> <li>- инструментами построения эффективных деловых коммуникаций при реализации проектов предприятия, органа государственного или муниципального управления.</li> </ul>
ПК-13	умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	- основные бизнес-процессы в организации и методы их организации и моделирования.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать существующие бизнес-процессы, выявлять их недостатки;</li> <li>- осуществлять моделирование бизнес-процессов при решении конкретных задач управления.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- специализированными инструментами для описания бизнес-процессов;</li> <li>- методами моделирования и реорганизации бизнес-процессов.</li> </ul>
ПК-14	умение применять основные принципы и	- стандарты и принципы финансового учета и подготовки финансовой	- использовать техники финансового учёта для формирования финан-	методами анализа финансовых показателей при принятия обоснов-



	стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета	отчетности организации; - сущность учетной политики организации; - систему управления затратами и принятия решений.	совой отчетности организации; - оценивать эффективность использования систем учета и распределения.	ванных управленческих решений.
ПК-15	умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании	- сущность и подходы принятия решений; - особенности принятия решений об инвестировании и финансировании; - сущность и виды рыночных и специфических рисков; - методы повышения эффективности управленческих решений.	- анализировать инвестиционные процессы, происходящие как на уровне организации; - проводить анализ рисков и решать задачи об инвестировании и финансировании; - предлагать пути повышения эффективности управленческих решений.	- методами анализа и оценки рисков, доходности и эффективности принимаемых финансовых и инвестиционных решений.
ПК-16	владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов	- содержание и структура инвестиционного проекта; - источники инвестирования и финансирования инвестиционных проектов; - инструменты анализа финансовых рынков и институтов.	- анализировать экономическую эффективность проектов и различные финансовые инструменты; - отслеживать текущую финансовую устойчивость предприятия; - рассчитывать стоимость финансовых инструментов.	- методами оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования; - инструментами анализа финансовых рынков и институтов.
ПК-17	способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные воз-	- механизмы осуществления предпринимательской деятельности; - основные бизнес-процессы в организации и их структура; - технологии поиска новых рыночных возможностей; - методы оценки эффективности внедрения того или иного бизнес-	- оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности; - выявлять новые рыночные возможности для формирования новых бизнес-моделей.	- методами оценки новых рыночных возможностей организации для формирования новой бизнес-модели.

	возможности и формировать новые бизнес-модели	процесса.		
ПК-18	владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные бизнес-процессы в организации;</li> <li>- структуру и основные части бизнес-плана;</li> <li>- технологию анализа рынка для создания новых организаций (направлений деятельности, продуктов);</li> <li>- принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать рынок и находить рыночные возможности;</li> <li>- выявлять тенденции развития рынков;</li> <li>- формировать проектную идею в структурированный бизнес-план;</li> <li>- рассчитывать показатели эффективности проекта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технологиями разработки отдельных составных частей бизнес-плана;</li> <li>- методами бизнес-планирования и расчета показателей эффективности проекта.</li> </ul>
ПК-19	владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные инструменты управления предпринимательской деятельностью;</li> <li>- механизмы обеспечения выполнения бизнес-плана всеми участниками.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать деятельность по бизнес-планированию</li> <li>- распределять функции всеми участниками бизнес-планирования.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками применения мер по координации предпринимательской деятельности для эффективного выполнения бизнес-плана.</li> </ul>
ПК-20	владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перечень организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур;</li> <li>- технологию создания управленческого документа.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать знания о подготовке организационных и распорядительных документов при создании новых предпринимательских структур.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками подготовки необходимых документов при создании новых предпринимательских структур.</li> </ul>

### Карта компетенций (Выпускная квалификационная работа)

Код компетенции по ООП	Характеристика компетенции	Составляющие компетенции		
		знания	умения	владение опытом и навыками и личностная готовность к профессиональному совершенствованию
ОК-1	способность использовать основы философии	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные философские понятия и категории, закономерности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать философские знания для формирования мировоз-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками целостного подхода к анализу проблем общества</li> </ul>

	софских знаний для формирования мировоззренческой позиции	развития природы, общества и мышления - основы философских знаний, содействующих формированию мировоззренческой позиции.	зренческой позиции	- владеет навыками философского осмысления действительности.
ОК-2	способность анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции	- основные закономерности исторического развития общества.	- анализировать основные закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции.	- методами анализа основных этапов развития общества и механизмами формирования гражданской позиции.
ОК-3	способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	- основные категории экономической теории; - современные проблемы экономической организации общества; - назначение основных экономических показателей.	- использовать методы измерения основных экономических показателей; - применять основные положения и категории экономики к анализу организации; - использовать экономический инструментарий для анализа внешней и внутренней среды бизнеса (организации).	- методами измерения основных экономических показателей; - методами оценки экономической и социальной систем; - инструментами анализа внешней и внутренней среды организации (PEST-, SWOT- анализ, факторный анализ и прочее).
ОК-4	способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия	- формы, виды и правила коммуникации; - особенности межличностного и межкультурного взаимодействия; - средства осуществления практического взаимодействия в ходе написания и защиты ВКР.	- использовать различные формы, виды устной и письменной коммуникации в учебной и профессиональной деятельности; - организовывать самостоятельную подготовку ВКР с применением литературных источников; - составлять текст для публичного выступления по защите ВКР, аргументировано и доказательно вести полемику.	- грамотной письменной и устной речью; - навыками и приемами коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языке для решения поставленных задач.
ОК-6	способность к самоорганизации и самообразованию	- новые подходы к повышению профессионального личностного самосовершенствования и саморазви-	- формулировать основные задачи для профессионального самосовершенствования, самоорганизации, самообразо-	- основными методами самодисциплины для своего интеллектуального развития и повышения куль-

		<p>тия;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- необходимость постоянного повышения своего профессионального и культурного уровня;</li> <li>- основные методы и формы самоорганизации и самообразования;</li> <li>- основные источники получения профессиональных знаний.</li> </ul>	<p>вания;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбирать наиболее эффективные методы самоорганизации и самообразования;</li> <li>- использовать знания в области самоменеджмента в ходе написания ВКР.</li> </ul>	<p>турного уровня;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами организации самообучения в процессе подготовки ВКР;</li> <li>- приемами самоменеджмента в ходе написания ВКР.</li> </ul>
ОПК-1	<p>владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основы правового регулирования хозяйственной деятельности, специфику российской правовой системы;</li> <li>- основные нормативные и правовые документы в своей профессиональной деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности;</li> <li>- использовать и анализировать нормативные и правовые документы, относящиеся к будущей профессиональной деятельности в ходе подготовки ВКР.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности в ходе подготовки ВКР.</li> </ul>
ОПК-2	<p>способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виды управленческих решений и методы их принятия;</li> <li>- процесс принятия управленческих решений;</li> <li>- формы ответственности за реализацию управленческих решений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- находить организационно-управленческие решения в проектной части ВКР;</li> <li>- нести ответственность за реализацию управленческих решений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методами принятия организационно-управленческих решений в проектной части ВКР;</li> <li>- методами оценки реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).</li> </ul>
ОПК-3	<p>способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;</li> <li>- достоинства и недостатки различных типов организационных структур;</li> <li>- методы проектирования организационных структур;</li> <li>- основные стратегии управления человеческими ресурсами;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определять достоинства и недостатки типовых организационных структур;</li> <li>- выбирать методику проектирования организационных структур;</li> <li>- определять перспективные направления стратегии управления человеческими ресурсами;</li> <li>- определять методы оценки стратегии управления человеческими ре-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками применения теоретических знаний в области проектирования организационных структур и разработки стратегии управления человеческими ресурсами в проектной части ВКР.</li> </ul>

	распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	скими ресурсами; - методы разработки стратегии управления человеческими ресурсами; - преимущества делегирования полномочий с учетом личной ответственности.	сурсами; - разделять полномочия по уровням иерархии в организации.	
ОПК-4	способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	- способы осуществления делового общения и публичных выступлений, ведения переговоров, совещаний, осуществления деловой переписки и электронных коммуникаций - требования к деловому общению, - методы электронной коммуникации.	- четко и грамотно излагать свои мысли в ходе делового общения, при переписке, электронных коммуникациях; - применять различные методы аргументации на защите ВКР; - выбирать наиболее эффективные приемы ведения деловых коммуникаций.	- некоторыми навыками делового общения и публичного выступления при подготовке и защите ВКР; - правилами общения и осуществления деловой переписки; - ясной и грамотной письменной и устной речью; - навыками построения эффективной системы деловой коммуникации в ходе подготовки ВКР.
ОПК-5	владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем	- основные системы управления финансовым учетом; - назначение, структуру и содержание основных финансовых отчетов организации; - основные методы и программные средства обработки информации; - структуру корпоративной информационной системы, интернет-технологии; - основные понятия и современные принципы работы с деловой информацией, а также иметь представление о корпоративных информационных системах и базах данных.	- анализировать финансовую отчетность; - выявлять особенности финансового учета конкретного предприятия; - анализировать существующие методы обработки деловой информации и проектировать внедрение усовершенствованных способов обработки в рамках написания ВКР.	- методами анализа финансовой отчетности; - техническими и программными средствами информационных технологий для выполнения конкретных задач; - современными методиками финансового анализа для проведения аналитических исследований в рамках написания ВКР; - передовыми методами обработки деловой информации.
ОПК-6	владение методами принятия	- виды управленческих решений и методы их	- анализировать операционную (производствен-	- методами оценки процесса принятия

	решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	принятия; - принципы организации операционной деятельности и инструменты управления операционной деятельностью организации.	ную) деятельность организации; - принимать решения по результатам оценки эффективности операционной (производственной) деятельности организации в проектной части ВКР.	решений в управлении операционной деятельностью; - технологиями оптимизации деятельности при подготовке проектной части ВКР.
ОПК-7	способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	- основные требования информационной безопасности и общие аспекты информационной и библиографической культуры; - основные информационно-коммуникационные технологии решения стандартных задач в профессиональной деятельности; - технологии решения стандартных профессиональных задач.	- анализировать процессы решения стандартных задач профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом требований информационной безопасности; - применять передовые информационно-коммуникационные технологии в ходе подготовки и защиты ВКР.	- навыками разработки программы (плана) решения профессиональных (стандартных) задач в рамках написания ВКР; - информационно-коммуникационными технологиями для решения профессиональных задач; - нормами и правилами информационной и библиографической культуры.
ПК-1	владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресур-	- содержательные и процессуальные теории мотивации, концепции лидерства и власти, их роль в решении стратегических и управленческих задач; - процессы групповой динамики и принципы формирования команды.	- использовать теории менеджмента для организации групповой работы, направленной на достижение поставленных стратегических и управленческих задач в процессе подготовки ВКР.	- навыками применения принципов формирования команды в ходе подготовки к ВКР и взаимодействия с руководителем ВКР; - инструментарием проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.

	сов и осуществлять диагностику организационной культуры			
ПК-2	владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность и виды конфликтов, основные движущие силы конфликта;</li> <li>- принципы управления конфликтами и способы разрешения конфликта;</li> <li>- современные технологии управления персоналом;</li> <li>- особенности коммуникаций в межкультурной среде.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определять составляющие части конфликта и выявлять причины их возникновения;</li> <li>- проводить диагностику характера конфликта и взаимоотношений в группе;</li> <li>- оценивать межличностные, групповые и организационные коммуникации на основе современных технологий управления персоналом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- подходами к управлению человеческими ресурсами в условиях конфликтных ситуаций;</li> <li>- методами своевременной диагностики конфликтных ситуаций;</li> <li>- оценки эффективности коммуникаций, в т.ч. в межкультурной среде в аналитической части ВКР.</li> </ul>
ПК-3	владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные инструменты стратегического анализа;</li> <li>- принципы развития и закономерности функционирования организаций;</li> <li>- подходы к управлению конкурентоспособностью.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать внешнюю и внутреннюю среды организации – объект исследования в ВКР;</li> <li>- разрабатывать предложения по стратегии развития организации;</li> <li>- определять существующие источники обеспечения конкурентного преимущества организации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методами оценки возможности реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;</li> <li>- методиками анализа конкурентной среды организации на различных рынках.</li> </ul>
ПК-5	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность понятия «стратегия компании»;</li> <li>- отличительные особенности стратегии развития предприятия, принципы формирования стратегического плана;</li> <li>- основные функциональные стратегии предприятия;</li> <li>- процесс принятия управленческих решений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить системный анализ имеющихся стратегий и выявлять наиболее приоритетные стратегии;</li> <li>- принимать обоснованные управленческие решения на основе анализа функциональных стратегий фирмы;</li> <li>- оценивать влияние принятого решения на различные функциональные подсистемы предприятия в ходе подготовки ВКР.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методами анализа существующей системы стратегического планирования в организации;</li> <li>- методами принятия управленческих решений в проектной части ВКР.</li> </ul>
ПК-6	способность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основы управ-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать воз-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методами раз-</li> </ul>

	участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	ления проектами, принципы, способы и методы оценки типовых проектов; <ul style="list-style-type: none"> <li>- понятие «инновации», классификация инновационных разработок, виды инноваций;</li> <li>- принципы, инструменты инновационного менеджмента;</li> <li>- этапы проектирования и модели реализации организационных изменений.</li> </ul>	возможности организационных изменений и разработки проектов; <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить организацию процесса внедрения инновационной разработки;</li> <li>- проводить оценку эффективности программ осуществления организационных изменений.</li> </ul>	работки организационных изменений и управления сопротивлением к изменениям; <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами оценки эффективности внедрения типовых проектов;</li> <li>- методами анализа существующей ситуации в организации в целях обоснованности внедрения инновационного проекта;</li> <li>- проектными методами управления изменениями в рамках подготовки ВКР.</li> </ul>
ПК-9	способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	<ul style="list-style-type: none"> <li>- понятие и виды макроэкономических факторов, оказывающих влияние на организацию и органы власти;</li> <li>- методы выявления и формирования новых потребностей и прогнозирования спроса;</li> <li>- особенности экономического поведения организаций;</li> <li>- особенности и виды экономических кризисов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить анализ макроэкономической среды и оценивать влияние макроэкономических факторов на деятельность организации и органов государственного и муниципального управления в рамках написания ВКР;</li> <li>- анализировать поведение организаций в различных отраслях и сферах деятельности;</li> <li>- методами исследования структуры рынка, анализа конкурентной среды организации на различных рынках;</li> <li>- отслеживать изменения, происходящие в политической, экономической, социальной сферах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методами оценки интенсивности влияния макроэкономических факторов;</li> <li>- методами анализа внешней среды организации – объекта исследования ВКР;</li> <li>- современными технологиями эффективного формирования спроса;</li> <li>- методами оценки поведения потребителей экономических благ.</li> </ul>
ПК-10	владение навыками количественного и ка-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виды управленческих решений и методы их принятия;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить анализ отрасли (рынка), используя экономические, орга-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методами ка-</li> </ul>



	<p>качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- качественные и количественные методы анализа для принятия управленческих решений;</li> <li>- методы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей.</li> </ul>	<p>низационные и управленческие модели в рамках подготовки ВКР;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений и моделировании систем управления.</li> </ul>	<p>вания выбора модели организационной системы;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами анализа влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность организаций в изменяющихся условиях;</li> <li>- методами принятия управленческих решений на основе релевантной информации.</li> </ul>
ПК-11	<p>владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- систему внутреннего документооборота организации;</li> <li>- средства информационного обеспечения при управлении проектами;</li> <li>- информационные технологии и программное обеспечение, необходимое для решения профессиональных задач.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работать с деловой информацией, базами данных и программным обеспечением в ходе подготовки ВКР.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов.</li> </ul>
ПК-12	<p>умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, орга-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способы, формы и виды коммуникаций в деловой сфере;</li> <li>- основные информационные ресурсы и приемы сбора информации;</li> <li>- методы управления деловой коммуникацией при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- применять различные формы и виды коммуникаций;</li> <li>- проводить сбор информации и анализ среды управления;</li> <li>- применять эффективные стратегии построения деловых коммуникаций;</li> <li>- управлять деловой коммуникацией при реализации проектов предприятия, органа государственного или муниципального управления.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способами межкультурных коммуникаций в реальных ситуациях бизнес-среды;</li> <li>- методами управления построенной деловой коммуникацией в подготовке ВКР;</li> <li>- инструментами построения эффективных деловых коммуникаций при реализации проектов предприятия, органа государственного или муниципального управ-</li> </ul>

	на государственного или муниципального управления)			ления.
ПК-13	умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	- основные бизнес-процессы в организации и методы их организации и моделирования.	- анализировать существующие бизнес-процессы, выявлять их недостатки в аналитической части ВКР; - осуществлять моделирование бизнес-процессов при решении конкретных задач управления.	- специализированными инструментами для описания бизнес-процессов; - методами моделирования и реорганизации бизнес-процессов в ходе подготовки ВКР.
ПК-17	способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	- механизмы осуществления предпринимательской деятельности; - основные бизнес-процессы в организации и их структура; - технологии поиска новых рыночных возможностей; - методы оценки эффективности внедрения того или иного бизнес-процесса.	- оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности организации объекта исследования; - выявлять новые рыночные возможности для формирования новых бизнес-моделей в проектной части ВКР.	- методами оценки новых рыночных возможностей организации для формирования новой бизнес-модели.
ПК-18	владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	- основные бизнес-процессы в организации; - структуру и основные части бизнес-плана; - технологию анализа рынка для создания новых организаций (направлений деятельности, продуктов); - принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования.	- анализировать рынок и находить рыночные возможности; - выявлять тенденции развития рынков; - формировать проектную идею в структурированный бизнес-план; - рассчитывать показатели эффективности проекта.	- технологиями разработки отдельных составных частей бизнес-плана в качестве проекта ВКР; - методами бизнес-планирования и расчета показателей эффективности проекта для обоснования предложений в ВКР.
ПК-19	владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполне-	- основные инструменты управления предпринимательской деятельностью; - управление проектной деятельностью в организации - механизмы обеспечения выполнения	- анализировать деятельность по бизнес-планированию в исследуемой в рамках ВКР организации.	- навыками применения мер по координации предпринимательской деятельности для эффективного выполнения мероприятий бизнес-плана в рамках проектной части ВКР.

