


Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Осетинский государственный университет имени Коста Левановича Хетагурова»

УТВЕРЖДАЮ  
проректор по учебной работе  
 А. М. Дигурова  
28.04.2018г.

ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Направление 38.03.02 Менеджмент  
Профиль «Проектное управление бизнесом»  
Квалификация (степень) выпускника – бакалавр

Программа Государственной итоговой аттестации составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.01.2016 № 7 (ред. от 20.04.2016), учебным планом подготовки бакалавра по направлению 38.03.02 Менеджмент, Профиль «Проектное управление бизнесом», одобренным Ученым советом ФГБОУ ВО «СОГУ» 28.04.2018 г., протокол № 12 и утвержденным ректором ФГБОУ ВО «СОГУ» А.У. Огоевым.

Составители: Дзагоев С.Ф., Гуриева Л.К., Кабисов М.Е., Дзакоев З.Л., Герасименко Н.А., Севостьянова И.И., Бегиева А.Ш., Пашаева З.С..

Программа обсуждена и утверждена на заседании кафедры менеджмента (протокол № 8 от 16.03.2018 г.)

Программа одобрена Советом факультета управления (протокол № 8 от «23» марта 2018 г.)

## Содержание

1. Общие положения .....	4
2. Характеристика профессиональной деятельности выпускников по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент .....	5
3. Компетенции выпускника бакалавриата, формируемые в результате освоения ОПОП.....	7
4. Перечень учебных дисциплин образовательной программы и вопросов, выносимых для проведения государственного междисциплинарного экзамена .....	11
5. Аннотации учебных дисциплин, вопросов и тем, выносимых для проведения государственного междисциплинарного экзамена.....	13
5.1. Дисциплины «Теория менеджмента», «Организационное поведение», «Маркетинг», «Стратегический менеджмент» .....	13
5.2. Дисциплины «Управление человеческими ресурсами», «Инновационный менеджмент», «Управление разработкой и реализацией проекта», «Производственный менеджмент», «Инвестиционный менеджмент», «Методы принятия управленческих решений» .....	23
6. Критерии и параметры оценки результатов сдачи государственного междисциплинарного экзамена .....	32
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение ГИА.....	34
8. Требования к подготовке, содержанию, оформлению и порядку защиты выпускных квалификационных работ .....	38
9. Тематика выпускных квалификационных работ .....	45
10. Лист актуализации .....	49
Приложения	

## **1. Общие положения**

Государственная итоговая аттестация бакалавра по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Проектное управление бизнесом», очной формы обучения является обязательной и осуществляется на завершающем 4-ом курсе обучения после освоения образовательной программы в полном объеме. Общая трудоемкость государственной итоговой аттестации составляет 9 зачетных единиц (324 часа), в том числе: подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена БЗ.Б.01 (Г) - 3 зачетные единицы (108 часов);- защита ВКР, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты БЗ.Б.02 (Д) – 6 зачетных единиц (216 часов).

Государственная итоговая аттестация бакалавра по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Проектное управление бизнесом», очной формы обучения в ФБГОУ ВО «Северо-Осетинский государственный университет имени К.Л. Хетагурова» проводится в соответствии с «Положением о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Северо-Осетинский государственный университет имени Коста Левановича Хетагурова» и включает защиту выпускной квалификационной (бакалаврской) работы и сдачу государственного экзамена.

Государственный экзамен проводится в виде комплексного междисциплинарного экзамена. Целью государственного комплексного междисциплинарного экзамена является установление уровня подготовки выпускника к выполнению профессиональных задач и соответствия его подготовки требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования и основной образовательной программы высшего образования по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Программа государственного междисциплинарного экзамена бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент очной формы обучения разработана на основании требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО), утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. № 7. К сдаче государственного междисциплинарного экзамена допускается лицо, успешно завершившее в полном объеме освоение основной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент в соответствии с учебным планом, разработанным в университете, и требованиями ФГОС ВО.

Выпускная квалификационная (бакалаврская) работа (ВКР) по направлению «Менеджмент» представляет собой комплексную квалификационную, учебно-исследовательскую или учебно-проектную работу и является самостоятельной работой студента. Выпускная квалификационная работа подводит итоги теоретической и практической

подготовки обучающегося и характеризует его подготовленность к предстоящей профессиональной деятельности. Подготовка и защита бакалаврской работы предполагает наличие у студента умений и навыков проводить самостоятельное законченное исследование на заданную тему, свидетельствующее об усвоении студентом теоретических знаний и практических навыков, позволяющих решать профессиональные задачи, соответствующие требованиям ФГОС ВО.

Выпускная квалификационная работа должна свидетельствовать о способности и умении обучающегося:

- решать практические задачи на основе применения теоретических знаний;
- вести поиск и обработку информации из различных видов источников;
- выявить управленческую задачу в сфере профессиональной деятельности;
- решить управленческую задачу с использованием аналитических методов с помощью современных информационных технологий;
- грамотно и логично излагать материал, делать обоснованные выводы по результатам исследования.

Выпускная квалификационная работа преимущественно выполняется в соответствии с заявками организаций, предприятий и учреждений в сфере профессиональной деятельности на базе производственных практик обучающихся и практик по направлению подготовки. Тематика работ определяется вузом с учетом квалификационных требований к выпускникам данного направления и с учетом научно-практических потребностей организаций-заказчиков. Организации, являющиеся заказчиками выполнения ВКР, а также организации, предоставляющие для студентов СОГУ базы прохождения практик и являющиеся потенциальными работодателями, участвуют (по согласованию с СОГУ) в процессе разработки тематики ВКР и в формировании методической документации, содержащей требования к содержанию и оформлению, порядку выполнения и защиты ВКР.

Требования к содержанию, объему и структуре выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы) определяются ФГБОУ ВО «СОГУ им. К.Л.Хетагурова» на основании действующего «Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры», утвержденного приказом Минобрнауки от 29 июня 2015 года № 636 (с последующими изменениями), а также ФГОС ВО по направлению «Менеджмент» в части требований к результатам освоения основной образовательной программы бакалавриата.

Уровень качества ВКР и ее оценка Государственной экзаменационной комиссией (ГЭК) служат основанием для присуждения/неприсуждения выпускнику квалификации «Бакалавр» по направлению «Менеджмент».

## **2. Характеристика профессиональной деятельности выпускников по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент**

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.

При разработке и реализации программы бакалавриата университет ориентируется на конкретный вид (виды) профессиональной деятельности, к которому (которым) готовится бакалавр, исходя из потребностей рынка труда, научно-исследовательских и материально-технических ресурсов организации.

В соответствии с установленными видами профессиональной деятельности, университет формирует программу бакалавриата, ориентированную на практико-ориентированный, прикладной вид (виды) профессиональной деятельности как основной (основные) (программа прикладного бакалавриата).

Выпускник, освоивший программу бакалавриата, в соответствии с видом (видами) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа бакалавриата, должен быть готов решать следующие профессиональные задачи:

- организационно-управленческая деятельность:
  - участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);
  - участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
  - планирование деятельности организации и подразделений;
  - формирование организационной и управленческой структуры организаций;
  - организация работы исполнителей (команды исполнителей) для

осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;

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

- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;

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

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

- информационно-аналитическая деятельность:

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;

- построение и поддержка функционирования внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;

- создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;

- разработка и поддержка функционирования системы внутреннего документооборота организации, ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;

- разработка системы внутреннего документооборота организации;

- оценка эффективности проектов;

- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;

- оценка эффективности управленческих решений;

- предпринимательская деятельность:

- разработка и реализация бизнес-планов создания нового бизнеса;

- организация и ведение предпринимательской деятельности.

### **3. Компетенции выпускника бакалавриата, формируемые в результате освоения ОПОП**

Результаты освоения ОПОП бакалавриата определяются приобретаемыми выпускником компетенциями, т.е. его способностью применять знания, умения и личные качества в соответствии с задачами профессиональной деятельности.

В результате освоения ОПОП бакалавриата по направлению 38.03.02 – Менеджмент выпускник согласно ФГОС ВО должен обладать следующими компетенциями:

#### **а) общекультурными (ОК)**

- способностью использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции (ОК-1);

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

- способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);
- способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия (ОК-4);
- способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5);
- способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-6);
- способностью использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности (ОК-7);
- способностью использовать приемы оказания первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций (ОК-8).

**б) общепрофессиональными компетенциями (ОПК):**

- владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1);
- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);
- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);
- способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (ОПК-4);
- владением навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем (ОПК-5);
- владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6);
- способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-7).

**в) профессиональными компетенциями (ПК),** соответствующими виду (видам) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа бакалавриата:

- организационно-управленческая деятельность:
  - владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных



управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);

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

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

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

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

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

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

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

- информационно-аналитическая деятельность:

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

- владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей

путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-10);

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

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

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

- умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета (ПК-14);

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

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

- предпринимательская деятельность:

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

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

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

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

Все общекультурные и общепрофессиональные компетенции, а также профессиональные компетенции, отнесенные к тем видам профессиональной деятельности, на которые ориентирована программа бакалавриата, включены в набор требуемых результатов освоения программы бакалавриата.

При разработке (пересмотре) программы бакалавриата университет вправе дополнить набор компетенций выпускников с учетом направленности программы бакалавриата на конкретные области знания и (или) вид (виды) деятельности. Требования к результатам обучения по отдельным дисциплинам (модулям), практикам организация устанавливает

самостоятельно с учетом требований соответствующих примерных основных образовательных программ.

Согласно ФГОС ВО и утвержденным учебным планам по направлению «Менеджмент» в ходе государственной итоговой аттестации должны формироваться следующие все вышеперечисленные компетенции.

Конкретные профессиональные компетенции выпускников направления 38.03.02 – Менеджмент, которые формируются в ходе подготовки студентов к итоговому государственному междисциплинарному экзамену, а также формирование которых проверяется в ходе проведения государственного междисциплинарного экзамена, определяются СОГУ исходя из перечня вопросов и тем конкретных дисциплин, выносимых на экзамен.

Конкретные профессиональные компетенции выпускников направления 38.03.02 – Менеджмент, которые формируются в ходе выполнения выпускной квалификационной (бакалаврской) работы, а также формирование которых проверяется при защите выпускной квалификационной (бакалаврской) работы, определяются СОГУ исходя из конкретной темы ВКР.

#### **4. Перечень учебных дисциплин образовательной программы и вопросов, выносимых для проведения государственного междисциплинарного экзамена**

##### **«Теория менеджмента, «Маркетинг», «Организационное поведение», «Стратегический менеджмент»**

1. Развитие управленческой мысли с позиции научных школ.
2. Основные подходы в теории и практике управления.
3. Внутренняя среда организации: составляющие и анализ.
4. Внешняя среда организации.
5. Социальная ответственность и этика в управлении.
6. Процесс коммуникаций и эффективность управления.
7. Решения в менеджменте: подходы и факторы.
8. Сущность и необходимость стратегического планирования.
9. Организация взаимодействия и полномочия.
10. Современные организационные структуры управления фирмой.
11. Мотивация: эволюция, современные концепции и подходы.
12. Контроль как функция менеджмента.
13. Групповая динамика.
14. Руководство: власть и личное влияние. Основные подходы к понятию сути лидерства в управлении.
15. Управление конфликтами, изменениями и стрессами.
16. Роль и значение человека в системе организационных отношений.
17. Организационная культура. Основные компоненты и проблема культурной идентичности.
18. Сущность маркетинга и исторические этапы его развития.
19. Функции и виды маркетинга.