	ния бизнес-плана всеми участниками	бизнес-плана всеми участниками.		
--	------------------------------------	---------------------------------	--	--

Представленная компетентностная модель выпускника, освоившего ООП 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. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

ГИА осуществляется ГЭК, в состав которой входят: председатель, заместитель (ли) председателя, не менее 4 членов комиссии, в числе которых ведущие специалисты – представители работодателей в соответствующей области профессиональной деятельности, а остальные – преподаватели и научные сотрудники КИУ (ИЭУП).

Защита ВКР и государственный экзамен проводятся на открытом заседании ГЭК с участием не менее двух третей ее состава. Заседания комиссии проводятся председателем комиссии.

Для обучающихся из числа инвалидов ГИА проводится в КИУ (ИЭУП) с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

В ходе экзамена запрещается пользоваться электронными средствами связи.

Успешное прохождение испытаний ГИА оценивается на «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При условии успешного прохождения всех установленных видов итоговых испытания, выпускнику присваивается квалификация «Бакалавр» и выдается документ о высшем образовании и о квалификации образца, установленного Министерством образования и науки Российской Федерации.

По результатам государственного экзамена или защиты ВКР обучающийся имеет право на апелляцию. Он может подать в апелляционную комиссию по правилам, установленным в Порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры.

Обучающиеся, не прошедшие государственной итоговой аттестации в связи с неявкой на государственное аттестационное испытание по уважительной причине (временная нетрудоспособность, исполнение общественных или государственных обязанностей, вызов в суд, транспортные проблемы (отмена рейса, отсутствие билетов), погодные условия или в других случаях, перечень которых устанавливается организацией самостоятельно), вправе пройти ее в течение 6 месяцев после завершения государственной итоговой аттестации.

Обучающийся должен представить в деканат факультета документ, подтверждающий причину его отсутствия.

Обучающийся, не прошедший одно государственное аттестационное испытание по уважительной причине, допускается к сдаче следующего государственного аттестационного испытания.

Обучающиеся, не прошедшие государственное аттестационное испытание в связи с неявкой на государственное аттестационное испытание по неуважительной причине или в связи с получением оценки «неудовлетворительно», а также обучающиеся, не прошедшие государственное аттестационное испытание в установленный для них срок (в связи с неявкой на государственное аттестационное испытание или получением оценки «неудовлетворительно»), отчисляются из КИУ (ИЭУП) с выдачей справки об обучении как не выполнившие обязанностей по добросовестному освоению образовательной программы и выполнению учебного плана.

Лицо, не прошедшее государственную итоговую аттестацию, может повторно пройти государственную итоговую аттестацию не ранее чем через 10 месяцев и не позднее чем через пять лет после срока проведения государственной итоговой аттестации, которая не пройдена обучающимся.

Указанное лицо может повторно пройти государственную итоговую аттестацию не более двух раз. Для повторного прохождения ГИА указанное лицо по его заявлению восстанавливается в университете на период времени не меньший, чем период времени, предусмотренного календарным учебным графиком для ГИА.

### **Государственная итоговая аттестация для обучающихся из числа инвалидов и обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья государственная итоговая аттестация при необходимости проводится с учетом особенностей их психофизического развития, их индивидуальных возможностей и состояния здоровья. Обучающийся из числа инвалидов или обучающийся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья не позднее чем за 3 месяца до начала проведения государственной итоговой аттестации подает письменное заявление о необходимости создания для него специальных условий при проведении государственной итоговой аттестации с указанием его индивидуальных особенностей. В специальные условия могут входить: предоставление отдельной аудитории, необходимых технических средств, присутствие ассистента, оказывающего необходимую техническую помощь, выбор формы предоставления инструкции по порядку проведения государственной итоговой аттестации, использование специальных технических средств, предоставление перерыва для приема пищи, лекарств и др.

## **5. ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА**

### **5.1. РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ**

Государственный экзамен - это завершающий этап подготовки бакалавра, механизм выявления и оценки результатов обучения и установления соответствия уровня профессиональной подготовки выпускников требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки.

Подготовка к экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к государственному экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На государственном экзамене обучающийся демонстрирует то, что он приобрел в процессе.

В период подготовки к государственному экзамену студенты вновь обращаются к учебно-методическому материалу и закрепляют знания. Подготовка к государственному экзамену включает в себя два этапа: самостоятельная работа в течение всего периода обучения; непосредственная подготовка в дни, предшествующие государственному экзамену по темам учебных дисциплин, выносимым на государственную аттестацию.

При подготовке к государственному экзамену студентам целесообразно использовать материалы лекций, учебно-методических разработок, основную и дополнительную литературу.

Особо следует обратить внимание на умение использовать рабочую программу государственной итоговой аттестации в части ГЭ. Она включает в себя вопросы для государственного экзамена. Поэтому студент, заранее изучив содержание государственного экзамена, сможет лучше сориентироваться в вопросах, стоящих в его билете.

Формулировка вопросов экзаменационного билета совпадает с формулировкой перечня рекомендованных для подготовки вопросов государственного экзамена.

При проработке той или иной темы курса сначала следует уделить внимание конспектам лекций, а затем учебникам или интернет-источникам. Дело в том, что "живые" лекции обладают рядом преимуществ: они более оперативно иллюстрируют состояние научной проработки того или иного теоретического вопроса, дают ответ с учетом новых теоретических разработок, т.е. отражают самую "свежую" информацию. Для написания же и опубликования печатной продукции нужно время. Отсюда изложение некоторого учебного материала быстро устареет.

Для сравнения учебной информации и полноты картины необходим конспект лекций, а также в обязательном порядке использовать как минимум два учебных источника.

Для того, чтобы быть уверенным на экзамене, необходимо при подготовке тезисно записать ответы на наиболее трудные, с точки зрения студента, вопросы. Запись включает дополнительные (моторные) ресурсы памяти.

Для успешной сдачи государственного экзамена студент должен посетить предэкзаменационную консультацию, которая проводится по вопросам, включенным в программу государственного экзамена.

Здесь есть возможность задать вопросы преподавателю по тем разделам и темам, которые недостаточно или противоречиво освещены в учебной, научной литературе или вызывают затруднение в восприятии.

Важно, чтобы студент грамотно распределил время, отведенное для подготовки к государственному экзамену. В этой связи целесообразно составить календарный план подготовки к экзамену, в котором в определенной последовательности отражается изучение или повторение всех экзаменационных вопросов. Подготовку к экзамену студент должен вести систематично.

Зачастую студенты выбирают "штурмовой метод", когда подготовка ведется хаотично, материал прорабатывается бессистемно. Такая подготовка не может выработать прочную систему знаний. Поэтому знания, приобретенные с помощью подобного метода, в лучшем случае закрепляются на уровне представления.

Во время экзамена за отведенное для подготовки время студент должен сформулировать четкий ответ по каждому вопросу билета. Во время подготовки рекомендуется не записывать на лист ответа все содержание ответа, а составить развернутый план, которому необходимо следовать во время сдачи экзамена.

Отвечая на экзаменационные вопросы, необходимо придерживаться определенного плана ответа, который не позволит студенту уйти в сторону от содержания поставленных вопросов. При ответе на экзамене допускается многообразие мнений. Приветствуется, если студент не читает с листа, а свободно излагает материал, ориентируясь на заранее составленный план.

К выступлению выпускника на государственном экзамене предъявляются следующие требования:

- ответ должен строго соответствовать объему вопросов билета;
- ответ должен полностью исчерпывать содержание вопросов билета;
- ответ должен соответствовать определенному плану, который рекомендуется огласить в начале выступления;
- выступление на государственном экзамене должно соответствовать нормам и правилам публичной речи, быть четким, обоснованным, логичным.

Во время ответа на поставленные вопросы надо быть готовым к дополнительным или уточняющим вопросам. Дополнительные вопросы задаются членами государственной комиссии в рамках билета и связаны, как правило, с неполным ответом. Уточняющие вопросы задаются, чтобы конкретизировать мысли студента. Полный ответ на уточняющие вопросы лишь усиливает эффект общего ответа

студента.

Итоговая оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных теоретических положений, понятий и категорий. Оценивается также культура речи, грамотное комментирование, приведение примеров, умение связывать теорию с практикой, творчески применять знания к неординарным ситуациям, излагать материал доказательно, полемизировать там, где это необходимо.

## **5.2. СТРУКТУРА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА**

Государственный экзамен включает ключевые и практически значимые вопросы по обязательным дисциплинам базовой и вариативной части учебного плана. Государственный экзамен ООП по направлению подготовки 38.03.02 *Менеджмент* профиль «Менеджмент организации», проводится в форме комплексного междисциплинарного экзамена в письменной форме и включает вопросы и задания в целом по соответствующему направлению подготовки с учетом специфики данного профиля.

### **Дисциплины входящие в государственный экзамен:**

1. Теория менеджмента
2. Маркетинг
3. Управление человеческими ресурсами
4. Стратегический менеджмент
5. Управление проектами
6. Управление качеством
7. Экономика и организация предприятия
8. Управление изменениями

### **Дисциплины профиля «Менеджмент организации»**

9. Менеджмент предпринимательства
10. Трудовое и предпринимательское право
11. Производственный менеджмент
12. Инновационный менеджмент
13. Управленческие решения

## **5.3. СОДЕРЖАНИЕ 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 профессио-

нальной деятельности, указанным во ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент для бакалавров.

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. Ознакомление обучающихся с содержанием экзаменационных билетов до сдачи экзамена запрещается. Осваивающие ООП 38.03.02 Менеджмент (профиль "Менеджмент организации") обязаны готовиться к экзамену, руководствуясь данной программой.

## **1. ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **1. Основные этапы развития управленческой мысли**

Характеристика школ управления: научного управления (1885-1920 гг., Ф. Тейлор), административного управления (1920-1950 гг. А.Файоль), школа человеческих отношений (1930-1950 гг. Э. Мейо), школа поведенческих наук (А. Маслоу), количественные методы управления (1950 г. по настоящее время). Характеристика трёх основных подходов к управлению: ситуационный, процессный, системный.

### **2. Основные функции менеджмента**

Определение понятия «функция управления». Характеристика 4 функций управления: планирование (определение, принципы планирования), организация (определение, характеристика понятий структура организации, делегирование полномочий), мотивация (определение, виды мотивации), контроль (определение, виды контроля).

### **3. Личность и группа как субъекты организационного поведения**

Мотивация личности – основа формирования организационного поведения. Взаимосвязь понятий: потребности, мотивы, стимулы. Основные подходы в теориях мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберга).

Природа групп в организации. Понятие группы. Классификация групп.

Причины создания групп. Стадии формирования и развития групп. Характеристики группы: структура группы, статус, роли, нормы, лидерство, групповые процессы. Формальные и неформальные группы их взаимодействие в организации.

### **4. Понятие и признаки организации. Внешняя среда. Внутренняя среда**

Определение организации, характерные признаки. Внутренняя среда организации: цель организации (виды, требования); задачи; структура (характеристика элементов, типы); ресурсы (материальные, финансовые, человеческие, информационные); функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль); методы управления (административные, экономические, социально-психологические). Внешняя среда организации: макросреда и микросреда.

### **5. Коммуникации как связующие звенья управления**

Понятие коммуникаций. Виды коммуникаций: организационные и межличностные, горизонтальные и вертикальные, по восходящей и по нисходящей ли-



нии, письменные, устные и электронные, прямые и косвенные, вербальные и невербальные. Составляющие коммуникационного процесса: отправитель, сообщение, канал, получатель. Средства коммуникаций: устная речь, письмо, интернет, телефон. Коммуникационные барьеры: личностные, физические, семантические.

## **6. Жизненный цикл организации**

Понятие жизненного цикла организации. Этапы жизненного цикла: зарождение, рост (развитие), стабильность, упадок (кризис), прекращение деятельности (ликвидация). Управление организацией на разных этапах.

Модель Ларри Грейнера: 1. «Рост через креативность» 2. «Рост через директивное руководство». 3. «Рост через делегирование». 4. «Рост через координацию». 5. «Рост через сотрудничество».

Модель Ицхака Адизеса: 1 «Выхаживание», 2 «Младенчество», 3 «Детство», 4 «Юность», 5 «Расцвет», 6 «Стабилизация», 7 «Аристократизм», 8 «Ранняя бюрократизация», 9 «Поздняя бюрократизация», 10 «Смерть».

## **7. Руководство и власть в организации**

Понятие власти и руководства. Власть и влияние. Формы власти – власть на принуждении, санкциях и власть на вознаграждении. Формальная и реальная власть. Руководство и лидерство. Типы руководителей. Уровни руководителей: высший, средний, низовой уровни. Стили руководства: авторитарный, демократический, либеральный.

## **8. Природа конфликтов в организации**

Понятие и природа конфликтов в организации. Типы конфликтов. Причины возникновения конфликтов: профессиональные, социальные, эмоциональные. Методы разрешения: уклонение, принуждение, сглаживание, компромисс, сотрудничество. Позитивные функции конфликта. Негативные функции конфликта.

## **2. МАРКЕТИНГ**

### **1. Цели и функции маркетинга. Концепции маркетинга**

Цели маркетинга: максимально-высокое потребление, достижение максимальной потребительской удовлетворенности, представление максимально широкого выбора; максимальное повышение уровня жизни.

С точки зрения предприятия целями могут быть: увеличение дохода, рост объемом продаж, увеличение доли рынка, создание и укрепление имиджа организации и ее продукции.

Функции маркетинга:

- аналитическая (изучение рынка, потребителей, конкурентов, анализ внутренней и внешней среды и.п.);
- производственная (производство новых товаров, материально-техническое обеспечение, управление конкурентоспособностью товаров);
- сбытовая (организация системы сбыта и товародвижения);
- коммуникационная (реклама, связи с общественностью, личные продажи, прямой маркетинг).

Концепции маркетинга: производственная, концепция совершенствования товара, интенсификация коммерческих усилий, концепция маркетинга, концепция социально-этического маркетинга.

## **2. Виды маркетинговой информации. Маркетинговые исследования: типология, цели, методы**

Сущность и цели маркетинговых исследований. Виды маркетинговой информации: вторичная, первичная. Достоинства и недостатки. Этапы проведения маркетинговых исследований: подготовительный, накопление данных, анализ и проверка собранных данных, отчет. Методы сбора информации: наблюдение, эксперимент и опрос.

### **3. Комплекс маркетинга (4P)**

Комплекс маркетинга:

- товар (жизненный цикл, виды товаров, управление ассортиментом);
- цена (определение базовых цен, изучение уровня цен конкурентов, скидки);
- сбыт (определение типа и числа посредников, рынков сбыта);
- продвижение (реклама, связи с общественностью, личные продажи, прямой маркетинг).

## **3. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **1. Формирование человеческих ресурсов**

Принципы формирования человеческих ресурсов: экономичность, прогрессивность, перспективность, комплексность, оперативность, оптимальность, простота, иерархичность, автономность, согласованность, устойчивость, прозрачность, комфортность.

### **2. Развитие человеческих ресурсов. Обеспечение полноценной социальной и профессиональной деятельности посредством методов физической культуры.**

Разработка стратегии индивидуального обучения, совершенствование организационного обучения, управление знаниями, формирование интеллектуального капитала, улучшение качеств руководящих работников, развитие «эмоциональной» культуры и стратегических способностей.

Роль физической подготовки человеческих ресурсов для повышения работоспособности в профессиональной деятельности. Цели и задачи, методы и средства физической культуры необходимые для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности.

### **3. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами**

Экономическая и социальная эффективность управления человеческими ресурсами.

Показатели оценки экономической эффективности: 1. показатели, отражающие реальные затраты на персонал. Показатели, оценивающие отдачу от деятельности сотрудников организации.

Социальная эффективность: показатели, характеризующие качество персонала; показатели, характеризующие эффективность деятельности кадровой службы как основного подразделения организации.

#### **4. Мотивация трудовой деятельности: сущность, виды, теории мотивации**

Понятие мотивации как функции управления. Система мотивации.

Виды мотивации трудовой деятельности: по источникам возникновения мотивов: внутренняя и внешняя; по направленности на достижение целей фирмы: положительная, способствующая эффективному достижению целей, и отрицательная, препятствующая этому; по используемым способам: нормативная, принудительная и стимулирование; в зависимости от основных групп потребностей: материальная, трудовая и статусная.

Теории мотивации: содержательные (Теория иерархии потребностей А.Маслоу, двухфакторная теория Ф.Герцберга, теория приобретенных потребностей МакКлелланда) и процессуальные (теория справедливости, теория ожиданий).

#### **5. Адаптация персонала. Виды адаптации.**

Понятие адаптации персонала в организации.

Виды адаптации: Первичная адаптация — приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений). Вторичная адаптация — приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

Управление адаптацией персонала в организации.

### **4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

#### **1. Понятие и элементы стратегии предприятия.**

Понятие стратегии предприятия. К элементам стратегии относятся: миссия управления, конкурентные преимущества, организация бизнеса, продукция, рынки, ресурсы, структурные изменения, программы развития, нацеленные на развитие производства, расширение рынков сбыта, повышение деловой активности, культура и компетентность управления. Задачи стратегического менеджмента: определение вида коммерческой деятельности, разработка долгосрочных целей, эффективная реализация выбранной стратегии, оценка проделанной работы.

#### **2. Эволюция задач стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент и стратегическое планирование**

Стратегический менеджмент и стратегическое планирование. Управление на основе бюджетирования. Долгосрочное планирование. Управление на основе предвидения изменений. Управление на основе гибких экстренных решений. Стратегическое видение. Характеристики оперативного и стратегического управления. Особенности оперативного и стратегического управления.

#### **3. Основные этапы процесса стратегического управления**

Понятие стратегического процесса. Этапы: стратегического процесса: 1) стратегический анализ (исследование внутренней, внешней среды предприятия, анализ отрасли); 2) стратегическое планирование (определение миссии, постановка стратегических целей, формулирование альтернатив и окончательный выбор рыночной стратегии); 3) реализация стратегии (разработка новой организационной структуры и системы управления, оценка ее результатов, корректировка дальнейших шагов).

#### **4. Современные инструменты стратегического анализа**

Анализ внутреннего состояния компании и ее внешней среды (ПЭСТ и SWOT- анализ).

Анализ позиции в конкуренции (модель 5 сил Портера, матрица БКГ и МакКинзи).

#### **5. Стратегия продукта на рынке.**

Основные взгляды на понятие «продукт». Основные составляющие продукта. Функциональные свойства и качества продукта. Марка продукта. Имидж продукта. Упаковка и этикетка. Гарантии продукта. Методы создания новых товаров для разработки соответствующих стратегий продукта.

### **5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

#### **1. Понятие управления проектами. Классификация типов проектов**

Сущность управления проектами. Концепция проекта. Задачи, решаемые в процессе управления проектами. Цели управления проектами. Факторы, принимаемые во внимание при управлении проектом.

Классификация типов проектов. По уровню управления народным хозяйством: мегапроекты, мультипроекты, монопроекты; по масштабности решаемых задач: глобальные, крупномасштабные, региональные, локальные; с точки зрения возможности наилучшего альтернативного выбора: независимые, взаимодополняющие, взаимоисключающие; по направленности: социальные, экологические, экономические, организационно-структурные, технические, смешанные; по срокам реализации: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.

#### **2. Содержание фаз жизненного цикла проекта**

Понятие жизненного цикла проекта, место управления проектами в проектном цикле. Фазы процесса управления проектом: планирование, мониторинг, анализ. Понятийный аппарат управления проектами. Предпроектные исследования и анализ.

Виды жизненного цикла проекта. Фазы проекта: начальная, промежуточная, финальная. Участники проекта. Основные документы проекта. Устав. План проекта. Назначение ИСР. Создание ИРС: декомпозиция работ, матрица ответственности, определение вех. Принципы декомпозиции ИРС. Управление сроками, длительность работ. Управление сроками взаимосвязи работ.

#### **3. Организационные структуры управления проектами**

Функциональная, матричная, проектная оргструктуры. Порядок разработки оргструктуры проекта. Выбор типа оргструктуры. Детальное проектирование.

#### **4. Сущность и роль бизнес-плана в управлении проектами**

Понятие и признаки бизнес-плана. Цели бизнес-планирования. Основные методы бизнес-планирования, применяемые при анализе внешней и внутренней среды и расчете показателей экономической эффективности проектов. Основные этапы составления бизнес-планов.

#### **5. Структура бизнес-плана инвестиционных проектов**

Резюме проекта. Описание компании – автора инвестиционного проекта. Описание продукта или услуги. Маркетинговый анализ. Стратегия продвижения товара. Производство. План по персоналу. Организационная структура и управление. Финансовый план. Анализ рисков проектов.

### **6. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ**

#### **1. Качество как объект управления. Методы управления качеством**

Качество. Факторы, формирующие качество продукции: маркетинговые исследования, нормативная документация, качество исходного сырья и материалов, высокий уровень технологического оборудования и процесса производства, качество труда. Петля качества. Управление качеством. Цикл управления PDCA (Plan – Do – Check – Action).

Методы управления качеством: организационно-распорядительные (административные), инженерно-технологические, экономические и социально-психологические методы.

#### **2. Принципы менеджмента качества. Стандарты серии ISO 9000**

Восемь принципов управления предприятием и процессами производства продукции: ориентация на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение работников; процессный подход; системный подход к менеджменту; постоянное улучшение; принятие решений, основанное на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками. Система менеджмента качества (СМК). Комплексный подход.

Серия стандартов ISO 9000 включает:

ISO 9000:2011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

ISO 9001:2011. Системы менеджмента качества. Требования.

ISO 9004:2011. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.

Требования к СМК: системы менеджмента качества; ответственность руководства; менеджмент ресурсов; процессы жизненного цикла продукции; измерение, анализ и улучшение.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2011 (ISO 9001:2011) требует шесть минимально необходимых «документированных процедур» для следующих ключевых процессов: управление документацией, управление записями, внутренние аудиты, управление несоответствующей продукцией, корректирующие действия, предупреждающие действия.

## **7. ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **1. Основные фонды предприятия: классификация основных фондов предприятия и показатели использования**

Понятие основных фондов. Классификация основных фондов: 1. В зависимости от характера участия основных фондов в сфере материального производства: производственные основные фонды, непроизводственные основные фонды; 2. По роли в производстве: активные и пассивные основные фонды.

Показатели использования основных средств: фондоотдача, фондоемкость, коэффициент загрузки оборудования, коэффициент сменности, коэффициент обновления, коэффициент выбытия.

### **2. Оборотный капитал предприятия: состав, структура и показатели использования**

Понятие оборотных средств (капитала) предприятия. Классификация оборотных средств: по месту и роли в процессе воспроизводства: оборотные производственные фонды и фонды обращения.

Состав оборотных средств: запасы, дебиторская задолженность, финансовые вложения, денежные средства и т.д.

Оценка активов и управление оборотным капиталом методами финансового менеджмента. Показатели использования оборотных средств: коэффициент оборачиваемости оборотных средств, период одного оборота оборотных средств, коэффициент загрузки, рентабельность оборотных средств.

### **3. Себестоимость продукции. Методы калькулирования себестоимости**

Понятие себестоимость продукции. Калькулирование себестоимости продукции. Основные калькуляционные статьи. Методы калькулирования себестоимости: нормативный метод, метод прямого счета, расчетно-аналитический метод.

## **8. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

### **1. Стратегии проведения изменений в организации**

Понятие стратегии. Связь выбора стратегии организации с изменением продукта, рынка, отрасли, технологии, положение фирмы.

Стратегии концентрированного роста и их суть. Виды стратегий концентрированного роста: стратегия усиления позиции на рынке, стратегия развития нового продукта. Стратегии интегрированного роста и их суть. Виды стратегий интегрированного роста: стратегия обратной вертикальной интеграции; стратегия впередиидущей вертикальной интеграции.

Стратегии диверсифицированного роста и их особенности. Виды стратегий диверсифицированного роста: стратегия централизованной диверсификации; стратегия конгломеративной диверсификации. Общее понятие стратегий целенаправленного сокращения. Виды стратегий целенаправленного сокращения: стратегия ликвидации; стратегия «сбора урожая»; стратегия сокращения; стратегия сокращения расходов.

Основные шаги по выбору стратегии проведения изменений: анализ текущей стратегии, анализ портфеля продукции, выбор стратегии и ее оценка.

## **2. Модели управления изменениями**

Модель изменений К. Левина: побуждающие и ограничивающие силы, основные стадии изменений.

Модель управления изменениями Л. Грейнера: этапы модели изменений, помощь руководства при трансформации организации.

Теория «Е» М. Бира и теория «О» Н. Нориа: цель изменений, лидерство, планирование и мотивация изменений, участие консультантов.

Модель «Кривой перемен» Д. Дак: «Монстр перемен», признаки застоя организации.

### **Дисциплины профиля «Менеджмент организации»**

## **9. МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

### **1. Виды и формы осуществления предпринимательской деятельности.**

**Понятие инновационной предпринимательской деятельности. Инновационная инфраструктура предпринимательства**

Концепция предпринимательства. Разновидности предпринимательской деятельности. Предмет инновации. Условия применения инноваций в предпринимательской деятельности. Научно-технические инновации (НТИ). «Материализация» и «коммерциализация» инновации. Предпринимательская инновационная деятельность. Основные компоненты инфраструктуры предпринимательской инновационной деятельности. Элементы предпринимательской инновационной инфраструктуры.

**2. Государственное регулирование и поддержка малого и среднего предпринимательства. Методы государственного регулирования предпринимательства. Формы государственной поддержки предпринимательства**

ФЗ от 24.07.2007 г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Критерии отнесения предприятий к соответствующей категории. Основные формы государственной поддержки предпринимательства. Грантовая поддержка. Субсидирование. «Инвестиционно-венчурный фонд РТ». Бизнес-инкубаторы.

Государственная политика поддержки малого и среднего предпринимательства. Формы поддержки малого бизнеса на уровне федерального и регионального бюджетов.

**3. Сущность предпринимательской среды. Внешняя предпринимательская среда. Внутренняя предпринимательская среда. Объекты инфраструктуры предпринимательской деятельности**

Предпринимательская среда. Внешняя предпринимательская среда. Факторы внешней предпринимательской среды. Внутренняя предпринимательская среда. Факторы внутренней предпринимательской среды. Инфраструктура обеспечения предпринимательской деятельности. Элементы инфраструктуры предпринимательства. Инфраструктура поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства.

**4. Формирование конкурентоспособности предпринимательских струк-**

**тур**

Понятие конкурентоспособности предприятия. Методы оценки управления конкурентоспособностью предприятия: матричные, индексные, графические, экспертные. Факторы оценки управления конкурентоспособностью предприятия: ценовой и неценовой (качество товара, услуг, реклама, обслуживания, территориальная расположенность и др.)

### **5. Свобода экономической деятельности, поддержка конкуренции и контроль конкурентной деловой среды**

Контроль за образованием субъектов предпринимательской деятельности. Классификация предприятий и продукции, ведение внешнеэкономической деятельности.

Свобода экономической деятельности, поддержка конкуренции и контроль конкурентной деловой среды. Политика ценообразования и контроль цен.

## **10. ТРУДОВОЕ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО**

### **1. Понятие и виды государственного воздействия на предпринимательскую деятельность**

Государственная регистрация субъектов предпринимательства. Реорганизация и ликвидация субъектов предпринимательства. Правовое регулирование лицензирования отдельных видов деятельности предпринимателей. Порядок выдачи лицензий. Субъекты отношений в области лицензирования отдельных видов деятельности. Понятие, правовое регулирование и виды сертификации продукции (работ, услуг). Защита прав потребителей от субъектов предпринимательства.

### **2. Трудовой договор: понятие, стороны, значение**

Трудовой договор: понятие, значение. Отличие от гражданско-правового договора. Стороны трудового договора: работник и работодатель, их трудовым статус.

## **11. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **1. Планирование и организация производства в системе производственного менеджмента. Требования безопасности и охраны труда персонала предприятия.**

Планирование как функция управления. Сущность плана и планирования. Принципы планирования. Классификация планов. Планирование в системе производственного менеджмента. Состав плана развития производственного предприятия.

Организация как функция управления. Организация производства в системе производственного менеджмента. Общие и частные принципы организации производства. Сущность и принципы построения генерального плана предприятия. Длительность производственного цикла и методика ее расчета.

Понятие, цель и задачи охраны труда на предприятии. Субъект и объект управления безопасностью труда на производстве. Система управления охраной труда персонала. Обязанности руководителя по обеспечению безопасных условий



и охраны труда.

## **2. Концепция управления «бережливое производство» и ее элементы**

Появление идеи «бережливого производства». Принципы концепции управления «бережливое производство». Виды потерь, требующие устранения в соответствии с концепцией управления «бережливое производство». Элементы концепции управления «бережливое производство» (системы 5S, TPM, SMED, Just-in-time, kaizen, вытягивающее производство, пока-ёкэ). Применение концепции управления «бережливое производство» на различных предприятиях и организациях.

## **12. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **1. Управление инновациями: понятие нововведения, инновационного процесса и инновационной деятельности.**

Понятие «новшество», «нововведение», «инновация». Сущность понятий «инновация», «инновационный процесс», «инновационная деятельность». Основные понятия инновационного процесса: «инвенция», «новация», «диффузия инноваций», «рутинизация инновации». Виды инновационной деятельности. Виды инновационного процесса. Процессная модель инновационной деятельности.

### **2. Классификация инноваций для управления инновационной деятельностью на инновационном предприятии.**

Классификационные подходы к группировке инноваций. Классификации инноваций и их специфика. Классификация инноваций в зависимости от степени новизны, от вида объекта, от характера использования. Классификация инноваций по месту в системе предприятия, по иерархическим уровням организации. Классификация инноваций с учетом сфер деятельности.

### **3. Стратегия инновационных предприятий. Управление инновационной деятельностью предприятия**

Понятие инновационной деятельности предприятия. Управление осуществлением инновационного процесса в организации. Поиск инновационных идей для организации. Методы генерирования новых идей в организации. Виды инновационно-активных предприятий по типу инновационной стратегии (виоленты, пациенты, коммутанты, эксплеренты). Сущность и механизмы инновационного развития предприятий. Разработка стратегических карт инновационного развития. Основные виды стратегий инновационных предприятий.

### **4. Инновационный потенциал организации и инновационный климат: структура, подходы к оценке и измерению**

Составляющие инновационного потенциала организации. Анализ инновационной активности организации. Оценка инновационного потенциала организации. Инновационная организация. Инновационный потенциал инновационной организации. Индикаторы измерения инновационного потенциала

### **5. Нововведения как объект инновационного управления.**

Виды объектов интеллектуальной деятельности. Защита инноваций как объектов промышленной собственности. Защиты инноваций как объектов авторского

права. Конфиденциальное документирование информации. Система защиты информации в инновационной организации

### **13. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

#### **1. Сущность и виды управленческих решений.**

Понятие и сущность управленческого решения. Виды управленческих решений: по степени участия руководителей и специалистов, по времени воздействия, содержанию процесса управления, по уровню определенности, по процессу принятия решения.

#### **2. Технологии разработки и реализации управленческих решений**

Процесс разработки и принятия управленческого решения: анализ ситуации, постановка проблемы, определение критериев выбора и ограничений, выявление альтернатив, выбор одной из множества альтернатив, согласование решения, внедрение в практику, проверка результата. Моделирование как метод принятия решения. Группы методов принятия управленческих решений

#### **3. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

Содержание категорий – неопределенность, риск. Уровни неопределенности и риска. Виды неопределенности и причины их возникновения. Классификация рисков по различным признакам. Количественная характеристика рисков и основные параметры ее: вероятность возникновения, возможные размеры ущерба и др. Влияние рисков на процесс принятия решений. Методы разработки решений при неопределенности ситуаций. Методы управления рисками. Механизмы компенсации потерь и страхования рисков.

#### **4. Контроль реализации и эффективность управленческих решений.**

##### **Управленческие решения и ответственность**

Роль контроля в реализации решений. Виды контроля. Система контроля и требования, предъявляемые к ней. Содержание категории – эффективность, ее роль в менеджменте организации. Критерии эффективности управленческого решения и их содержание. Виды эффективности управленческого решения. Факторы и методы оценки эффективности решения. Управленческие решения и ответственность. Виды ответственности и механизм контроля.

### **5.4. ВОПРОСЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА**

#### **Теоретические вопросы:**

##### **1. 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 среда. Внутренняя среда
5. Коммуникации как связующие звенья управления.

6. Жизненный цикл организации.
7. Руководство и власть в организации.
8. Природа конфликтов в организации

## **2. МАРКЕТИНГ**

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

## **3. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

1. Формирование человеческих ресурсов.
2. Развитие человеческих ресурсов. Обеспечение полноценной социальной и профессиональной деятельности посредством методов физической культуры.
3. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.
4. Мотивация трудовой деятельности: сущность, виды, теории мотивации
5. Адаптация персонала. Виды адаптации.

## **4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Понятие и элементы стратегии предприятия.
2. Эволюция задач стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент и стратегическое планирование.
3. Основные этапы процесса стратегического управления.
4. Современные инструменты стратегического анализа.
5. Стратегия продукта на рынке.

## **5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

1. Понятие управления проектами. Классификация типов проектов.
2. Содержание фаз жизненного цикла проекта.
3. Организационные структуры управления проектами.
4. Сущность и роль бизнес-плана в управлении проектами.
5. Структура бизнес-плана инвестиционных проектов.

## **6. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ**

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

## **7. ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

1. Основные фонды предприятия: классификация основных фондов предприятия и показатели использования
- 2.оборотный капитал предприятия: состав, структура и показатели использования
3. Себестоимость продукции. Методы калькулирования себестоимости

## **8. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

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

### **Дисциплины профиля «Менеджмент организации»**

## **9. МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

1. Виды и формы осуществления предпринимательской деятельности. По-

нятие инновационной предпринимательской деятельности. Инновационная инфраструктура предпринимательства.

2. Государственное регулирование и поддержка малого и среднего предпринимательства. Методы государственного регулирования предпринимательства. Формы государственной поддержки предпринимательства.

3. Сущность предпринимательской среды. Внешняя предпринимательская среда. Внутренняя предпринимательская среда. Объекты инфраструктуры предпринимательской деятельности.

4. Формирование конкурентоспособности предпринимательских структур

5. Свобода экономической деятельности, поддержка конкуренции и контроль конкурентной деловой среды

## **10. ТРУДОВОЕ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО**

1. Понятие и виды государственного воздействия на предпринимательскую деятельность.

2. Трудовой договор: понятие, стороны, значение.

## **11. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Планирование и организация производства в системе производственного менеджмента. Требования безопасности и охраны труда персонала предприятия.

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

## **12. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

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

2. Классификация инноваций для управления инновационной деятельности на инновационном предприятии.

3. Стратегия инновационных предприятий. Управление инновационной деятельностью предприятия.

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

5. Нововведения как объект инновационного управления.

## **13. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

1. Сущность и виды управленческих решений.

2. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

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

4. Технологии разработки и реализации управленческих решений

### **Примеры практических заданий:**

#### **Практическое задание №1**

Компания «Бархат» работает на рынке косметических средств. Ее продукция изготавливается из высококачественного сырья, для производства косметиче-

ских средств используется инновационная техническая база. Поскольку особое внимание руководство компании уделяет применению инновационных технологий производства, продуктовая линейка косметических средств представлена в недостаточно широком ассортименте. Доля компании «Бархат» на рынке косметических средств составляет 10%, доля основного конкурента – 20%. В целях развития компании руководство принимает решение об открытии производства средств по уходу за кожей рук, которые ранее в продуктовой линейке не были представлены. По оценкам экспертов новое косметическое средство в соответствии с матрицей БКГ окажется в позиции «звезды». Планируемый объем реализации косметического средства в первый год продаж составит 27 500 тыс. руб., во второй – 35 000 тыс. руб. Известно, что в скором времени конкуренты предложат аналогичное по качеству косметическое средство.

**Задание:**

При построении матрицы БКГ при растущих продажах нового косметического средства увеличение доли рынка компании «Бархат» в 1,5 раза приведет к увеличению относительной доли рынка в \_\_\_\_\_ раз(а).