20. Комплексное исследование и сегментация рынка.
21. Основные маркетинговые стратегии фирмы.
22. Сущность, структура и виды маркетинговых программ.
23. Организация и процесс маркетинговых исследований
24. Этапы процесса и слагаемые стратегического управления.
25. Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений.
26. Стратегии роста.
27. Оценка стратегий и их осуществление.

**«Управление человеческими ресурсами», «Инновационный менеджмент», «Управление разработкой и реализацией проекта», «Производственный менеджмент», «Инвестиционный менеджмент», «Методы принятия управленческих решений»**

1. Основные подходы в области теории управления человеческими ресурсами.
2. Сущность и показатели численности персонала организации.
3. Классификация и структура персонала.
4. Место и значение системы управления персоналом в обеспечении главных целей организации.
5. Особенности системного подхода к управлению человеческими ресурсами организации.
6. Набор персонала. Основные источники формирования персонала и их сравнительная характеристика.
7. Понятие и методы отбора персонала.
8. Сущность и виды деловой карьеры. Основные этапы карьеры.
9. Классификация и основные характеристики инноваций.
10. Характеристика основных этапов инновационного процесса.
11. Экономическая эффективность инноваций.
12. Место и роль проекта в современной экономике и управлении: особенности и проблемы применения.
13. Элементы и характеристики проектов.
14. Классификация проектов: классы, типы, виды.
15. Основные характеристики проекта.
16. Системы и уровни управления производством.
17. Производственная система: понятие, состав (ресурсы), факторы среды организации.
18. Содержание комплексной подготовки производства.
19. Классификация инвестиций.
20. Понятие и виды структуры инвестиций.
21. Экономическая сущность инвестиций.
22. Инвестиционная деятельность и инвестиционный процесс.
23. Общенаучные методы принятия управленческих решений.

24. Традиционные методы принятия УР на основе обработки статистической информации.

25. Методы принятия УР на основе детерминированного факторного анализа.

26. Методы принятия УР на основе анализа схем стратегического развития экономических систем.

27. Методы принятия УР, основанные на инструментах управления качеством.

## **5. Аннотации учебных дисциплин, вопросов и тем, выносимых для проведения государственного междисциплинарного экзамена**

### **5.1. Дисциплины «Теория менеджмента», «Организационное поведение», «Маркетинг», «Стратегический менеджмент»**

#### **Вопрос 1. Развитие управленческой мысли с позиции научных школ**

Подходы на основе выделения различных школ. Школа научного управления (1885–1920 гг.). Классическая или административная школа в управлении (1920–1950 гг.). Школа человеческих отношений (1930–1950 гг.). Поведенческие науки (1950 г. По настоящее время). Наука управления или количественный подход (1950 г. – по настоящее время).

Школа научного направления (1885–1920 гг.). Начало формирования концепции научного управления: выход книги Тейлора «Принципы научного управления» (1911 г.). Тейлоризм. Вклад Г. Эмерсона в теорию и практику управления: «Двенадцать принципов производительности». М. Вебер и его концепция бюрократических организаций.

Административная (классическая) школа (1920–1950). А. Файоль основатель школы: взгляд на управление как комплексный универсальный процесс.

Школа человеческих отношений (1930–1950). Теоретические и методологические предпосылки формирования школы. Проблемы трудовых отношений в представлениях социологов: В. Парето, К. Бюхера, Т. Парсонса. Роль М. Вебера как одного из основоположников в исследованиях поведения людей. Э. Мэйо и теория человеческих отношений. Последователи Мэйо: Ч.И. Барнард, М.П. Фоллет о решающем влиянии на производительность труда психологических и социальных факторов.

Возникновение школы науки управления (количественная школа) в менеджменте (1950 – по настоящее время) связано с возникновением кибернетики и исследований операций. Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций

конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

## **Вопрос 2. Основные подходы в теории и практике управления**

Процессный подход к управлению. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера.

Системный подход к управлению. Значение системного подхода заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для руководителя организации, т.к. системный подход стимулирует поддерживать необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всей организации. Системный подход — это подход к исследованию объекта (проблемы, явления, процесса) как к системе, в которой выделены элементы, внутренние и внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты его функционирования и в тоже время направление методологии научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта, как сложной целостной социально-экономической системы.

Ситуационный подход к управлению. Мэри Паркер Фоллет.

## **Вопрос 3. Внутренняя среда организации: составляющие и анализ**

Внутренние переменные организации: цели, структура, задачи, технологии, люди. Цели организации. Структура организации. Разделение труда по специализированным линиям. Объем управления и сфера контроля. Высокая и плоская структура организации. Задачи организации. Технология. Классификация технологии по Вудворд: единичное производство, мелкосерийное производство, массовое или крупносерийное производство, непрерывное производство. Классификация технологии по Томпсону: многозвенные технологии, посреднические технологии, интенсивная технология.

Важным этапом стратегического анализа является исследование внутренней среды организации. Оно предполагает изучение организационных ресурсов, рынков и сбыта, источников финансирования, производства, операций и технологий.

Основным вопросом при проведении внутреннего анализа является определение общего наличия ресурсов. Для его решения имеется несколько способов, в частности, портфельный анализ.

Портфельный анализ применяется, когда «в портфеле» фирмы имеется несколько бизнес-единиц и товарных линий.

Наиболее известным средством портфельного анализа является матрица «бостон Консалтинг групп». Эта матрица объединяет темпы роста рынка и долю рынка. Приходящуюся на данный продукт, производимый фирмой. Матрица предполагает четыре сценария развития продукта, которые

получили название «звезда», «денежная корова», «вопросительные знаки», и «собаки».

#### **Вопрос 4. Внешняя среда организации**

Значение внешней среды в бизнесе. Определение внешней среды. Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия. Взаимосвязанность факторов внешней среды. Характеристики внешней среды: сложность внешней среды, подвижность среды, неопределенность внешней среды.

Среда прямого воздействия: поставщики материалов, трудовых ресурсов и капиталов; законы и органы государственного регулирования; потребители; конкуренты.

Среда косвенного воздействия: технология, состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы, отношения с местным населением.

Международное окружение. Развитие управления международным бизнесом. Разновидности международного бизнеса: экспорт, лицензирование, совместные предприятия, прямые капиталовложения, многонациональные корпорации.

Факторы международной среды: культура, экономика, законодательство и государственное регулирование, политическая.

Внешняя среда, или организационное окружение, - это все то, что лежит за границами организации и имеет возможность влиять на нее. Факторы внешней среды, влияющие на процесс разработки стратегии развития организации, подразделяются на «ближнее» организационное окружение (его факторы непосредственно влияют на организацию) и «дальнее» окружение, которое воздействует на организацию опосредованно.

#### **Вопрос 5. Социальная ответственность и этика в управлении**

Социальная ответственность и этика. Эволюция представлений о социальной ответственности в бизнесе. Юридическая ответственность. Аргументы за и против социальной ответственности. Аргументы в пользу социальной ответственности: благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы; изменение потребностей и ожиданий широкой публики; наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем; моральное обязательство вести себя социально ответственно. Аргументы против социальной ответственности: нарушение принципа максимизации прибыли; расходы на социальную вовлеченность; недостаточный уровень отчетности широкой публике; недостаток умения разрешать социальные проблемы.

Социальная ответственность в практике западного и российского бизнеса.

Повышение показателей этичности поведения: разработка этических нормативов, создание комитетов по этике, проведение социальных ревизий, обучение этическому поведению.

#### **Вопрос 6. Процесс коммуникаций и эффективность управления**

Коммуникации и эффективность управления. Коммуникации между организацией и ее средой. Коммуникации между уровнями и

подразделениями организации: коммуникации по восходящей; коммуникации между различными отделами (подразделениями); коммуникации руководитель-подчиненный; коммуникации между руководителем и рабочей группой; неформальные коммуникации.

Коммуникационный процесс. Элементы процесса коммуникации: отправитель, сообщение, канал, получатель. Этапы процесса коммуникации: зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование. Обратная связь. Шум.

Преграды на пути межличностных коммуникаций: личное восприятие, семантические барьеры, невербальные преграды, плохая обратная связь, особенности приема информации.

Преграды в организационных коммуникациях: искажение сообщений, информационные перегрузки, неудовлетворительная структура организации. Совершенствование коммуникаций в организациях: создание системы обратной связи, регулирование информационных потоков, развитие горизонтальных каналов связи, использование информационных бюллетеней и публикаций, применение современных информационных технологий.

#### **Вопрос 7. Решения в менеджменте: подходы и факторы**

Решения в менеджменте. Организационные решения. Запрограммированное решение. Незапрограммированное решение. Компромиссы. Подходы к принятию решения: интуитивные решения; решения, основанные на суждениях; рациональные решения. Общие требования к решениям менеджмента.

Этапы рационального решения проблемы: диагностика проблемы; формулировка ограничений и критериев принятия решения; определение альтернатив; оценка альтернатив; выбор альтернативы, реализация решения; обратная связь.

Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Различия в ценностных ориентациях руководителя; экономическая ориентация, социальная ориентация, политическая ориентация, этическая ориентация. Среда принятия решения: определенность, риск, условия неопределенности, время и изменяющаяся среда. Информационные ограничения: фактор времени и стоимость информации. Поведенческие ограничения: негативное отношение к кому-либо или чему-либо, личностные пристрастия, барьеры восприятия информации. Негативные последствия. Взаимозависимость решений.

#### **Вопрос 8. Сущность и необходимость стратегического планирования**

Стратегическое планирование и стратегия. Направления стратегического планирования: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; собственно, стратегия.

Процесс стратегического планирования: выбор миссии; формулирование целей; оценка и анализ внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон; анализ стратегических альтернатив; выбор стратегии; реализация стратегии; оценка стратегии.



Значение корпоративной миссии. Выбор миссии. Миссия некоммерческих организаций. Миссия малых организаций. Ценности и цели высшего руководства. Классификация целей. Общие требования по целям: конкретные и измеримые цели; ориентация целей во времени; достижимость целей.

Анализ внешней среды по факторам: экономические факторы, политические факторы, рыночные факторы, технологические факторы, международные факторы, факторы конкуренции, факторы социального поведения.

Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации: маркетинг, финансы, операции, человеческие ресурсы, культура и образ корпорации.

Стратегические альтернативы: стратегия ограниченного роста; стратегия роста; стратегия сокращения; стратегия сочетания. Факторы, влияющие на выбор стратегии.

### **Вопрос 9. Организация взаимодействия и полномочия**

Понятие процесса организации как создания структуры предприятия. Делегирование как передача задач и полномочий получателю. Ответственность в контексте делегирования. Организационные полномочия. Современные концепции полномочий: классическая концепция организационных полномочий, концепция принятия полномочий.

Пределы полномочий внутри организаций: политика, процедуры, правила, должностные инструкции. Полномочия и власть.