**Практическое задание №2**

Фирма «Мебель-Дизайн» занимается производством корпусной мебельной продукции. В продуктовой линейке фирмы – прихожие, стенки, кухонные гарнитуры, детские. В начале своей деятельности фирма занималась только офисной мебелью, со временем деятельность предприятия расширилась, в производстве появились новые продукты, хотя это не обеспечило достаточного уровня рентабельности и отдачи на вложенный в фирму капитал. Портфельный анализ показал, что для укрепления своих позиций на рынке предприятие должно развивать новые продукты. Исходя из этого, руководство фирмы принимает решение о расширении ассортимента продукции и производстве мягкой мебели. Мягкая мебель будет производиться с использованием современных технологий, обеспеченных патентными документами. Персонал организации способен выполнять технически сложную современную продукцию. Все изделия планируется выпускать в строгом соответствии с ГОСТ и ТУ на производство мебели для сидения и лежания. Отрасль производства мягкой мебели динамично развивается, и руководство фирмы рассчитывает на успешные результаты от реализации этого проекта.

**Задание:**

1. Перечислите сильные стороны фирмы «Мебель-Дизайн» в соответствии с описанной ситуацией.

2. В рамках портфельного анализа в соответствии с матрицей БКГ, при увеличивающихся продажах и доле рынка мягкой мебели в условиях динамично развивающейся отрасли продукт из квадранта «дикие кошки» перейдет в квадрант \_\_\_\_\_

**Практическое задание №3**

Торговая сеть «Магнат» является одной из крупнейших федеральных торго-

вых сетей. Численность ее магазинов превышает 500. Функционирование торговых точек осуществляется в трех форматах: макси, миди и мини (магазин у дома). Основной ассортимент, предлагаемый в торговых точках - продукты питания, бытовая химия и продукты первой необходимости. Обострение конкуренции на рынке торговли товарами народного потребления представленных категорий привело к тому, что открытие новых торговых точек других федеральных сетей по соседству с точками сети «Магнат» ощутимо сказывается на объемах продаж магазинов. Очевидно, что работа в прежнем формате перестала обладать какой-либо новизной. Работа по совершенствованию ассортимента не дает большой отдачи. Руководство компании задумывается о перспективах развития деятельности организации на основе интеграции с крупным магазином Интернет-торговли, что не реализовал до сих пор ни один из ее конкурентов. Сотрудникам крупных подразделений и функциональных служб поручено изучить проблему с точки зрения своей сферы и представить отчет обо всех потенциальных угрозах и возможностях реализации предложенного руководством плана.

**Задание:**

1. Какую стратегию планирует реализовать руководство компании «Магнат» в соответствии с матрицей возможностей Ансоффа?
2. Союз компании «Магнат» и крупного интернет-магазина для достижения конкурентного паритета реализуется с помощью вступления организаций в союз, называемый в стратегическом менеджменте стратегическим...

**Практическое задание №4**

Предприятие «Биоритм» работает на рынке биотопливной промышленности и производит экологически чистое топливо (древесные пеллеты). В условиях увеличивающегося спроса на биотопливо предприятие наращивает объемы производства, реализуя стратегию дифференциации. Предприятие проводит дополнительную обработку пеллет специальными составами для улучшения характеристик горения, а также использует разнообразные форму и объемы упаковок для обеспечения удобной продажи товара. Помимо этого, предприятие рассматривает возможность выхода на новый сегмент рынка древесных наполнителей. Показатели деятельности предприятия представлены в таблице.

Показатели	Значение показателя
Объем продаж, млн. руб.	196,5
Прибыль от продаж, млн. руб.	48,8
Доля рынка, %	12,5
Результат финансовой деятельности, млн. руб.	2,32
Результат хозяйственной деятельности, млн. руб.	56,85

**Задание:**

Характерными чертами стратегии дифференциации, реализуемой предприятием «Биоритм», являются...

*Выберите не менее двух вариантов*

- разнообразие предложения между товарами одного производителя, ориентированными на разные рыночные сегменты
- снижение издержек производства и широкая сегментация рынка
- концентрация усилий предприятия на общих потребностях различных групп потребителей
- разнообразие предложения между конкурентами по однотипной продукции

### **Практическое задание №5**

Предприятие «Биоритм» работает на рынке биотопливной промышленности и производит экологически чистое топливо (древесные пеллеты). В условиях увеличивающегося спроса на биотопливо предприятие наращивает объемы производства, реализуя стратегию лидерства по издержкам. Использование собственных древесных отходов исключает необходимость сушки сырья и минимизирует транспортные расходы, позволяя предприятию снизить издержки производства и, как следствие, цену на пеллеты, обеспечивая их экономическую привлекательность. Потенциальная емкость регионального рынка древесных пеллет, на котором работает предприятие, составляет 1 440 млн. руб. в год, годовой объем продаж продукции до внедрения стратегии составлял 158,4 млн. руб., при реализации стратегических решений объем продаж возрастет на 20 млн. руб.

#### **Задание:**

Характерными чертами стратегии лидерства по издержкам, реализуемой предприятием «Биоритм», являются...

*Выберите не менее двух вариантов*

- ориентация на максимально широкий потенциальный рынок
- обеспечение потребителей выбранного сегмента продуктами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям
- концентрация внимания предприятия на потребностях отдельных групп потребителей
- фокусирование внимания предприятия на общих потребностях различных групп потребителей

### **Практическое задание №6**

Компания «Бархат» работает на рынке косметических средств и является одним из лучших производителей косметических средств. На предприятии действует полная цикличность производства, включающая в себя в том числе разработки уникальных рецептов косметических средств и препаратов. Поскольку особое внимание руководство компании уделяет применению инновационных технологий производства, продуктовая линейка косметических средств представлена в недостаточно широком ассортименте. Портфельный анализ показал, что компания функционирует в условиях нестабильной внешней экономической среды и для укрепления своих позиций должна выходить на рынок с новыми продуктами невысокой степени риска. В целях развития компании руководство принимает ре-

шение об открытии производства средств по уходу за кожей рук, которые ранее в продуктовой линейке не были представлены. Новое средство отличают такие потребительские свойства, как надежность, функциональность и эргономичность. Известно, что в скором времени конкуренты предложат аналогичное по качеству косметическое средство. Планируемый объем реализации косметического средства в первый год продаж составит 12 500 тыс. руб., во второй – 15 000 тыс. руб.

**Задание:**

Темп роста рынка нового косметического средства для рук компании «Бархат» при формировании матрицы БКГ составит \_\_\_\_\_ долю (-и, -ей) ед.

**Практическое задание №7**

Фирма «Дача» занимается проектированием и производством «под ключ» дачных и садовых домиков из профилированного бруса. Фирма осуществляет свою деятельность уже более 10 лет, зарекомендовала себя как надежный партнер, требовательный потребитель материалов, восприимчивый к изменению требований потребителей производитель. Показатели деятельности фирмы за последний год представлены в таблице. Планируя развитие фирмы на следующее пятилетие, руководители задумались о формировании собственной торговой площадки – торгового дома. Тем самым компания намерена полностью отказаться от услуг посредников в реализации производимой продукции. Проектирование собственного торгового дома является частью маркетинговой стратегии компании. Реализация данной стратегии позволит фирме расширить сегмент позаказного производства готовой продукции. Ранее основной объем продаж осуществлялся по позициям стандартного ассортимента компании, что не позволяло в полной мере изучить вкусы потребителей и проявить способности специалистов собственного дизайнерского бюро.

Показатели	Значение показателя
Объем продаж, млн. руб.	300
Прибыль от продаж, млн. руб.	95
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	140
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	200

**Задание:**

Смоделируйте данную бизнес-идею, представьте основные этапы ее проектирования и реализации. Проектирование собственного торгового дома позволит фирме «Дача» реализовать стратегию...

*Укажите один вариант ответа*

- вперед идущей вертикальной интеграции
- обратной вертикальной интеграции
- конгломеративной диверсификации
- центрированной диверсификации



### Практическое задание №8

Фирма «Дача» занимается проектированием и производством «под ключ» дачных и садовых домиков из профилированного бруса. Фирма осуществляет свою деятельность уже более 10 лет, зарекомендовала себя как надежный партнер, требовательный потребитель материалов, восприимчивый к изменению требований потребителей производитель. Показатели деятельности фирмы за последний год представлены в таблице. Планируя развитие фирмы на следующее пятилетие, руководители задумались о приобретении небольшой деревообрабатывающей компании с целью самостоятельного производства необходимых материалов для выпуска высококачественных изделий. В процессе принятия решения по данному вопросу выбор пал на компанию «Лес», обладающую развитой производственной базой, выставленную на продажу ее собственниками в связи с переориентацией их капиталов. Руководству фирмы «Дача» известно, что функционирование компании «Лес» связано с рядом проблем, таких как низкая производственная дисциплина, отсутствие системы устойчивых правил и процедур организации труда, нечеткая система материального стимулирования работников. Очевидно, что руководящему персоналу придется предпринять усилия по совершенствованию корпоративной культуры объединенной компании в целях общего стратегического развития.

Показатели	Значение показателя
Объем продаж, млн. руб.	234
Прибыль от продаж, млн. руб.	97
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	117
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	355

#### Задание:

Принимая решение по совершенствованию корпоративной культуры, какие инструменты ее диагностики необходимо применить? Приобретая в собственность компанию «Лес», фирма «Дача» реализует стратегию ...

*Укажите один вариант ответа*

- развития продукта
- обратной вертикальной интеграции
- «сбора урожая»
- вперед идущей вертикальной интеграции

### Практическое задание №9

Компания «Бархат» работает на рынке косметических средств. Ее продукция изготавливается из высококачественного сырья, для производства косметических средств используется инновационная техническая база. Поскольку особое внимание руководство компании уделяет применению инновационных технологий производства, продуктовая линейка косметических средств представлена в недостаточно широком ассортименте. Доля компании «Бархат» на рынке косметических средств составляет 10%, доля основного конкурента – 20%. Портфель-

ный анализ показал, что для укрепления своих позиций компания должна выходить на рынок с новыми продуктами. В целях развития компании руководство принимает решение об открытии производства средств по уходу за кожей рук, которые ранее в продуктовой линейке не были представлены. Новое средство отличаются такие потребительские свойства, как надежность, функциональность и эргономичность. По оценкам экспертов новое косметическое средство в соответствии с матрицей БКГ окажется в позиции «звезды». Планируемый объем реализации косметического средства в первый год продаж составит 27 500 тыс. руб., во второй – 35 000 тыс. руб. Известно, что в скором времени конкуренты предложат аналогичное по качеству косметическое средство.

**Задание:**

Какие методы сбора информации о конкурентах, в также для расширения внешних связей может применить компания? При росте относительной доли рынка и снижающихся темпах роста рынка нового косметического средства продукт компании «Бархат» с позиции «звезды» в матрице БКГ переместится в позицию...

*Укажите один вариант ответа*

- «знак вопроса»
- «собака на сене»
- «дойные коровы»
- «дикие кошки»

**Практическое задание №10**

Предприятие «Биоритм» работает на рынке биотопливной промышленности и производит экологически чистое топливо (древесные пеллеты). В условиях увеличивающегося спроса на биотопливо предприятие наращивает объемы производства, реализуя стратегию лидерства по издержкам. Использование собственных древесных отходов исключает необходимость сушки сырья и минимизирует транспортные расходы, позволяя предприятию снизить издержки производства и, как следствие, цену на пеллеты, обеспечивая их экономическую привлекательность. Потенциальная емкость регионального рынка древесных пеллет, на котором работает предприятие, составляет 1 440 млн. руб. в год, годовой объем продаж продукции до внедрения стратегии составлял 158,4 млн. руб., при реализации стратегических решений объем продаж возрастет на 20 млн. руб.

**Задание:**

При реализации решений по снижению издержек доля предприятия «Биоритм» на рынке увеличится на \_\_\_\_\_ % (ответ приведите с точностью до десятых).

**Практическое задание №11**

Компания «Бархат» работает на рынке косметических средств и является одним из лучших производителей косметических средств. На предприятии действует полная цикличность производства, включающая в себя в том числе разработки уникальных рецептов косметических средств и препаратов. Поскольку особое

внимание руководство компании уделяет применению инновационных технологий производства, продуктовая линейка косметических средств представлена в недостаточно широком ассортименте. Портфельный анализ показал, что компания функционирует в условиях нестабильной внешней экономической среды и для укрепления своих позиций должна выходить на рынок с новыми продуктами невысокой степени риска. В целях развития компании руководство принимает решение об открытии производства средств по уходу за кожей рук, которые ранее в продуктовой линейке не были представлены. Новое средство отличают такие потребительские свойства, как надежность, функциональность и эргономичность. Известно, что в скором времени конкуренты предложат аналогичное по качеству косметическое средство. Планируемый объем реализации косметического средства в первый год продаж составит 12 500 тыс. руб., во второй – 15 000 тыс. руб.

**Задание:**

При выпуске новой продукции компания «Бархат» использует стратегию...

*Укажите один вариант ответа*

- сокращения
- диверсификации
- ограниченного роста
- интегрированного роста

**Практическое задание №12**

Компания «Бархат» работает на рынке косметических средств и является одним из лучших производителей косметических средств. На предприятии действует полная цикличность производства, включающая в себя в том числе разработки уникальных рецептов косметических средств и препаратов. Продукция компании изготавливается из высококачественного сырья, для производства косметических средств используется инновационная техническая база. Продуктовая линейка косметических средств представлена в недостаточно широком ассортименте. Доля компании «Бархат» на рынке косметических средств составляет 8%, доля основного конкурента – 20%. Портфельный анализ показал, что для укрепления своих позиций компания должна выходить на рынок с новыми продуктами. В целях развития компании руководство принимает решение об открытии производства средств по уходу за кожей рук, которые ранее в продуктовой линейке не были представлены. Новое средство отличают такие потребительские свойства, как надежность, функциональность и эргономичность. По оценкам экспертов новое косметическое средство в соответствии с матрицей БКГ окажется в позиции «дикие кошки». Известно, что в скором времени конкуренты предложат аналогичное по качеству косметическое средство.

**Задание:**

Относительная доля рынка компании «Бархат» при создании производства нового косметического средства составит \_\_\_\_\_ долю (-и, -ей) ед.

**Практическое задание №13**

Фирма «Дача» занимается проектированием и производством «под ключ» дачных и садовых домиков из профилированного бруса. Фирма осуществляет свою деятельность уже более 10 лет, зарекомендовала себя как надежный партнер, требовательный потребитель материалов, восприимчивый к изменению требований потребителей производитель. Показатели деятельности фирмы за последний год представлены в таблице. Планируя развитие фирмы на следующее пятилетие, руководители задумались о расширении бизнеса за счет выхода на рынок оборудования для бань и саун. Принято решение о приобретении компании «Темп», занимающейся производством дровяных печей, каменок для бань и саун. Тем самым фирма хочет упрочить свои позиции на рынке коттеджного домостроения своего региона. Специалистам финансово-экономической службы поручено провести анализ хозяйственной деятельности предприятия и оценку его финансовых возможностей в целях дальнейшей разработки финансовой стратегии фирмы с учетом приобретения нового направления бизнеса.

Показатели	Значение показателя
Объем продаж, млн. руб.	506
Прибыль от продаж, млн. руб.	150
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	210
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	230

#### **Задание:**

Смоделируйте данную бизнес-идею, представьте основные этапы ее проектирования и реализации. Открытие производства оборудования для бань и саун для фирмы «Дача» является вариантом реализации стратегии...

*Укажите один вариант ответа*

- горизонтальной диверсификации
- обратной вертикальной интеграции
- развития рынка
- сокращения

#### **Практическое задание №14**

Фирма «Дача» занимается проектированием и производством «под ключ» дачных и садовых домиков из профилированного бруса. Фирма осуществляет свою деятельность уже более 10 лет, зарекомендовала себя как надежный партнер, требовательный потребитель материалов, восприимчивый к изменению требований потребителей производитель. Показатели деятельности фирмы за последний год представлены в таблице. Планируя развитие фирмы на следующее пятилетие, руководители задумались о формировании собственной торговой площадки – торгового дома. Тем самым компания намерена полностью отказаться от услуг посредников в реализации производимой продукции. Проектирование собственного торгового дома является частью маркетинговой стратегии компании. Реализация данной стратегии позволит фирме расширить сегмент позаказного производства готовой продукции. Ранее основной объем продаж осуществлял-

ся по позициям стандартного ассортимента компании, что не позволяло в полной мере изучить вкусы потребителей и проявить способности специалистов собственного дизайнерского бюро.

Показатели	Значение показателя
Объем продаж, млн. руб.	300
Прибыль от продаж, млн. руб.	95
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	140
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	200

**Задание:**

К задачам, которые решаются в процессе обоснования и разработки маркетинговой стратегии фирмы «Дача» относятся...

*Выберите не менее двух вариантов*

- реализация инноваций в области выпуска основной продукции предприятия
- формирование и оптимальное использование финансовых ресурсов для реализации стратегии
- обеспечение адекватности политики предприятия меняющимся потребностям клиентов
- адаптация деятельности предприятия к изменениям внешней среды
- разработка комплекса маркетинговых мероприятий

**Практическое задание №15**

Компания «Фейерверк» занимается организацией праздников на рынке небольшого города N (около 200 тыс. жителей) в течение 15 лет. За это время конкуренция на рынке развлекательных услуг города сильно изменилась. Объем спроса на услуги по организации праздников увеличился более, чем в 3 раза, при этом клиентские запросы стали разнообразнее, и реализовывать их стало сложнее. Фирме «Фейерверк» пришлось выйти на новый технологический уровень оказания услуг. Компания приобрела специализированное оборудование для музыкального и светового сопровождения мероприятий, переносные шатры и беседки для организации праздников на открытом воздухе, спортивные конструкции для организации детских праздников. Фирме пришлось переехать в новый большой офис в центре города, чтобы разместить увеличившееся число сотрудников, оборудование и иметь возможность достойно обслужить клиентов. Через некоторое время темп роста объемов оказания услуг стал заметно ниже, и компания начала точечно проникать на рынок подобных услуг соседнего, более крупного, города M. Однако на этом рынке конкуренция была еще более жесткой. К тому же в соседнем городе уже работает ряд крупных развлекательных центров с развитой инфраструктурой и широкой выездной деятельностью. Руководство фирмы «Фейерверк» обдумывает план организации выездного праздничного обслуживания клиентов из города M в красивейших природных зонах окрестностей города N, для чего планирует создать ряд стационарных загородных площадок.

**Задание:**

В каких формах должно осуществляться взаимодействие руководства организации с органами власти при реализации данного плана? Какую стратегию, в соответствии с матрицей возможностей И. Ансоффа, планирует реализовывать руководство компании «Фейерверк»?