Типы полномочий: линейные и штабные (аппаратные) полномочия. Цель команд. Типы административного аппарата: консультативный аппарат, обслуживающий аппарат, личный аппарат. Разновидности аппаратных полномочий: рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные полномочия, функциональные полномочия, линейные полномочия внутри аппарата.

Эффективная организация распределения полномочий. Организация взаимоотношений между линейными и штабными полномочиями. Линейные полномочия и координация. Принципы единоначалия и ограничения нормы управляемости. Препятствия к эффективному делегированию и пути их преодоления.

### **Вопрос 10. Современные организационные структуры управления фирмой**

Организационные структуры управления. Процесс формирования организационной структуры. Методы проектирования структур. Построение вертикальной структуры: разделение труда, цепь команд, делегирование полномочий, норма управляемости, централизация и децентрализация, координирование. Департаментализация. Функциональная, дивизиональная и матричная структуры. Структура «команда» и сетевая структура. Изменения структуры. Механическая и органическая модели организационного проектирования. Бюрократические структуры. Оценка эффективности организационных проектов.

## **Вопрос 11. Мотивация: эволюция и основные понятия; современные концепции и теории**

Смысл и эволюция понятия «мотивация». Мотивационный процесс и его основные элементы. Политика «кнута и пряника». Первичные и вторичные потребности. Потребности и мотивационное поведение. Побуждения и потребности. Закон результата. Сложность мотивации через потребности. Понятие «вознаграждение». Виды вознаграждения. Внутренние и внешние вознаграждения. Современные теории мотивации: содержательные теории мотивации, процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей Маслоу. Использование теории Маслоу в управлении. Теория потребностей МакКлеланда. Двухфакторная теория Герцберга. Теория потребностей Альдерфера.

Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости. Модель Портера-Лоулера. Применимость процессуальных теорий мотивации в практике управления.

## **Вопрос 12. Контроль как функция менеджмента**

Сущность и смысл контроля. Необходимость контроля: неопределенность, предупреждение возникновения кризисных ситуаций, поддержание успеха.

Основные виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Процесс контроля. Три этапа управленческого контроля: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов, принятие необходимых корректирующих действий.

Характеристика целей, используемых в качестве стандартов для контроля: наличие временных рамок и конкретного критерия оценки работы.

Сопоставление со стандартами. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения. Изменение результатов. Передача и распространение информации. Оценка информации о результатах.

Действия. Три линии поведения менеджера: ничего не предпринимать, устранить отклонения, пересмотреть стандарт.

Поведенческие аспекты контроля. Возможные негативные последствия: поведение, ориентированное на контроль, получение непригодной информации. Рекомендации науки о поведении по проведению эффективного контроля.

Характеристики эффективного контроля: стратегическая направленность контроля, ориентация на результаты, соответствие делу, своевременность контроля, гибкость контроля, простота контроля, экономичность контроля.

## **Вопрос 13. Групповая динамика**

Группы и их значимость. Формальные и неформальные группы. Основные типы формальных групп: группы руководителей, производственные группы и комитеты.

Хоторнские эксперименты. Четыре этапа эксперимента. Хоторнский эффект. Влияние Хоторнского эксперимента на теорию управления.

Неформальные организации. Механизм образования формальных и неформальных организаций. Причины вступления людей в группы и неформальные организации.

Управление неформальной организацией.

Модель Хоманса. Проблемы, связанные с неформальными организациями: снижение эффективности, распространение ложных слухов, тенденция сопротивления переменам.

Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Типы поведения в группах. Управление с помощью комитетов.

#### **Вопрос 14. Руководство: власть и личное влияние. Основные подходы к понятию сути лидерства в управлении**

Власть, влияние и лидерство в практике управления. Лидер (руководитель) организации. Влияние и власть. Концепция баланса власти между руководителями и подчиненными. Власть подчиненных.

Основные типы власти: принуждение, вознаграждение, экспертная власть, эталонная власть, законная власть.

Главные формы влияния: разумная вера, вовлечение в принятие решений, убеждение. Эффективность типов власти и форм влияния в практике управления.

Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх. Страх на рабочем месте. Слабые стороны метода влияния через страх.

Власть, основанная на вознаграждении.

Влияние через положительное подкрепление.

Недостатки положительного подкрепления.

Законная (традиционная) власть. Влияние через традиции. Недостатки методики, опирающейся на традицию.

Власть примера. Влияние с помощью харизмы.

Власть эксперта. Влияние через разумную веру. Ограниченность метода разумной веры.

Влияние путем убеждения. Эффективное убеждение. Сильные и слабые стороны влияния путем убеждения. Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управлении. Практическое использование влияния.

Основные подходы к пониманию сути лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход.

Поведенческий подход к лидерству. Стиль руководства. Авторитарно-либеральный континуум стилей руководства. Теория «Х» и теория «Y» МакГрегора.

#### **Вопрос 15. Управление конфликтами, изменениями и стрессами**

Природа конфликта в организации. Функциональный конфликт. Дисфункциональный конфликт. Типы конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт.

Причины конфликта: ограниченность ресурсов, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия

в манере поведения, различия в уровне образования, плохие коммуникации. Последствия конфликта.

Управление конфликтной ситуацией. Структурные методы разрешения конфликта: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, установление общеорганизационных комплексных целей, использование системы вознаграждений.

Межличностные стили разрешения конфликта: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы.

Выработка стратегии изменений. Цели организационного изменения. Основные преимущества стратегии совместимой деятельности. Реализация стратегии изменений. Этапы организационного изменения. Роль руководителя при проведении изменений и его индивидуальная готовность.

### **Вопрос 16. Роль и значение человека в системе организационных отношений**

Содержание организационных, управленческих, социально-экономических и поведенческих отношений в системе управления в рыночной экономике. Информационно-поведенческая подсистема системы управления (ИПП); ее формы проявления; общее свойство. Типы информационно-поведенческих подсистем.

Формальные и неформальные организации. Элементы формальной организации и ее особенности. Основная функция формальной организации и ее задачи. Психологический подход к неформальной организации. Внеформальная и социально-психологическая организация.

Типы организаций поведенческого характера. Корпоративные организации. Эдхократическая организация. Партисипативная организация. Индивидуалистическая организация.

Личность и организация. Взаимодействия человека и организации. Психологические типы людей и работников. Введение человека в организацию. Социализация личности. Основные сферы социализации личности. Основные задачи, решаемые организацией при введении нового работника. Основные группы норм и ценностей организации. Ролевое поведение в организации. Необходимые условия успешного ролевого поведения. Ролевые конфликты и основные причины их возникновения. Причины, порождающие проблемы выполнения роли. Формальный и неформальный статус. Восприятие организационным окружением человека. Этапы восприятия человека.

Анализ отношений в организации. Основные сферы анализа содержания отношений членов организации. Коэффициент удовлетворенности положением в группе. Факторы проектирования организации. Элементы проектирования организации. Основные элементы проектирования организации.

### **Вопрос 17. Организационная культура. Основные компоненты и проблема культурной идентичности**

Понятие организационной культуры. Объективная и субъективная организационная культура. Сильная и слабая оргкультура. Организационная субкультура. Принципы проектирования и факторы развития оргкультуры.

Цель и функции организационной культуры. Оценка экономической эффективности оргкультуры.

**Вопрос 18. Сущность маркетинга и исторические этапы его развития.**

Понятие маркетинга. Эволюция содержания и форм маркетинга. Основные категории маркетинга. Социально-экономическая сущность маркетинга. Основные концепции маркетинга.

**Вопрос 19. Функции и виды маркетинга.**

Основные функции и подфункции современного маркетинга. Совокупность функций аналитического блока маркетинговой деятельности. Изучение рынка; потребителей; фирменной структуры; товара; внутренней среды предприятия. Функции производственного блока маркетинговой деятельности. Организация производства новых товаров; разработка новых технологий; организация материально-технического снабжения; управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции. Функции сбытовой деятельности. Организация системы товародвижения; сервиса; системы ФОССТИС; проведение товарной и ценовой политики. Функции управления и контроля в системе маркетинга.

**Вопрос 20. Комплексное исследование и сегментация рынка.**

Структура комплексного исследования рынка. Изучение требований потребителей к товару. Понятие конкурентоспособности товара и его составляющие: качество товара, маркетинговая и коммерческая составляющие и др. Экономическая конъюнктура и ее характерные особенности.

Понятие рыночной сегментации рынка. Объекты сегментации. Условия сегментации рынка. Критерии сегментации рынка. Признаки сегментации рынка товаров народного потребления. Признаки сегментации рынка товаров производственно-технического назначения. Процесс сегментации рынка. Виды сегментации.

**Вопрос 21. Основные маркетинговые стратегии фирмы.**

Виды маркетинговых стратегий: стратегия недифференцированного маркетинга; стратегия дифференцированного маркетинга. Типы стратегий в зависимости от доли на рынке: атакующая, созидательная стратегия; оборонительная стратегия; стратегия отступления.

**Вопрос 22. Сущность, структура и виды маркетинговых программ.**

Понятие маркетинговой программы. Программа и план внутрифирменного развития. Структура маркетинговой программы: итоги производственно-сбытовой деятельности фирмы; краткий анализ и прогноз целевого рынка на плановый период; основные цели фирмы на плановый период и т.д.

Основные признаки классификации маркетинговых программ: в зависимости от адресата; от срока, на которые они рассчитаны; от круга охватываемых задач; от методов составления; от трудоемкости разработки и общего круга поставленных и решаемых вопросов.

**Вопрос 23. Организация и процесс маркетинговых исследований.**

Организация маркетинговых исследований по трем признакам: области применения, функции маркетинга и этапам процесса исследования. Организация исследований в зависимости от величины предприятия. Факторы, оказывающие

влияние на выбор способа проведения исследования: собственными силами или специальных консультационных организаций. Стоимость исследования, наличие опыта проведения исследования, глубокое знание технических особенностей продукта и др. Определение проблемы и целей исследования, разработка плана исследований, реализация плана исследований, подготовка и презентация заключительного отчета. Основные методы сбора данных при проведении маркетинговых исследований. Наблюдение и его роль при проведении маркетинговых исследований. Метод фокус – группы. Методы опроса. Виды методов опроса.

#### **Вопрос 24. Этапы процесса и слагаемые стратегического управления.**

Стратегическое управление складывается из стратегического анализа, стратегического выбора, и стратегической реализации. Стратегический анализ предполагает оценку ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации через определение цели, задач, ожиданий, полномочий; внешней обстановки; внутренних ресурсов. Стратегический выбор состоит из следующих компонентов: выработка стратегических вариантов, их оценка в соответствии с принятыми критериями, выбор стратегии и выработка линии поведения и планов по реализации стратегии.

На основании стратегического анализа и выбора стратегии осуществляются стратегические изменения. Оно могут осуществляться преемственным или революционным методом. Выделяют четыре типа стратегических изменений: технологические, изменения в продукции и услугах; структурные и системные изменения; изменения в персонале.

Стратегические изменения являются четырехстадийным процессом. Это стадии анализа текущей ситуации, анализа факторов ситуации, выбора стратегии изменения и контроля за реализацией и внедрением.