- развитие рынка
- проникновение на рынок
- разработка товара
- диверсификация

**Практическое задание №16**

Компания «Фейерверк» занимается организацией праздников на рынке небольшого города N (около 200 тыс. жителей) в течение 15 лет. За это время конкуренция на рынке развлекательных услуг города сильно изменилась. Объем спроса на услуги по организации праздников увеличился более, чем в 3 раза, при этом клиентские запросы стали разнообразнее, и реализовывать их стало сложнее. Фирме «Фейерверк» пришлось выйти на новый технологический уровень оказания услуг. Компания приобрела специализированное оборудование для музыкального и светового сопровождения мероприятий, переносные шатры и беседки для организации праздников на открытом воздухе, спортивные конструкции для организации детских праздников. Фирме пришлось переехать в новый большой офис в центре города, чтобы разместить увеличившееся число сотрудников, оборудование и иметь возможность достойно обслужить клиентов. Через некоторое время темп роста объемов оказания услуг стал заметно ниже, и компания начала точечно проникать на рынок подобных услуг соседнего, более крупного, города M. Однако на этом рынке конкуренция была еще более жесткой. К тому же в соседнем городе уже работает ряд крупных развлекательных центров с развитой инфраструктурой и широкой выездной деятельностью. Руководство фирмы «Фейерверк» обдумывает план организации выездного праздничного обслуживания клиентов из города M в красивейших природных зонах окрестностей города N, для чего планирует создать ряд стационарных загородных площадок.

**Задание:**

В каких формах должно осуществляться взаимодействие руководства организации с органами власти при реализации данного плана? Определите экономические риски компании «Фейерверк» в сложившейся ситуации:

- риск потери доходности
- риск увеличения суммы заемного капитала
- риск изменения рыночной конъюнктуры на энергоносители
- недостаточно квалифицированное руководство персоналом

**Практическое задание №17**

Компания «Фейерверк» занимается организацией праздников на рынке небольшого города N (около 200 тыс. жителей) в течение 15 лет. За это время кон-

конкуренция на рынке развлекательных услуг города сильно изменилась. Объем спроса на услуги по организации праздников увеличился более, чем в 3 раза, при этом клиентские запросы стали разнообразнее, и реализовывать их стало сложнее. Фирме «Фейерверк» пришлось выйти на новый технологический уровень оказания услуг. Компания приобрела специализированное оборудование для музыкального и светового сопровождения мероприятий, переносные шатры и беседки для организации праздников на открытом воздухе, спортивные конструкции для организации детских праздников. Фирме пришлось переехать в новый большой офис в центре города, чтобы разместить увеличившееся число сотрудников, оборудование и иметь возможность достойно обслужить клиентов. Через некоторое время темп роста объемов оказания услуг стал заметно ниже, и компания начала точечно проникать на рынок подобных услуг соседнего, более крупного, города М. Однако на этом рынке конкуренция была еще более жесткой. К тому же в соседнем городе уже работает ряд крупных развлекательных центров с развитой инфраструктурой и широкой выездной деятельностью. Руководство фирмы «Фейерверк» обдумывает план организации выездного праздничного обслуживания клиентов из города М в красивейших природных зонах окрестностей города N, для чего планирует создать ряд стационарных загородных площадок.

**Задание:**

В каких формах должно осуществляться взаимодействие руководства организации с органами власти при реализации данного плана? Какую конкурентную стратегию, исходя из типологии стратегий Ф. Котлера, реализует компания «Фейерверк» на рынке соседнего города М?

**Практическое задание №18**

Фирма «Мастер» получила предложения о сотрудничестве от трех поставщиков тары. Кроме того, данная фирма обладает собственными возможностями производства некоторых видов тары. Процедуру обоснования альтернатив управленческого решения данной проблемы в фирме «Мастер» можно разделить на последовательные операции.

**Задание:**

Установите последовательность:

1. оценка степени риска на основе вероятности проявления критериев
2. выработка критериев оценки
3. сравнение альтернатив по перечню критериев
4. разработка подстраховывающих мероприятий

Как должны выстраивать деловые коммуникации с поставщиками?

**Практическое задание №19**

В отделе продаж торговой сети зафиксирована проблема снижения качества обслуживания покупателей в торговом зале.

**Задание:**

Установите последовательность предпринятых действий по ее решению.

1. выбрать вариант повышения квалификации торгового персонала на рабочем месте
2. согласовать с руководством реализацию проекта по повышению квалификации торгового персонала
3. определить сроки и сумму средств, которые могут быть потрачены на решение проблемы
4. разработать перечень и произвести оценку возможных мероприятий по решению проблемы

### **Практическое задание №20**

Оптовая торговая организация получила дополнительный заказ на поставку продукции. Собственный автопарк организации не может справиться с дополнительным заказом, поэтому руководство принимает решение привлечь для транспортировки стороннюю организацию.

#### **Задание:**

Установите правильную последовательность общих этапов выработки и принятия управленческого решения.

1. сотрудники склада получают информацию о сотрудничестве с конкретной транспортной компанией
2. логист совместно с экономистом организации производят оценку и выбор наилучшего из вариантов привлечения транспортных компаний
3. руководитель совместно с логистом и экономистом формируют перечень критериев, предъявляемых к оптимальному решению
4. руководитель поручает логисту собрать и изучить информацию по рынку транспортных услуг

Какие инструменты можно использовать для осуществления контроля реализации данного решения?

### **Практическое задание №21**

Руководителю маркетингового отдела поручено организовать масштабную промоакцию в сети магазинов фирмы.

#### **Задание:**

Установите правильную последовательность работ, произведенных руководителем в рамках этапа организации исполнения управленческого решения.

1. наделение сотрудников необходимыми ресурсами (ноутбуки, сотовая связь)
2. определение состава ответственных исполнителей из числа сотрудников маркетингового отдела
3. разработка мероприятий по проведению промоакции
4. проведение совещания с ответственными исполнителями с целью постановки перед ними задач

Какие инструменты можно использовать для осуществления контроля реализации данного решения?



### **Практическое задание №22**

Торговая организация реализовала проект размещения рекламы в сети Интернет и открытия интернет-магазина, для чего объем товаров в запасах, находящихся постоянно на складе организации, был увеличен с 2 млн рублей до 3 млн рублей.

По итогам первого квартала работы магазина и распространения рекламы в сети выручка организации выросла с 4 млн рублей до 6,9 млн рублей.

#### **Задание:**

Определите *в процентах* прирост экономической эффективности от использования запасов в результате данных мероприятий.

### **Практическое задание №23**

Благодаря управленческому решению организации удалось уменьшить арендную плату офисного помещения на 20 тыс. руб. в текущем году.

Затраты на подготовку и реализацию решения составили 1 тыс. руб.

#### **Задание:**

Определите *в процентах* экономическую эффективность данного управленческого решения.

### **Практическое задание №24**

Новый вариант перераспределения обязанностей между сотрудниками позволил достичь реализации целей проекта на 3 дня раньше, то есть вместо 12 дней за 9 дней.

Примерная величина затрат на 1 день реализации проекта равна 10 тыс. руб.

#### **Задание:**

Определите *в процентах* эффективность решения о перераспределении обязанностей.

### **Практическое задание №25**

Компания «Счастливое детство» занимается выпуском детских игрушек и настольных игр в течение 20 лет. Фирма обладает развитой системой взаимоотношений с контрагентами, имеет репутацию надежного партнера и платежеспособного кредитора. С целью совершенствования своей деятельности компания реализовала ряд инновационных проектов, разработав и запустив в массовое производство собственную линию детских магнитных конструкторов. Логистическая система компании за эти годы претерпела небольшие изменения. Число оптовых покупателей по всей стране росло, и организация была вынуждена разработать и осуществить план реформирования системы складирования и отгрузки партий продукции. В настоящий момент компания «Счастливое детство» обладает автоматизированными линиями по упаковке, сортировке и размещению готовой продукции на складе. У руководства компании, тем не менее, есть особые идеи по развитию организации. В частности, созрел замысел запуска производства канце-

лярских изделий с формированием собственного бренда в будущем, подкрепленного разработанной фигуркой игрушечного героя, выпускаемого на их же предприятии. По мнению руководства, такой шаг позволит компании выйти на новый уровень развития и сформировать дополнительные конкурентные преимущества у существующего бизнеса.

**Задание:**

К основным причинам диверсификации, выбранной руководством компании «Счастливое детство» в качестве стратегии развития, относятся...

*Выберите не менее двух вариантов*

- выживаемость
- адаптация к изменениям потребностей покупателя
- ликвидация бизнеса
- фокусирование

## **5.5 СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ**

*а) основная литература:*

1. Балдин, К. В. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 8-е изд. – М. : Дашков и К, 2018. – 495 с. – Режим доступа : <https://new.znanium.com/read?id=29175>
2. Басенко, В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. – М. : Дашков и К, 2018. – 384 с. – Режим доступа: <https://new.znanium.com/read?id=87377>
3. Горбашко, Е. А. Управление качеством [Электронный ресурс] : учебник для академ. бакалавриата / Е. А. Горбашко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2019. – 352 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/431758>
4. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 290 с. – Режим доступа : <https://new.znanium.com/read?id=309048>
5. Еремин, В. И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. И. Еремин, Ю. Н. Шумаков, С. В. Жариков ; под ред. В. И. Еремина. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 272 с. – Режим доступа : <https://new.znanium.com/read?id=302367>
6. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / К. В. Балдин [и др.] ; под ред. А. В. Барышевой. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2017. – 380 с. – Режим доступа: <https://new.znanium.com/read?id=108072>
7. Кожухар, В. М. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. М. Кожухар. – М. : Дашков и К, 2018. – 292 с. – Режим доступа: <https://new.znanium.com/read?id=176424>

8. Краснова, Л. Н. Экономика предприятий [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Л. Н. Краснова, М. Ю. Гинзбург, Р. Р. Садыкова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 374 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=336336>
9. Лапуста, М. Г. Предпринимательство [Электронный ресурс] : учебник / М. Г. Лапуста. – Изд испр. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 384 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=333556>
10. Производственный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник и практикум для приклад. бакалавриата / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под ред. Л. С. Леонтьевой, В. И. Кузнецова. – М. : Изд-во Юрайт, 2019. – 305 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/432147>
11. Резник, С. Д. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. – 3-е изд., перераб и доп. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 379 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=302951>
12. Соловьев, Б. А. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 336 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=209892>
13. Угурчиев, О. Б. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учеб. пособие / О. Б. Угурчиев, З. М. Бероева. – М. : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 268 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=91949>
14. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебник / А. И. Базилевич [и др.] ; под ред. Н. М. Филимоновой, Н. В. Моргуновой, Н. В. Родионовой. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 349 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=330949>
15. Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента : История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. Г. Фаррахов. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 272 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=223846>
16. Хохлова, Т. П. Теория менеджмента: история управленческой мысли [Электронный ресурс] : учебник / Т. П. Хохлова. – М. : Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 384 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=297473>
17. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций [Электронный ресурс] / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 9-е изд. – М. : Дашков и К°, 2018. – 544 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=148456>

***б) дополнительная литература:***

18. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры [Электронный ресурс] : монография / В. А. Агафонов. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 276 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=320727>
19. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации [Электронный ресурс] : учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – М. : ИНФРА-М,

2019. – 244 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=335874> Лапушта, М. Г. Предпринимательство [Электронный ресурс] : учебник / М. Г. Лапушта. – Изд. испр. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 384 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=333556>

20. Басовский, Л. Е. Управление качеством [Электронный ресурс] : учебник / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 231 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=337839>

21. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / Ю. М. Беляев. – М. : Дашков и К°, 2018. – 220 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=87379>

22. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=164304>

23. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Л. В. Бобков [и др.] ; под ред. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : НИЦ Инфра-М, 2020. – 296 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=345090>

24. Боковня, А. Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами: (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) [Электронный ресурс] : монография / А. Е. Боковня. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 144 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=337186>

25. Виханский, О. С. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 656 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=330968>

26. Ким, С. А. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / С. А. Ким. – М. : Дашков и К°, 2017. – 260 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=7483>

27. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. В. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znaniium.com>]. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=335849>

28. Лифшиц, А. С. Управление человеческими ресурсами : теория и практика [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. С. Лифшиц. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2018. – 266 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=158966>

29. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : понятия, концепции, инструменты принятия решений [Электронный ресурс] : справ. пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 320 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=334994>

30. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : практикум /

Е. Л. Маслова. – М. : Дашков и К, 2017. – 160 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=213243>

31. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. Л. Сендеров [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 227 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=334953>

32. Наумов, В. Н. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / В. Н. Наумов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=157112>

33. Правовое регулирование финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] : монография / Г. Ф. Ручкина [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 154 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znaniium.com>]. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=330283>

34. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 1 [Электронный ресурс] : учебник для академ. бакалавриата / И. Н. Иванов [и др.] ; под ред. И. Н. Иванова. – М. : Изд-во Юрайт, 2019. – 404 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/438319>

35. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 2 [Электронный ресурс] : учебник для академ. бакалавриата / И. Н. Иванов [и др.] ; под ред. И. Н. Иванова. – М. : Изд-во Юрайт, 2019. – 174 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/438320>

36. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под общ. ред. С. Д. Резника. – 3-е изд., стер. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 210 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=342036>.

37. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебник / А. И. Базилевич [и др.] ; под ред. Н. М. Филимоновой, Н. В. Моргуновой, Н. В. Родионовой. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 349 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=330949>

38. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность [Электронный ресурс] : монография / В. А. Васяйчева [и др.] ; под ред. В. С. Гродского и Н.В. Солововой. – М. : РИОР : ИНФРА-М. 2018. – 278 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=309090>

39. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – М. : Дашков и К, 2018. – 468 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=105064>

40. Экономика и организация производства [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Вертакова [и др.] ; под ред. Ю. И. Трещевского, Ю. В. Вертаковой, Л. П. Пидоймо. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 381 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=302851>

41. Яковлев, Г. А. Организация предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. А. Яковлев. – 2-е изд. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 313 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=333603>

**в) интернет-ресурсы:**

42. [www.gov.ru](http://www.gov.ru) – Сервер органов государственной власти РФ
43. [www.tatar.ru](http://www.tatar.ru) – Официальный сайт Республики Татарстан
44. [www.kzn.ru](http://www.kzn.ru) – Официальный портал мэрии г.Казани
45. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) - Справочно-правовая система "Консультант Плюс"
46. [www.garant.ru](http://www.garant.ru) - Справочно-правовая система "Гарант"
47. [www.aup.ru](http://www.aup.ru) - сайт журнала «Административно-управленческий портал»
48. [www.bcp.ru](http://www.bcp.ru) - сайт журнала «Управление непрерывностью бизнеса в России»
49. [www.businessdecision.ru](http://www.businessdecision.ru) - портал «Business & Decision»
50. [www.chumanresources.com](http://www.chumanresources.com) - сайт журнала «Change Management and Organization Development»
51. [www.gpronline.ru](http://www.gpronline.ru) - сайт журнала «Система совместного управления»
52. [www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru) - сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»
53. [www.devbusiness.ru](http://www.devbusiness.ru) - сайт «Развитие Бизнеса»
54. <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> - портал «Русский менеджмент»

## **5.6. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА**

Экзаменационные билеты для государственного экзамена печатаются на выпускающей кафедре на бланках установленного образца. Каждый экзаменационный билет подписывает заведующий выпускающей кафедрой.

Билеты для сдачи государственного экзамена должны содержать задания, соответствующие программе государственного экзамена. Задания сформулированы в виде теоретических вопросов и практических задач.

Экзаменационные билеты разрабатываются и печатаются на выпускающей кафедре, запечатываются в конверт и хранятся как документы строгой отчетности.

На заседании ГЭК не допускается присутствие посторонних лиц без письменного разрешения председателя ГЭК.

Обучающимся во время проведения ГИА запрещается иметь при себе и использовать средства связи и иные технические средства, кроме выдаваемых комиссией.

В связи с этим секретарь комиссии предлагает оставшимся в аудитории обучающимся выключить средства связи, другие виды техники и сдать их для временного хранения в отведенном для этого месте в аудитории.

Каждый обучающийся берет билет, называет его номер, получает экзаменационный бланк и занимает место за столом для подготовки ответов.

Для подготовки к ответу обучающийся обеспечивается экзаменационным бланком с печатью факультета, а также программой и иными материалами, которые могут быть предоставлены экзаменационной комиссией. При подготовке обучающему запрещается пользоваться неразрешенными экзаменационной ко-

миссией печатными материалами.

Для подготовки к устному ответу по экзаменационному билету обучающемуся предоставляется не менее 60 минут.

По истечении времени обучающиеся приглашаются отвечать в той последовательности, в которой они брали билеты, но при необходимости этот порядок может быть изменен по решению председателя экзаменационной комиссии.

Обучающийся, приглашенный для ответа по истечении отведенного времени на подготовку, обязан либо начать ответ, либо отказаться от сдачи ГЭ.

Если обучающийся выразил желание отвечать досрочно, члены ГЭК имеют право пригласить его для ответа.

Обучающийся, подготовившись к ответу, садится перед экзаменационной комиссией. В это время секретарь ГЭК приглашает в аудиторию следующего обучающегося для подготовки к сдаче ГЭ.

Обучающийся имеет право отвечать на экзаменационные вопросы, используя свои записи. Объем информации, записанный на листе (листах) при подготовке к ответу, не учитывается при оценивании устного ответа.

Экзаменационная комиссия выслушивает ответ обучающегося по каждому из заданий экзаменационного билета до конца, однако, в тех случаях, когда уровень подготовки обучающегося очевиден и не вызывает сомнений, его ответ может быть прерван.

Члены ГЭК вправе задавать отвечающему уточняющие и дополнительные вопросы в пределах программы государственного экзамена после ответа на каждый вопрос или по билету в целом, для уточнения предложенного обучающимся ответа и проверки сформированности у обучающегося компетенций. Заданные членами ГЭК вопросы заносятся секретарем комиссии в протокол.

После окончания устного ответа обучающийся сдает секретарю комиссии билет, свои рабочие записи и выходит из аудитории, дожидаясь объявления результатов государственного экзамена.

Результаты государственного экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», учитываются устные ответы обучающегося по вопросам билета и по дополнительным вопросам.