Стратегическое управление осуществляется на трех уровнях: корпоративном, уровне предприятия и функциональном. На корпоративном уровне решаются проблемы стратегии, главных целей, ключевых направлений деятельности, ресурсного обеспечения. На уровне стратегии предприятия (бизнес-единицы) решаются главным образом проблемы конкурентной стратегии. На оперативном, или функциональном, уровне создаются конкретные предпосылки для реализации стратегии.

#### **Вопрос 25. Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений.**

Анализ конкурентной обстановки и определение положения в ней организации предполагают определение сложности и динамики конкурентной среды. Универсальными методами такого анализа являются модель пяти сил М. Портера и анализ затрат конкурентов.

Модель пяти сил предполагает проведение структурного анализа на основе определения интенсивности конкуренции и исследования угрозы

проникновения на рынок потенциальных конкурентов, власти покупателей, власти поставщиков, угрозы со стороны заменителей товара или услуги.

Анализ затрат конкурентов сводится к выяснению стратегических факторов, управляющих затратами, анализу затрат и моделированию затрат конкурентов.

Для получения конкурентного преимущества фирма может использовать три общих конкурентных стратегии: лидерство по затратам (задача- добиться лидерства по затратам в конкурентной сфере за счет набора мер по контролю за ними), индивидуализацию (предполагается достижение отличимости продукта или услуг конкурентов в данной сфере), фокусирование (задача- сосредоточение на конкретной группе, сегменте рынка или географическом регионе).

#### **Вопрос 26. Стратегии роста.**

Корпорация стоит перед выбором из следующих возможностей: оставить все без изменений; выбрать стратегию внутреннего роста; выбрать стратегию внешнего роста; выбрать стратегию выхода на международный рынок; выбрать стратегию изъятия вложений.

Стратегии внутреннего роста предполагает реализацию следующих направлений: более глубокое внедрение на рынок, развитие рынка, разработка товара, обновление.

Стратегии внешнего роста складывается из следующих направлений: горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, концентрическая диверсификация, конгломеративная диверсификация.

Стратегии упадка или изъятия вложений предполагают выбор следующих альтернатив: экономия как осуществление действий по оздоровлению, сдвиг как принятие новой стратегической позиции для товара или услуги, изъятие вложений, означающее продажу части предприятия, ликвидация- продажа предприятия целиком или по частям.

#### **Вопрос 27. Оценка стратегий и их осуществление.**

Оценка стратегий предполагает оценку выработанных стратегических вариантов для определения их пригодности и сравнение результатов осуществления стратегии с уровнем достижения цели.

Выделяют следующие критерии оценки стратегии: последовательность осуществления стратегии, согласованность с требованиями среды, осуществимость стратегии, преимущества по отношению к конкурентам.

Существуют специальные методы оценки стратегии, наиболее известными из которых являются следующие: анализ портфеля заказов, матрица МакКинси, анализ жизненного цикла.

### **5.2. Дисциплины «Управление человеческими ресурсами», «Инновационный менеджмент», «Управление разработкой и**

**реализацией проекта», «Производственный менеджмент»,  
«Инвестиционный менеджмент», «Методы принятия управленческих  
решений»**

**Вопрос 1. Основные подходы в области теории управления человеческими ресурсами.**

Предмет и задачи дисциплины. Основные функции и методы управления человеческими ресурсами. Основные подходы в области теории управления человеческими ресурсами - экономический, органический (организационный), гуманистический.

**Вопрос 2. Сущность и показатели численности персонала организации.**

Списочный состав персонала организации. Показатели численности персонала предприятия. Численность персонала предприятия на определенную дату. Списочная численность работников за каждый день. Явочное число работников. Число фактически работающих.

Способы расчета средней списочной численности работников. Средняя списочная численность работников за месяц. Средняя списочная численность работников за время работы: 1) средняя списочная численность за отработанные дни; 2) средняя списочная численность за несколько месяцев.

Средняя списочная численность работников по группе предприятий отрасли, региона, экономики.

Средняя численность работников, работающих по совместительству. Средняя численность лиц, работавших по договорам подряда и другим договорам гражданско-правового характера.

Состав и структура промышленно-производственного персонала. Обеспеченность организации и ее подразделений рабочими, административно-управленческим персоналом. Обеспеченность квалификационным составом работающих. Движение рабочей силы.

**Вопрос 3. Классификация и структура персонала.**

В широком смысле классификация персонала организации это деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом. В узком смысле это группировка персонала предприятия для организации учета труда, выработки и заработной платы, составления отчетности и контроля за фондом заработной платы и выплатами социального характера.

Профессионально-квалификационная структура персонала. Классификация персонала МОТ. Классификация управленческого аппарата на предприятиях индустриально развитых стран

Классификация персонала в России. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР). Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.

Классификация персонала: по отношению к участию в производственно-технологическом процессе; по функциям, выполняемым в процессе труда, по месту в управленческой структуре; по уровням



управления руководителей; по характеру выполняемого труда; по сроку работы.

Различные структуры персонала: штатная, функциональная, социальная, половозрастная, образовательная, по семейному статусу, по стажу работы.

#### **Вопрос 4. Место и значение системы управления персоналом в обеспечении главных целей организации.**

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации.

Подходы в построении системы управления персоналом в организации. Элементы кадровой работы: 1) кадровое планирование; 2) определение потребности в найме; 3) набор, отбор; 4) рекрутинг; 5) адаптация; 6) обучение; 7) карьера; 8) мотивация; 9) нормирование труда.

Система целей управления персоналом: 1) экономические цели; 2) социальные цели; 3) научно-технические цели; 4) производственно-коммерческие цели.

Функции управления персоналом: планирование персонала, найм и учет персонала; оценка, обучение и развитие персонала; управление мотивацией персонала, управление социальным развитием; правовое обеспечение управления персоналом; информационное обеспечение управления персоналом; обеспечение нормальных условий труда; линейное руководство.