Если при подготовке ответа на государственном экзамене обучающийся пользовался не разрешенными программой государственного экзамена справочными материалами, средствами связи, члены ГЭК принимают решение об удалении обучающегося с экзамена с дальнейшим внесением в протокол и ведомость записи оценки «неудовлетворительно».

## **6. ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПУСКНЫМ КВАЛИФИКАЦИОННЫМ РАБОТАМ И ПОРЯДКУ ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ**

### **6.1 ТЕМАТИКА ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ**

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. Формирование имиджа и управление репутацией спортивной организации (на примере ...)
27. Особенности управления деятельностью международных спортивных клубов (на примере...)
28. Организация рекламной деятельности на предприятиях индустрии спорта (на примере...)
29. Особенности принятия и реализации решений в спортивной организации (на примере ...)
30. Управление безопасностью труда в организации (на примере ...)
31. Формирование системы безопасности труда и охраны здоровья персонала организации (на примере ...)
32. Оптимизация режимов труда и отдыха в организации (на примере ...)



33. Совершенствование деятельности организации по обеспечения качества медицинских услуг (на примере ...)
34. Организация управления мероприятиями по защите персонала и населения от последствий аварий, катастроф, стихийных бедствий (на примере ...)
35. Разработка мероприятий по улучшению условий труда и снижению производственного травматизма в организации (на примере ...)
36. Управление системой предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций на предприятии (на примере ...)
37. Концепция и практика управления изменениями в организации.
38. Совершенствование организационных структур управления.
39. Разработка проекта совершенствования корпоративной культуры в менеджменте (на примере конкретной организации).
40. Особенности внедрения реинжиниринга на опыте зарубежных компаний: принципы, алгоритмы, результаты.
41. Особенности централизации и децентрализации в управлении на примере современной организации.
42. Рекламный менеджмент в системе рыночных отношений: принципы, правила, подходы.
43. Особенности принятия и реализации решений в сетевых структурах.
44. Совершенствование системы управления затратами современной организации.
45. Разработка системы управления мотивации работников на предприятии.
46. Диверсификация деятельности в обеспечении устойчивости современной организации.
47. Совершенствование управления ресурсами современной организации.
48. Портфельный анализ в деятельности диверсифицированной компании.
49. Развитие и системы управления экономическим потенциалом предприятия.
50. Разработка продуктовой стратегии предприятия.
51. Управление запасами современной организации.
52. Управление сбытом продукции в организации.
53. Влияние совершенствования организационной структуры на поведение и результативность организации.
54. Использование аутсорсинга для повышения эффективности управления организацией.
55. Бюджетирование как способ управления подразделениями компании для достижения стратегических целей (с использованием ИС бюджетирования).
56. Антикризисное управление на основе реинжиниринга бизнес-процессов.
57. Процессный подход к управлению современной организацией.

58. Место и роль управленческого консалтинга в совершенствовании системы менеджмента организации.
59. Повышение конкурентоспособности компании с позиций обеспечения эффективного руководства и лидерства.
60. Планирование и контроль в стратегическом управлении (с использованием ИС планирования).
61. Управление процессом формирования команды в современной организации.
62. Анализ внешней среды и учет ее влияния на эффективность деятельности организации (с использованием систем для PEST-анализа).
63. Управление межличностными коммуникациями: барьеры и способы повышения эффективности.
64. Стратегический анализ и прогнозирование в условиях финансового кризиса (с использованием ИС стратегического анализа).
65. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.
66. PR–менеджмент в современных корпоративных структурах.
67. Ситуативное лидерство и его использование в управленческой деятельности.
68. Роль власти и бизнеса в инвестировании в человеческий капитал.
69. Активизация человеческого потенциала как средство повышения эффективности организации.
70. Управление социальным развитием в системе стратегического планирования организации.
71. Социальная ответственность бизнеса.
72. Маркетинговая стратегия предприятия.
73. Разработка корпоративной стратегии предприятия.
74. Логистическая стратегия предприятия.
75. Инновационная стратегия предприятия.
76. Инвестиционная стратегия предприятия.
77. Совершенствование структуры управления предприятия.
78. Управление бизнесом на разных этапах жизненного цикла компании.
79. Инновационный менеджмент в организации.
80. Система управления инновационными проектами.
81. Зарубежный опыт управления инновациями и его адаптация к российским условиям.
82. Управление знаниями на предприятии.
83. Управление инновациями в сфере нанотехнологий.
84. Управление инновациями в сфере биотехнологий.
85. Управление проектом создания технопарка (Научного парка; наукограда).
86. Оптимизация организационных структур управления на предприятиях и в учреждениях.

87. Развитие организационной культуры предприятий.
88. Специфика принятия управленческих решений на предприятиях и в учреждениях.
89. Особенности управления конфликтами на предприятиях.
90. Влияние корпоративной культуры на процесс аквизиции (слияния) компаний.
91. Роль корпоративной культуры в достижении стратегических задач компании.
92. Управление организационным развитием предприятия.
93. Проблемы бюджетирования на предприятии.
94. Формирование маркетинговых решений на предприятии.
95. Управление продвижением продукта на рынке предприятием.
96. Разработка стратегии устойчивого развития предприятия.
97. Стратегический анализ в организации.
98. Разработка стратегии организации.
99. Эффективность стратегии фирмы.
100. Стратегия диверсификации.
101. Стратегия достижения конкурентных преимуществ в издержках.
102. Стратегический план и особенности его разработки.
103. Конкурентные стратегии фирмы.
104. Стратегия выхода компании на внешний рынок.
105. Стратегия повышения конкурентоспособности фирмы на мировом рынке.
106. Стратегии преодоления сопротивления процессу изменения в организации.
107. Корпоративные стратегии организации: слияния и поглощения.
108. Проблемы маркетингового анализа на предприятии.
109. Бизнес-планирование на предприятии.
110. Разработка маркетинговой программы развития предприятия.
111. Разработка комплекса маркетинга малого предприятия.
112. Управление продвижением продукции на внешних рынках.
113. Маркетинговые стратегии выхода на внешние рынки.
114. Разработка маркетинговой кампании продвижения продукции.
115. Подготовка антиконкурентных действий.
116. Методы и формы неценовой конкуренции.
117. Методы и формы ценовой конкуренции.
118. Формирование потребительских предпочтений.
119. Прогнозирование спроса, структуры и объема продаж продукции.
120. Маркетинговые методы повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции.
121. Формирование ценовой политики компании.
122. Оптимизация товародвижения в торгово-складской сети.
123. Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций.

124. Разработка комплексной системы стимулирования продаж.
125. Организация и планирование рекламных кампаний.
126. Стратегия развития внешнеторговой компании
127. Роль иностранных инвестиций в развитии реального сектора экономики Татарстана.
128. Инвестиционный климат и его влияние на приток капитала (на примере одного из регионов Татарстан).
129. Иностранные фирмы (определенной страны) на рынке Республики Татарстан прямых инвестиций.
130. Роль международных организаций в развитии инвестиционного сотрудничества.
131. Региональный потенциал и его влияние на инвестиционную активность.
132. Инвестиционный проект как объект управления.
133. Привлеченные средства (акционерный капитал) и их роль в финансировании инвестиций.
134. Государственное регулирование инвестиционной деятельности в Республики Татарстан.
135. Факторы инвестиционного климата и методы его оценки (на примере одного из регионов Республики Татарстан).
136. Инвестиционное сотрудничество российских организаций и иностранных фирм в производственной сфере.
137. Проблемы повышения эффективности инвестиций и пути их решения.
138. Экономическая эффективность инвестиционного проекта.
139. Проблемы осуществления инвестиций предприятиями Республики Татарстан.
140. Портфельные инвестиции как форма экономического сотрудничества.
141. Адаптация персонала при слиянии и реорганизации компаний.
142. Активизация человеческого потенциала как средство повышения эффективности организации.
143. Влияние корпоративной культуры на процесс аквизиции (слияния) компаний.
144. Внедрение новых технологий активизации человеческого потенциала на российских предприятиях (на примере ...)
145. Внедрение систем TQM в деятельность производственных фирм.
146. Внедрение систем менеджмента качества на предприятиях сферы услуг.
147. Выбор и обоснование моделей управления человеческим потенциалом с целью преодоления сопротивления процессу изменения в организации.
148. Использование брендинга как способа усиления конкурентоспособности организации.
149. Ключевые компетенции человеческого потенциала персонала как устойчивое конкурентное преимущество компании.

150. Мотивация и стимулирование труда на предприятиях торговой сферы (на примере...).

151. Организация работы по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала (на примере...).

152. Основные этапы инновационных процессов и источники их финансирования на предприятии.

153. Особенности мотивирования топ-менеджеров компании с целью повышения их человеческого потенциала.

154. Повышение потенциала руководства организации как условие развития социальной системы управления.

155. Постановка коучинга в организации как метод активизации человеческого потенциала персонала.

156. Построение системы качества продукции как условие повышения конкурентоспособности организации.

157. Построение системы сертификации качества продукции в соответствии с международными стандартами качества.

158. Построение системы управления качеством продукции в соответствии с всеобщим менеджментом качества.

159. Пути улучшения системы коммуникаций как условие развития человеческого потенциала в современной фирме.

160. Развитие и повышение конкурентоспособности компании через активизацию человеческого потенциала менеджеров.

161. Развитие корпоративной культуры и оценка соответствия сотрудников ключевым компетенциям компании.

162. Управление адаптацией персонала на предприятии (на примере...)

163. Управление неформальными группами как эффективный инструмент активизации человеческого потенциала на предприятии.

164. Управление персоналом в условиях кризисных ситуаций.

165. Управление поведением менеджеров среднего звена при создании стратегических альянсов.

166. Управление профессиональной ориентацией и адаптацией как условие активизации человеческого потенциала организации.

167. Прямые инвестиции: содержание, формы.

168. Управление инвестиционной политикой предприятия.

169. Инвестиционный проект как объект управления.

170. Управление конфликтами в организации.

171. Совершенствование процесса подготовки организационных и распорядительных документов предприятия (на примере...)

## **6.2. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

### ***а) основная литература:***

1. Балдин, К. В. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 8-е изд. – М. : Дашков и К, 2018. – 495 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=29175>
2. Басенко, В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. – М. : Дашков и К, 2018. – 384 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=87377>
3. Горбашко, Е. А. Управление качеством [Электронный ресурс] : учебник для академ. бакалавриата / Е. А. Горбашко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2019. – 352 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/431758>
4. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 290 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=309048>
5. Еремин, В. И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. И. Еремин, Ю. Н. Шумаков, С. В. Жариков ; под ред. В. И. Еремина. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 272 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=302367>
6. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / К. В. Балдин [и др.] ; под ред. А. В. Барышевой. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2017. – 380 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=108072>
7. Кожухар, В. М. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. М. Кожухар. – М. : Дашков и К, 2018. – 292 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=176424>
8. Краснова, Л. Н. Экономика предприятий [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Л. Н. Краснова, М. Ю. Гинзбург, Р. Р. Садыкова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 374 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=336336>
9. Лапуста, М. Г. Предпринимательство [Электронный ресурс] : учебник / М. Г. Лапуста. – Изд. испр. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 384 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=333556>
10. Производственный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник и практикум для приклад. бакалавриата / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под ред. Л. С. Леонтьевой, В. И. Кузнецова. – М. : Изд-во Юрайт, 2019. – 305 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/432147>
11. Резник, С. Д. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. – 3-е изд., перераб и доп. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 379 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=302951>
12. Соловьев, Б. А. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 336 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=209892>
13. Угурчиев, О. Б. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учеб. пособие / О. Б. Угурчиев, З. М. Бероева. – М. : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 268 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=91949>

14. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебник / А. И. Базилевич [и др.] ; под ред. Н. М. Филимоновой, Н. В. Моргуновой, Н. В. Родионовой. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 349 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=330949>

15. Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента : История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. Г. Фаррахов. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 272 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=223846>

16. Хохлова, Т. П. Теория менеджмента: история управленческой мысли [Электронный ресурс] : учебник / Т. П. Хохлова. – М. : Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 384 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=297473>

17. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций [Электронный ресурс] / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 9-е изд. – М. : Дашков и К°, 2018. – 544 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=148456>

***б) дополнительная литература:***

18. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры [Электронный ресурс] : монография / В. А. Агафонов. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 276 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=320727>

19. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации [Электронный ресурс] : учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 244 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=335874> Лапуста, М. Г. Предпринимательство [Электронный ресурс] : учебник / М. Г. Лапуста. – Изд. испр. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 384 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=333556>

20. Басовский, Л. Е. Управление качеством [Электронный ресурс] : учебник / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 231 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=337839>

21. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / Ю. М. Беляев. – М. : Дашков и К°, 2018. – 220 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=87379>

22. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=164304>

23. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Л. В. Бобков [и др.] ; под ред. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : НИЦ Инфра-М, 2020. – 296 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=345090>

24. Боковня, А. Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами: (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) [Электронный ресурс] : монография / А. Е. Боковня. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 144 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=337186>
25. Виханский, О. С. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 656 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=330968>
26. Ким, С. А. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / С. А. Ким. – М. : Дашков и К°, 2017. – 260 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=7483>
27. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. В. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znaniium.com>]. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=335849>
28. Лифшиц, А. С. Управление человеческими ресурсами : теория и практика [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. С. Лифшиц. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2018. – 266 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=158966>
29. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : понятия, концепции, инструменты принятия решений [Электронный ресурс] : справ. пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 320 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=334994>
30. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : практикум / Е. Л. Маслова. – М. : Дашков и К, 2017. – 160 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=213243>
31. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. Л. Сендеров [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 227 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=334953>
32. Наумов, В. Н. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / В. Н. Наумов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=157112>
33. Правовое регулирование финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] : монография / Г. Ф. Ручкина [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 154 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znaniium.com>]. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=330283>
34. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 1 [Электронный ресурс] : учебник для академ. бакалавриата / И. Н. Иванов [и др.] ; под ред. И. Н. Иванова. – М. : Изд-во Юрайт, 2019. – 404 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/438319>
35. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 2 [Электронный ресурс] : учебник для академ. бакалавриата / И. Н. Иванов [и др.] ;



под ред. И. Н. Иванова. – М. : Изд-во Юрайт, 2019. – 174 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/438320>

36. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под общ. ред. С. Д. Резника. – 3-е изд., стер. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 210 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=342036>.

37. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебник / А. И. Базилевич [и др.] ; под ред. Н. М. Филимоновой, Н. В. Моргуновой, Н. В. Родионовой. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 349 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=330949>

38. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность [Электронный ресурс] : монография / В. А. Васяйчева [и др.] ; под ред. В. С. Гродского и Н.В. Солововой. – М. : РИОР : ИНФРА-М. 2018. – 278 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=309090>

39. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – М. : Дашков и К, 2018. – 468 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=105064>

40. Экономика и организация производства [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Вертакова [и др.] ; под ред. Ю. И. Трещевского, Ю. В. Вертаковой, Л. П. Пидоймо. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 381 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=302851>

41. Яковлев, Г. А. Организация предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. А. Яковлев. – 2-е изд. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 313 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=333603>

#### ***в) интернет-ресурсы:***

42. [www.gov.ru](http://www.gov.ru) – Сервер органов государственной власти РФ

43. [www.tatar.ru](http://www.tatar.ru) – Официальный сайт Республики Татарстан

44. [www.kzn.ru](http://www.kzn.ru) – Официальный портал мэрии г.Казани

45. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) - Справочно-правовая система "Консультант Плюс"

46. [www.garant.ru](http://www.garant.ru) - Справочно-правовая система "Гарант"

47. [www.aup.ru](http://www.aup.ru) - сайт журнала «Административно-управленческий портал»

48. [www.bcr.ru](http://www.bcr.ru) - сайт журнала «Управление непрерывностью бизнеса в России»

49. [www.businessdecision.ru](http://www.businessdecision.ru) - портал «Business & Decision»

50. [www.chumanresources.com](http://www.chumanresources.com) - сайт журнала «Change Management and Organization Development»

51. [www.gpronline.ru](http://www.gpronline.ru) - сайт журнала «Система совместного управления»

52. [www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru) - сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»

53. [www.devbusiness.ru](http://www.devbusiness.ru) - сайт «Развитие Бизнеса»

54. <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> - портал «Русский менеджмент»

### **6.3. ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ, ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ЗАЩИТЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Для подготовки ВКР за обучающимся приказом университета закрепляется руководитель ВКР из числа профессорско-преподавательского состава КИУ (ИЭ-УП).

Требования к содержанию, структуре и оформлению ВКР содержатся в Методических указаниях выпускной квалификационной работы. Методические указания ВКР являются обязательным элементом каждой основной образовательной программы высшего образования.

После завершения подготовки обучающимся ВКР руководитель ВКР представляет на кафедру письменный отзыв о работе обучающегося в период подготовки ВКР.

Тексты ВКР размещаются университетом в электронно-библиотечной системе вуза и проверяются на объём заимствования. Все выпускные квалификационные работы проверяются руководителями ВКР на соблюдение требований оригинальности текста работы. Оригинальность текста должна составлять не менее 55%.

ВКР и отзыв руководителя предоставляются в ГЭК не позднее, чем за 2 календарных дня до защиты.

Защита выпускной квалификационной работы проводится не ранее, чем через 7 дней после государственного экзамена.

При защите ВКР выпускники должны, опираясь на полученные знания, умения и навыки, показать способность самостоятельно решать задачи профессиональной деятельности, излагать информацию, аргументировать и защищать свою точку зрения.

Перед началом заседания ГЭК секретарь комиссии проверяет:

- наличие документации по обеспечению и проведению ГИА;
- оснащение аудитории необходимыми техническими средствами.

Обучающиеся приглашаются к защите согласно графику защит, согласованному с заведующим выпускающей кафедрой. Обучающийся, на защите которого присутствует руководитель ВКР, по согласованию с председателем экзаменационной комиссии приглашается к защите с учетом пожеланий руководителя. При необходимости этот порядок может быть изменен по решению председателя ГЭК.

Продолжительность выступления обучающегося должна составлять не более 10 минут. Председатель ГЭК вправе прервать обучающегося, вышедшего за пределы временных ограничений.

В своем выступлении обучающийся должен отразить:

- актуальность темы исследования;
- цели и задачи выпускной квалификационной работы;

- структуру и содержание работы, а также основные и наиболее важные проблемы, рассмотренные в ней;
- перспективы практического применения результатов проведенного исследования.

При необходимости обучающийся в процессе выступления может использовать технические средства, схемы, таблицы, раздаточный материал.

После выступления обучающегося члены ГЭК вправе задать ему уточняющие и дополнительные вопросы.

После ответов обучающегося на вопросы членов ГЭК по поручению председателя экзаменационной комиссии члены комиссии оглашает отзыв руководителя. В том случае, если на защите присутствует руководитель, свой отзыв он вправе огласить самостоятельно.

После оглашения отзыва руководителя обучающему предоставляется возможность ответить на указанные в нем замечания (при их наличии).

После окончания процедуры защиты выпускных квалификационных работ (ВКР) всех обучающихся, экзаменационная комиссия в присутствии секретаря проводит закрытое обсуждение с целью определения результатов защиты. В это время обучающиеся и иные лица не вправе находиться в аудитории, где проводится обсуждение результатов.

В случае расхождении мнений членов комиссии спорные вопросы решаются голосованием, при этом председатель ГЭК обладает правом решающего голоса.

После окончания обсуждения и оформления протокола заседания ГЭК оглашаются результаты защиты ВКР.

В процессе оглашения результатов защиты ВКР председатель ГЭК вправе отметить обучающихся, показавших наиболее высокий уровень знаний, и назвать обучающихся, чьи ответы имели существенные недостатки.

## **7. ПОРЯДОК ПОДАЧИ И РАССМОТРЕНИЯ АПЕЛЛЯЦИЙ**

Обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения государственного аттестационного испытания и (или) несогласии с результатами государственного экзамена.

Апелляция подается лично обучающимся в апелляционную комиссию не позднее следующего рабочего дня после объявления результатов государственного аттестационного испытания.

Для рассмотрения апелляции секретарь ГЭК направляет в апелляционную комиссию протокол заседания государственной экзаменационной комиссии, заключение председателя государственной экзаменационной комиссии о соблюдении процедурных вопросов при проведении государственного аттестационного испытания, а также письменные ответы обучающегося (при их наличии) (для рассмотрения апелляции по проведению государственного экзамена) либо выпускную квалификационную работу и отзыв (для рассмотрения апелляции по прове-

дению защиты выпускной квалификационной работы).

Апелляция не позднее 2 рабочих дней со дня ее подачи рассматривается на заседании апелляционной комиссии, на которое приглашаются председатель государственной экзаменационной комиссии и обучающийся, подавший апелляцию. Заседание апелляционной комиссии может проводиться в отсутствие обучающегося, подавшего апелляцию, в случае его неявки на заседание апелляционной комиссии.

Председатель апелляционной комиссии осуществляет общее руководство работой апелляционной комиссии, распределяет обязанности между членами апелляционной комиссии, обеспечивает координацию работы членов апелляционной комиссии, ведет заседания апелляционной комиссии, утверждает рабочую документацию комиссии, контролирует исполнение решений апелляционной комиссии.

В процессе заседания члены апелляционной комиссии изучают представленные материалы и заслушивают председателя (члена) ГЭК и обучающегося.

Решение апелляционной комиссии принимаются простым большинством голосов от числа участвующих в заседании лиц, входящих в состав комиссии. При равном числе голосов председатель комиссии обладает правом решающего голоса.

При рассмотрении апелляции о нарушении процедуры проведения государственного аттестационного испытания апелляционная комиссия принимает одно из следующих решений:

об отклонении апелляции, если изложенные в ней сведения о нарушениях процедуры проведения государственного аттестационного испытания обучающегося не подтвердились и (или) не повлияли на результат государственного аттестационного испытания;

об удовлетворении апелляции, если изложенные в ней сведения о допущенных нарушениях процедуры проведения государственного аттестационного испытания обучающегося подтвердились и повлияли на результат государственного аттестационного испытания.

В случае удовлетворения апелляции о нарушении процедуры проведения государственного аттестационного испытания, результат проведения государственного аттестационного испытания подлежит аннулированию. В этом случае протокол заседания АК о рассмотрении апелляции не позднее следующего рабочего дня передается в ГЭК для реализации решения апелляционной комиссии.

Решение, принятое АК, оформляется протоколом.

При рассмотрении апелляции о несогласии с результатами государственного экзамена апелляционная комиссия выносит одно из следующих решений:

об отклонении апелляции и сохранении результата государственного экзамена;

об удовлетворении апелляции и выставлении иного результата государственного экзамена.

Решение апелляционной комиссии доводится до сведения обучающегося,

подавшего апелляцию, в течение 3 рабочих дней со дня заседания апелляционной комиссии. Факт ознакомления обучающегося, подавшего апелляцию, с решением апелляционной комиссии удостоверяется подписью обучающегося.

Положительное решение апелляционной комиссии об удовлетворении апелляции о несогласии с результатами государственного экзамена не позднее следующего рабочего дня передается в ГЭК для аннулирования ранее выставленного результата государственного экзамена.

При удовлетворении апелляции о нарушении процедуры проведения государственного аттестационного испытания обучающемуся предоставляется возможность повторно пройти государственное аттестационное испытание в срок, не позднее даты завершения обучения в организации в соответствии со ФГОС.

Решение, принятое АК, оформляется протоколом.

Повторное проведение государственного аттестационного испытания обучающегося, подавшего апелляцию, осуществляется в присутствии председателя или одного из членов апелляционной комиссии.

Для обучающихся, не явившихся на апелляционную комиссию в назначенное время, повторное заседание комиссии не назначается и не проводится.

Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит.

Апелляция на повторное проведение государственного аттестационного испытания не принимается.

## **8. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ СДАЧИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЭКЗАМЕНОВ И ЗАЩИТЫ ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ**

Оценка сформированности компетенций на госэкзамене проводится на основе Программы госэкзамена в части полноты знаний (теоретические вопросы) и наличия умений и навыков (ситуационные задачи (кейсы)), а также выраженности личностной готовности к профессиональному совершенствованию.

Госэкзамен проводится по билетам с вопросами и практическими заданиями по разделам программы госэкзамена. Полнота знаний на госэкзамене оценивается по ответам на теоретические вопросы, наличие умений оценивается по выполнению ситуационных задач (кейсов), владение опытом и выраженность личностной готовности к профессиональному самосовершенствованию оценивается по ответам на дополнительные вопросы.

По результатам госэкзамена оформляется Ведомость с указанием экзаменационной оценки и уровня сформированности компетенций.

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.

Оценка сформированности компетенций на защите ВКР осуществляется на основе содержания ВКР, доклада выпускника на защите, ответов на дополнительные вопросы с учетом предварительных оценок, выставленных в отзыве руководителем (бланк отзыва см. Приложение 2).

При оценке сформированности компетенций выпускников на защите ВКР рекомендуется учитывать сформированность следующих составляющих компетенций:

- полнота знаний, оценивается на основе теоретической части работы и ответов на вопросы;
- наличие умений оценивается на основе эмпирической части работы и ответов на вопросы;
- владение опытом и навыками, проявление личностной готовности к профессиональному самосовершенствованию

По результатам защиты ВКР оформляется Ведомость с указанием оценки и уровня сформированности компетенций.

Итоговая обобщенная оценка уровня сформированности системы компетенций, подлежащих проверке на каждом этапе (государственный экзамен, защита ВРК) оценивается по 4-х балльной шкале:

- «отлично» – сформированность компетенций соответствует требованиям компетентностной модели; выпускник готов самостоятельно решать стандартные и нестандартные профессиональные задачи по видам профессиональной деятельности;
- «хорошо» – сформированность компетенций соответствует требованиям компетентностной модели; выпускник готов самостоятельно решать стандартные профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности;
- «удовлетворительно» – сформированность компетенций соответствует требованиям компетентностной модели; выпускник способен решать определенные профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности;
- «неудовлетворительно» – сформированность компетенций не соответствует требованиям ФГОС; выпускник не готов решать профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности.

В случае несформированности хотя бы одной компетенции, интегрированная оценка не может быть положительной.

### Измерительная шкала для оценки уровня сформированности компетенций (Государственный экзамен)

Составляющие компетенции	ОЦЕНКИ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
<b>Шкала оценивания</b>	<b>&lt; 60 %</b>	<b>60 – 70 %</b>	<b>71 – 85 %</b>	<b>86 – 100 %</b>
<b>Полнота знаний</b>	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. Демонстрирует полное непонимание сущности излагаемых вопросов	В целом, демонстрирует знание предмета, но допускает ошибки, в том числе при ответах на дополнительные вопросы	Уровень знаний соответствует программе подготовки; в целом логично и точно отвечает на вопросы, билета и дополнительные вопросы; допускает неточности и негрубые ошибки при ответах	Уровень знаний соответствует программе подготовки; дает полный, развернутый ответ, как на вопросы билета, так и дополнительные вопросы
<b>Наличие умений</b>	При решении стандартных задач не продемонстрированы некоторые основные умения и навыки. Не способен применить теоретические знания при решении практических задач. Имели место грубые ошибки.	Продемонстрированы, в целом, основные умения; решены типовые задачи, но встречаются ошибки; в ряде случаев затрудняется в интерпретации и обосновании полученных результатов решения	Продемонстрированы все основные умения; задание решено, в целом, правильно, но допущены отдельные неточности; приведено обоснование основных результатов решения.	Продемонстрирован весь комплекс умений; задание решено правильно, приведено обоснование алгоритма и результатов решения и необходимые пояснения
<b>Владение опытом и навыками и личностная готовность к профессиональному совершенствованию</b>	Отсутствуют навыки и опыт профессиональной деятельности в требуемом объеме. Не выражена личностная готовность к профессиональному самосовершенствованию	Продемонстрированы основные навыки при ответах на вопросы и решении заданий; продемонстрирован опыт по видам профессиональной деятельности в минимально требуемом объеме. Отмечается определенная личностная готовность к профессиональному совершенствованию	Продемонстрирован комплекс основных навыков при ответах на вопросы и решении практических заданий; продемонстрирован определенный опыт по всем видам профессиональной деятельности в требуемом объеме. Отмечается личностная готовность к профессиональному самосовершенствованию	Продемонстрирован весь комплекс навыков при ответах на вопросы и решении практических заданий; приведены практические примеры по рассматриваемым вопросам; продемонстрирован опыт по всем видам профессиональной деятельности в необходимом объеме. Личностная готовность к профессиональному самосовершенствованию ярко выражена.

<b>Характеристика сформированности компетенции</b>	Компетенции в полной мере не сформированы. Имеющихся знаний, умений, опыта недостаточно для решения профессиональных задач. Требуется повторное обучение.	Сформированность компетенций соответствует минимальным требованиям компетентностной модели выпускника. Имеющихся знаний, умений, опыта, в целом, достаточно для решения минимально необходимых профессиональных задач	Сформированность компетенций, в целом, соответствует основным требованиям компетентностной модели выпускника, но есть недочеты. Имеющихся знаний, умений, опыта достаточно для решения основных профессиональных задач	Сформированность компетенций соответствует максимальным требованиям компетентностной модели выпускника. Имеющихся знаний, умений, опыта достаточно для решения всего комплекса профессиональных задач.
<b>Итоговая обобщенная оценка сформированности всех компетенций</b>	Значительное количество компетенций не сформированы	Все компетенции сформированы, но большинство на низком уровне	Все компетенции сформированы на среднем или высоком уровнях	Большинство компетенций сформированы на высоком уровне
<b>Уровень сформированности компетенций</b>	<b>Нулевой</b>	<b>Низкий</b>	<b>Средний</b>	<b>Высокий</b>

### Измерительная шкала для оценки уровня сформированности компетенций (Выпускная квалификационная работа)

Составляющие компетенции	ОЦЕНКИ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
<b>Шкала оценивания</b>	<b>&lt; 60 %</b>	<b>60 – 70 %</b>	<b>71 – 85 %</b>	<b>86 – 100 %</b>
<b>Полнота знаний</b>	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. Демонстрирует полное непонимание сущности излагаемых вопросов	Демонстрирует поверхностные знания в рамках объекта и предмета исследования. Допущено много негрубых ошибки.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, в ходе доклада оперирует понятиями, доклад построен логически верно и связно, возможно с несущественными ошибками отвечает на дополнительные вопросы. Допущено несколько негрубых ошибок при построении доклада.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, в ходе доклада уверенно оперирует понятиями, доклад логически структурирован, отражает основные результаты исследования. В процессе защиты допущено несколько несущественных ошибок.
<b>Наличие умений</b>	При проведении исследования не продемонстри-	Продемонстрированы основные уме-	Продемонстрированы основные умения. Проведено на-	Продемонстрированы все основные умения, некоторые –



	<p>рованы основные умения. Не способен применить теоретические знания при проведении исследования. Имели место грубые ошибки.</p>	<p>ния проведения научного исследования. Не может объяснить алгоритм построения проведенного исследования, не может объяснить полученные результаты. Все поставленные задачи выполнены, но не в полном объеме.</p>	<p>учное исследование с негрубыми ошибками. Способен объяснить алгоритм проведенного исследования. Выполнены все поставленные задачи, в полном объеме, но некоторые с недочетами. Оценивает данными официальной статистики, знает и понимает текущую ситуацию в исследуемой области.</p>	<p>на уровне хорошо закрепленных навыков. Ответ профессионально грамотный, в докладе отражены результаты исследования, выводы по проблемам и пути их решения. Оценивает данными официальной статистики, знает и понимает текущую ситуацию в исследуемой области.</p>
<p><b>Владение опытом и навыками и личностная готовность к профессиональному совершенствованию</b></p>	<p>Отсутствуют навыки и опыт профессиональной деятельности в требуемом объеме. Не выражена личностная готовность к профессиональному совершенствованию</p>	<p>Имеется минимальный опыт профессиональной деятельности, практические исследования проведены в соответствии с требованиями, но имеются ошибки и недочеты, влияющие на полученные результаты. Личностная готовность к профессиональному совершенствованию слабо выражена</p>	<p>Имеется опыт профессиональной деятельности, практические исследования проведены в соответствии с требованиями, но с незначительными недочетами, которые существенно не влияют на полученные результаты. Личностная готовность к профессиональному совершенствованию достаточно выражена, но существенных достижений в профессиональной деятельности на данный момент нет.</p>	<p>Имеется значительный опыт по всем видам профессиональной деятельности, практические исследования проведены в соответствии с требованиями. Личностная готовность к профессиональному совершенствованию ярко выражена. Имеются существенные профессиональные достижения.</p>
<p><b>Характеристика сформированности компетенции</b></p>	<p>Компетенции в полной мере не сформированы. Имеющихся знаний, умений, опыта недостаточно для решения профессиональных задач. Требуется повторное обучение.</p>	<p>Сформированность компетенций соответствует минимальным требованиям компетентностной модели выпускника. Имеющихся знаний, умений, опыта, в целом, достаточно для решения минимально необходимых профессиональных задач</p>	<p>Сформированность компетенций, в целом, соответствует основным требованиям компетентностной модели выпускника, но есть недочеты. Имеющихся знаний, умений, опыта достаточно для решения основных профессиональных задач</p>	<p>Сформированность компетенций соответствует максимальным требованиям компетентностной модели выпускника. Имеющихся знаний, умений, опыта достаточно для решения всего комплекса профессиональных задач.</p>
<p><b>Итоговая обобщенная</b></p>	<p>Значительное количество ком-</p>	<p>Все компетенции сформированы, но</p>	<p>Все компетенции сформированы на</p>	<p>Большинство компетенций сформир-</p>

<b>оценка сформированности всех компетенций</b>	петенций не сформированы	большинство на низком уровне	среднем или высоком уровнях	рованы на высоком уровне
<b>Уровень сформированности компетенций</b>	Нулевой	Низкий	Средний	Высокий

## **9. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ГИА**

### *а) основная литература:*

1. Балдин, К. В. *Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 8-е изд. – М. : Дашков и К, 2018. – 495 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=29175>*
2. Басенко, В. П. *Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. – М. : Дашков и К, 2018. – 384 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=87377>*
3. Горбашко, Е. А. *Управление качеством [Электронный ресурс] : учебник для академ. бакалавриата / Е. А. Горбашко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2019. – 352 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/431758>*
4. Егоршин, А. П. *Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 290 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=309048>*
5. Еремин, В. И. *Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. И. Еремин, Ю. Н. Шумаков, С. В. Жариков ; под ред. В. И. Еремина. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 272 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=302367>*
6. *Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / К. В. Балдин [и др.] ; под ред. А. В. Барышевой. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2017. – 380 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=108072>*
7. Кожухар, В. М. *Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. М. Кожухар. – М. : Дашков и К, 2018. – 292 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=176424>*
8. Краснова, Л. Н. *Экономика предприятий [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Л. Н. Краснова, М. Ю. Гинзбург, Р. Р. Садыкова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 374 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=336336>*
9. Лапуста, М. Г. *Предпринимательство [Электронный ресурс] : учебник / М. Г. Лапуста. – Изд. испр. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 384 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=333556>*
10. *Производственный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник и практикум для приклад. бакалавриата / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под ред. Л. С. Леонть-*

евой, В. И. Кузнецова. – М. : Изд-во Юрайт, 2019. – 305 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/432147>

11. Резник, С. Д. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. – 3-е изд., перераб и доп. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 379 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=302951>

12. Соловьев, Б. А. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 336 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=209892>

13. Угурчиев, О. Б. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учеб. пособие / О. Б. Угурчиев, З. М. Бероева. – М. : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 268 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=91949>

14. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебник / А. И. Базилевич [и др.] ; под ред. Н. М. Филимоновой, Н. В. Моргуновой, Н. В. Родионовой. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 349 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=330949>

15. Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента : История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. Г. Фаррахов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 272 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=223846>

16. Хохлова, Т. П. Теория менеджмента: история управленческой мысли [Электронный ресурс] : учебник / Т. П. Хохлова. – М. : Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 384 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=297473>

17. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций [Электронный ресурс] / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 9-е изд. – М. : Дашков и К°, 2018. – 544 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=148456>

#### ***б) дополнительная литература:***

1. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры [Электронный ресурс] : монография / В. А. Агафонов. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 276 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=320727>

2. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации [Электронный ресурс] : учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 244 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=335874> Лапуста, М. Г. Предпринимательство [Электронный ресурс] : учебник / М. Г. Лапуста. – Изд. испр. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 384 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=333556>

3. Басовский, Л. Е. Управление качеством [Электронный ресурс] : учебник / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 231 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=337839>

4. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / Ю. М. Беляев. – М. : Дашков и К°, 2018. – 220 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=87379>
5. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=164304>
6. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Л. В. Бобков [и др.] ; под ред. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : НИЦ Инфра-М, 2020. – 296 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=345090>
7. Боковня, А. Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами: (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) [Электронный ресурс] : монография / А. Е. Боковня. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 144 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=337186>
8. Виханский, О. С. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 656 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=330968>
9. Ким, С. А. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / С. А. Ким. – М. : Дашков и К°, 2017. – 260 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=7483>
10. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. В. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znaniium.com>]. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=335849>
11. Лифшиц, А. С. Управление человеческими ресурсами : теория и практика [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. С. Лифшиц. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2018. – 266 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=158966>
12. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : понятия, концепции, инструменты принятия решений [Электронный ресурс] : справ. пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 320 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=334994>
13. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : практикум / Е. Л. Маслова. – М. : Дашков и К, 2017. – 160 с. – Режим доступа : <https://new.znaniium.com/read?id=213243>
14. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. Л. Сендеров [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 227 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=334953>

15. Наумов, В. Н. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / В. Н. Наумов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с. – Режим доступа: <https://new.znanium.com/read?id=157112>

16. Правовое регулирование финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] : монография / Г. Ф. Ручкина [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 154 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znanium.com>]. – Режим доступа: <https://new.znanium.com/read?id=330283>

17. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 1 [Электронный ресурс] : учебник для академ. бакалавриата / И. Н. Иванов [и др.] ; под ред. И. Н. Иванова. – М. : Изд-во Юрайт, 2019. – 404 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/438319>

18. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 2 [Электронный ресурс] : учебник для академ. бакалавриата / И. Н. Иванов [и др.] ; под ред. И. Н. Иванова. – М. : Изд-во Юрайт, 2019. – 174 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/438320>

19. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под общ. ред. С. Д. Резника. – 3-е изд., стер. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 210 с. – Режим доступа : <https://new.znanium.com/read?id=342036>.

20. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебник / А. И. Базилевич [и др.] ; под ред. Н. М. Филимоновой, Н. В. Моргуновой, Н. В. Родионовой. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 349 с. – Режим доступа : <https://new.znanium.com/read?id=330949>

21. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность [Электронный ресурс] : монография / В. А. Васяйчева [и др.] ; под ред. В. С. Гродского и Н.В. Солововой. – М. : РИОР : ИНФРА-М. 2018. – 278 с. – Режим доступа : <https://new.znanium.com/read?id=309090>

22. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – М. : Дашков и К, 2018. – 468 с. – Режим доступа : <https://new.znanium.com/read?id=105064>

23. Экономика и организация производства [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Вертакова [и др.] ; под ред. Ю. И. Трещевского, Ю. В. Вертаковой, Л. П. Пидоймо. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 381 с. – Режим доступа : <https://new.znanium.com/read?id=302851>

24. Яковлев, Г. А. Организация предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. А. Яковлев. – 2-е изд. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 313 с. – Режим доступа: <https://new.znanium.com/read?id=333603>

#### **в) интернет-сайты:**

1. [www.gov.ru](http://www.gov.ru) – Сервер органов государственной власти РФ
2. [www.tatar.ru](http://www.tatar.ru) – Официальный сайт Республики Татарстан

3. [www.kzn.ru](http://www.kzn.ru) – Официальный портал мэрии г.Казани
4. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) - Справочно-правовая система "Консультант Плюс"
5. [www.garant.ru](http://www.garant.ru) - Справочно-правовая система "Гарант"
6. [www.aup.ru](http://www.aup.ru) - сайт журнала «Административно-управленческий портал»
7. [www.bcrp.ru](http://www.bcrp.ru) - сайт журнала «Управление непрерывностью бизнеса в России»
8. [www.businessdecision.ru](http://www.businessdecision.ru) - портал «Business & Decision»
9. [www.chumanresources.com](http://www.chumanresources.com) - сайт журнала «Change Management and Organization Development»
10. [www.gpronline.ru](http://www.gpronline.ru) - сайт журнала «Система совместного управления»
11. [www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru) - сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»
12. [www.devbusiness.ru](http://www.devbusiness.ru) - сайт «Развитие Бизнеса»
13. <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> - портал «Русский менеджмент»

## **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ И ПОДГОТОВКИ К ГИА, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

### **Программное обеспечение:**

#### **Лицензионное программное обеспечение**

Microsoft Windows 10

Microsoft Office Standard 2013

Microsoft Office Professional 2013

Kaspersky Endpoint Security 10

#### **Рекомендуемое дополнительное программное обеспечение**

7-Zip

Adobe Acrobat Reader DC

K-Lite Mega Codec Pack

Mozilla Firefox

Яндекс.Браузер

#### **Информационные справочные системы**

1. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

2. Электронная информационно-образовательная среда КИУ (ИЭУП).

#### **Профессиональные базы данных**

1. База данных государственной статистики Федеральной службы государственной статистики

[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/)

2. База социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения <https://wciom.ru/database/>

3. База данных территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Татарстан [http://tatstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/tatstat/ru/statistics/](http://tatstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/tatstat/ru/statistics/)

## **11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГИА**

Государственная итоговая аттестация проходит в кабинете (помещении/аудитории/лаборатории и т.д.) который оборудован: специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование; доска; компьютер или ноутбук;

Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, включает:

- специализированная учебная мебель;
- ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование;
- доска; компьютер или ноутбук;
- набор презентаций и учебно-наглядных пособий, обеспечивающий тематические иллюстрации по дисциплине;
- автоматизированные рабочие места с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет».

Самостоятельная работа обучающихся в кабинете университета, который оборудован специализированной учебной мебелью, ТСО: видеопроекционным оборудованием, автоматизированными рабочими местами обучающихся с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доской; помещение для самостоятельной работы в читальном зале библиотеки университета, оборудованное специализированной учебной мебелью автоматизированными рабочими местами обучающихся с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет».

**Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова (ИЭУП)»  
Факультет менеджмента и инженерного бизнеса**

**Кафедра менеджмента**

«Допустить к защите»

Зав. кафедрой: \_\_\_\_\_

к.г.н., доцент

Чернышева Татьяна Николаевна

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ  
И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ  
(на примере ОАО «Огни Казани»)**

Выпускная квалификационная работа  
направление 38.03.02 Менеджмент  
профиль "Менеджмент организации"  
(уровень бакалавриата)

Выполнил: \_\_\_\_\_

обучающийся группы \_\_\_\_\_

Иванов Иван Иванович

Руководитель: \_\_\_\_\_

к.с.н., доцент

Петрова Людмила Ивановна

**Набережные Челны – 20\_\_**



Образец отзыва руководителя на выпускную квалификационную работу

**Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова (ИЭУП)»  
Факультет менеджмента и инженерного бизнеса**

**Кафедра менеджмента**

**ОТЗЫВ  
на выпускную квалификационную работу**

Обучающийся \_\_\_\_\_

Группа \_\_\_\_\_, направление подготовки 38.03.02, профиль "Менеджмент организации" (уровень бакалавриата)

Тема \_\_\_\_\_

(полное название темы согласно заданию)

**СОДЕРЖАНИЕ ОТЗЫВА**

**1. Обоснование актуальности темы, постановка объекта, предмета, целей и задач исследования:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. Соответствие работы заданию:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. Оценка полноты теоретического освещения проблемы, умения работать с литературными источниками и справочниками, ясно и четко излагать материал:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. Умение анализировать состояние и динамику объекта исследования с использованием методов качественного и количественного анализа:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5. Умение правильно применять нормы законодательства:** \_\_\_\_\_

---

---

**6. Владение методами сбора и обработки информации, применение информационно-коммуникационных технологий в сфере профессиональной деятельности обучающегося** \_\_\_\_\_

---

---

**7. Оценка полученных в ходе выполнения ВКР результатов, обоснованности выводов и предложений:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**8. Практическая значимость выпускной квалификационной работы:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**9. Оценка самостоятельности, инициативности и ответственности обучающегося при решении задач выпускной квалификационной работы:**

---

---

**10. Наличие заимствований и уровень оригинальности текста:** \_\_\_\_\_

---

---

**11. Достоинства и недостатки ВКР:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**12. Соответствие работы установленным требованиям к оформлению:**

---

---

### Наличие критериев формирования базового уровня выполнения ВКР:

Критерий	(+/-)
Соответствие оформления работы методическим указаниям	
Соответствие работы заданию на выпускную квалификационную работу	
Соответствие содержания разделов и подразделов их названию	
Соблюдение сроков написания работы по разделам	
Соблюдение регламента показателя проверки работы на плагиат.	
Отражение во введении всех обязательных компонентов (актуальность, цели, задачи и т.д.)	
Наличие в работе таблиц и рисунков	
Актуальность источников литературы, использование в работе первичных данных или официальных источников информации сети Интернет	
Использование в анализе не менее трех периодов (лет) наблюдений исследуемого объекта	
Использование во втором разделе не менее одной методики, метода или приема анализа	
Рекомендации носят прикладной характер	

### Наличие критериев формирования повышенного уровня выполнения ВКР:

#### 1) на оценку «хорошо»

Критерий	(+/-)
Наличие в первом разделе работы теоретического анализа (анализ точек зрения различных авторов по рассматриваемому предмету, анализ норм законодательства), сопровождающегося авторскими дополнениями или уточнениями исследуемых понятий и (или) описания методов и приемов анализа, используемых во втором разделе	
Использование для оценки социально-экономических показателей более чем одной методики, метода или приема анализа	
Наличие четкой, обоснованной или подтвержденной данными взаимосвязи между результатами анализа и рекомендациями	
Разработанные рекомендации содержат механизм их реализации	
Использование во втором разделе таблиц и рисунков, отражающих динамические показатели	
Наличие приложений в работе	

#### 2) на оценку «отлично»

Наличие сопоставления плановых и фактических показателей исследуемого объекта с выявленными причинами выявленных отклонений	
Использование иностранной литературы, ресурсов сети Интернет на иностранном языке, международных баз данных, международных сопоставлений	
Наличие нестандартных и (или) комплексных методик анализа во втором разделе	
Наличие в работе рекомендаций, основанных на изучении передового отечественного и зарубежного опыта по предмету исследования	
Использование во втором разделе аналитических таблиц (т.е. включающих расчетные строки/столбцы)	
Разработанные рекомендации подтверждены социально-экономическим обоснованием	
Наличие справки о внедрении результатов исследования	

Рекомендуемая оценка \_\_\_\_\_

Данная работа \_\_\_\_\_ предъявляемым требованиям  
(соответствует / не соответствует)

и \_\_\_\_\_ к публичной защите.  
(допущена / не допущена)

Руководитель:

\_\_\_\_\_ (уч. степень, уч. звание, должность)

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

Ознакомлен \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
(Ф.И.О. обучающегося) (подпись)

**Частное образовательное учреждение высшего образования**

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

**Факультет менеджмента и инженерного бизнеса**

**Кафедра менеджмента**

Зав. кафедрой: \_\_\_\_\_

к.г.н., доцент Т.Н. Чернышева

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выпускную квалификационную работу**

направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

профиль "Менеджмент организации"

(уровень бакалавриата)

Группа \_\_\_\_\_

Обучающийся \_\_\_\_\_ Иванов Иван Иванович \_\_\_\_\_

*Ф.И.О. (полностью)*

Тема: **Совершенствование управления мотивацией и стимулированием труда персонала в организации (на примере АО «Огни Казани»)**

Введение

1. Теоретические основы мотивации и стимулирования труда персонала в организации

1.1. Понятия и сущность мотивации и стимулирования труда персонала в организации

1.2. Теории мотивации трудовой деятельности персонала организации

1.3. Отечественный и зарубежный опыт мотивации и стимулирования труда персонала организации

2. Современное состояние системы управления мотивацией и стимулированием труда персонала в АО «Огни Казани»

2.1. Характеристика технико-экономических показателей организации

2.2. Исследование проблем управления мотивацией и стимулированием труда персонала организации

2.3. Разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию управления мотивацией и стимулированием труда персонала в АО «Огни Казани»

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

**Список использованной литературы должен включать не менее 30 источников:**

1. Нормативно-правовые материалы.
2. Специальная литература должна содержать источники, в том числе статьи, не старше пяти лет.
3. Текущий архив
4. Интернет-ресурсы (ссылки должны быть с указанием полного пути доступа к материалам)

**Сроки представления:**

\_\_\_\_\_ – представление задания на выпускную квалификационную работу;

\_\_\_\_\_ – подготовка выпускной квалификационной работы;

\_\_\_\_\_ – представление окончательного варианта выпускной квалификационной работы на отзыв руководителю.

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

\_\_\_\_\_  
(подпись обучающегося)

Руководитель **к.с.н., доцент Петров П.П.**

(должность, Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Обучающийся Иванов И.И.

(Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

*Примечание:*

1. Задание составляется в 2-х экз. – для обучающегося и кафедры.

2. Объем выпускной квалификационной работы 60-70 страниц машинописного текста.



## **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. Основные теории мотивации трудовой деятельности персонала организации .....	13
1.3. Отечественный и зарубежный опыт мотивации и стимулирования труда персонала организации.....	20
2. Современное состояние системы управления мотивацией и стимулированием труда персонала в АО «Огни Казани».....	27
2.1. Характеристика технико-экономических показателей организации.....	27
2.2. Исследование проблем управления мотивацией и стимулированием труда персонала организации.....	34
2.3. Разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию управления мотивацией и стимулированием труда персонала в АО «Огни Казани».....	43
Заключение.....	53
Список использованной литературы.....	58
Приложения.....	61

**Список использованной литературы**

**Список использованной литературы**

**I. Нормативно-правовые материалы:**

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с последующими изм.) // Российская газета. – 1993. – 25 декабря.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации : федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (с последующими изм.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1998. – № 31. – Ст. 3823.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч. 1 : федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ (с последующими изм.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1998. – № 31. – Ст. 3824.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч. 2 : федеральный закон от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ (с последующими изм.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2000. – № 32. – Ст. 3340.
5. Трудовой кодекс Российской Федерации : федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с последующими изм.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
6. О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития РФ: федеральный закон РФ от 20 июля 1995 г. №115-ФЗ (с последующими изм.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1995. – № 30. – Ст.2871.
7. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных



(муниципальных) учреждений : федеральный закон от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ (с последующими изм.) // Российская газета. – 2010. – 11 мая.

8. О водоснабжении и водоотведении : федеральный закон от 7 декабря 2011 г. № 416-ФЗ (с последующими изм.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2011. – № 50. – Ст. 7358.

9. О государственной гражданской службе Российской Федерации : федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (с последующими изм.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

10. О государственной социальной помощи : федеральный закон от 17 июля 1999 г. № 178-ФЗ (с последующими изм.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1999. – № 29. – Ст. 3699.

11. О закупках и поставках сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия для государственных нужд: федеральный закон от 2 декабря 1994 г. № 53 (с последующими изм.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1994. – № 32. – Ст. 3303.

12. О мерах по совершенствованию государственной наградной системы Российской Федерации : указ Президента Российской Федерации от 7 сентября 2010 г. № 1099 (с последующими изм.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2010. – № 37. – Ст. 4643.

13. Об утверждении Правил оказания медицинской помощи иностранным гражданам на территории Российской Федерации : постановление Правительства Российской Федерации от 6 марта 2013 г. № 186 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2013. – № 10. – Ст. 1035.

14. Кодекс Республики Татарстан о муниципальной службе : закон Республики Татарстан от 25 июня 2013 г. № 50-ЗРТ (с последующими изм.) // Ведомости Государственного Совета Татарстана. – 2013. – № 6 (Ч. II). – Ст. 863.

15. О государственной гражданской службе Республики Татарстан : закон Республики Татарстан от 16 января 2003 г. № 3-ЗРТ (с последующими изм.) // Республика Татарстан. – 2003. – 21 янв. (№ 13).

16. О местном самоуправлении в Республике Татарстан : закон Республики Татарстан от 28 июля 2004 г. № 45-ЗРТ (с последующими изм.) // Республика Татарстан. – 2004. – 3 авг. (№ 155-156).

17. О регулировании отдельных вопросов в сфере охраны здоровья граждан в Республике Татарстан : закон Республики Татарстан от 22 декабря 2012 г. № 87-ЗРТ // Республика Татарстан. – 2012. – 31 дек. (№ 260).

18. 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:**

19. Анисимов, С.А. Макроэкономический анализ и прогнозирование поступлений в бюджет налога на добавленную стоимость / С.А. Анисимов // Финансы. – 2017. – № 4. – С. 21-22.

20. Афанасьев, М. Бюджетная реформа в России: первые итоги и возможные перспективы / М. Афанасьев, И. Кривоногов // Вопросы экономики. – 2018. – № 11. – С. 57-69.

21. Бюджетный процесс на новом этапе / Материалы расширенного заседания коллегии Министерства финансов Российской Федерации 26 апреля 2012 г. // Финансы. – 2016. – № 5. – С. 20-27.

22. Гвызин, О.Л. Прогноз доходной составляющей федерального бюджета на территории субъекта Российской Федерации / О.Л. Гвызин // Финансы. – 2018. – № 2. – С. 18-19.

23. 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», 2018. – 568 с.

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

25. Лермонтов, Ю.М. Планирование поступлений налога на прибыль в федеральный бюджет / Ю.М. Лермонтов // Налоговая политика и практика. – 2017. – № 1. – С. 41-43.

26. Нешитой, А.С. Бюджетная система РФ: учебник / А.С. Нешитой. – М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2016. – 308 с.

27. Поляк, Г.Б. Территориальные финансы: учебник / Г.Б. Поляк. – М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2019. – 479 с.

### **III. Текущий архив:**

28. Устав организации.

29. Положение о структурном подразделении.

30. Положения (о заработной плате, о мотивации, о повышении квалификации и т.д.).

31. Программы, планы организации.

32. Отчеты о выполнении планов, программ организации.

### **IV. Источники удаленного доступа:**

33. Аюпова, Г.Ф. Оценка эффективности деятельности государственных служащих / Г.Ф. Аюпова, Т.Р. Ханнанова.– [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://isei.communityhost.ru>, свободный – дата обращения 02.10.2019 г.

34. Барциц, И.Н. Показатели государственного управления / И.Н. Барциц. – [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pvlast.ru>, свободный – дата обращения 08.09.2019 г.

35. 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 22.11.2019 г.