Комплекс функциональных подсистем управления, специализирующихся на выполнении однотипных назначений: 1) подсистема общего и линейного руководства; 2) подсистема планирования и маркетинга персонала; 3) подсистема управления и учета персонала; 4) подсистема управления трудовыми отношениями; 5) подсистема обеспечения благоприятных условий труда; 6) подсистема управления развитием персонала; 7) подсистема управления мотивацией поведения персонала; 8) подсистема управления социальным развитием; 9) подсистема развития организационной структуры управления; 10) подсистема правового обеспечения системы управления персоналом.

Определение потребности в персонале. Подбор персонала. Расстановка персонала. Система зарплаты и льгот. Адаптация персонала. Обучение и переобучение персонала. Оценка персонала. Формирование резерва специалистов и управленцев. Движение персонала. Сертификация персонала. Развитие персонала.

#### **Вопрос 5. Особенности системного подхода к управлению человеческими ресурсами организации.**

Большинство современных концепций управления основывается на системном подходе к пониманию организаций и управление ими, согласно

которому организация рассматривается как система - комплекс составляющих во взаимодействии, которое формирует их целостность относительно окружающей среды.

Система — определенная совокупность элементов, которые образуют единое целое, наделенное особенностями, отсутствующими в его составляющих. Важнейшей особенностью системы является наличие у нее таких качеств, которые не могут быть достигнуты простым суммированием качеств ее составляющих.

Размеры и разветвленность системы управления персоналом.

Иерархическая организация структура системы управления персоналом. Высший корпоративный уровень управления. Средний уровень управления. Низовой уровень управления. Менеджмент персонала.

#### **Вопрос 6. Набор персонала. Основные источники формирования персонала и их сравнительная характеристика.**

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа производится буквально по всем специальностям — конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников. К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Некоторые организации приглашают население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии. Наиболее популярными являются четыре внешних источника: высшие учебные заведения, специальные агентства по подбору кадров, службы занятости и реклама.

Рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых. Временные работники.

#### **Вопрос 7. Понятие и методы отбора персонала.**

Под отбором персонала понимается процесс изучения психологических и профессиональных качеств претендентов из резерва с целью установления их пригодности для выполнения будущих обязанностей и выдвижения, наиболее подходящих на соответствующую работу. Основными критериями отбора считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности, соответствие требованиям будущей должности.

Принципы отбора персонала.

Методы отбора персонала: Образование. Опыт. Физические (медицинские) характеристики. Персональные характеристики и типы личности. Предварительная отборочная беседа. Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты. Беседа по найму. Тесты по найму. Тесты выполнения отдельных работ. Искусственное создание обстановки, приближенной к реальной. Проверка рекомендаций и послужного списка. Медицинский осмотр.

**Вопрос 8. Сущность и виды деловой карьеры. Основные этапы карьеры.**

Должностной рост. Профессиональный рост. Понятие карьеры. Планирование карьеры. Стадии развития работника. Виды карьеры. Деловая карьера. Карьера вертикальная. Карьера горизонтальная. Внутриорганизационная карьера. Межорганизационная карьера. Специализированная карьера. Неспециализированная карьера. Этапы карьеры. Управление деловой карьерой. Цели карьеры. Основные этапы процесса формирования резерва кадров в отечественных организациях.

**Вопрос 9. Классификация и основные характеристики инноваций.**

Необходимость и методология классификация инноваций; основные группы инноваций, их характеристики и особенности. Содержание науки. Основное назначение науки и техники. Классификация объектов техники. Формы взаимодействия науки и техники. Научно-технический прогресс (НТП) Научно-техническая революция (НТР). Содержание развития; неотъемлемые свойства категории развития – необратимость, направленность, закономерность, время. Отличие развития от роста и движения. Формы развития и их содержание. Составляющие этапы жизненного цикла инноваций. Роль нововведений на этапах развития. Влияние инноваций на жизненный цикл развития экономических систем и процессов. Особенности управления инновациями на этапах кривой развития. Предел развития как количественная характеристика. Пределы абсолютный и условный. Влияние ресурсов и инноваций на закономерность развития социально-экономической системы. Переход с одной динамики развития на другие с использованием нововведений. Особые условия развития с учетом инноваций.

**Вопрос 10. Характеристика основных этапов инновационного процесса.**

Инновационный процесс как последовательность действий от момента зарождения новой идеи до ее практического применения. Характеристика основных этапов инновационного процесса: 1) зарождение новой идеи; 2) фундаментальные исследования; 3) прикладные исследования; 4) технические разработки; 5) опытное производство; 6) первичное освоение инноваций; 7) распространение инновации. Теоретические и поисковые фундаментальные исследования. Освоение инноваций – техническое, экономическое, организационное. Распространение инноваций. Содержание инновационного жизненного цикла и его закономерности. Этапы инновационного жизненного цикла. Оптимальность взаимосвязей жизненных

циклов инноваций. Структура инновационного цикла. Макро уровневый инновационный процесс как процесс, осуществляемый в пределах всей экономики и при активной роли государства, в форме государственной научно-технической политики (ГНТП). Стратегические цели и задачи ГНТП. Инновационная способность экономики. Восприимчивость экономической системы к инновациям. Микро уровневый инновационный процесс как процесс создания и использования инноваций на уровне фирмы. Формы осуществления инновационного процесса на микроуровне.

#### **Вопрос 11. Экономическая эффективность инноваций.**

Понятие эффекта и эффективности. Измерители эффективности. Характеристика видов эффективности. Цель определения эффективности. Показатели экономической эффективности инноваций. Основные, стоимостные и частные показатели. Основные методы оценки эффективности инноваций: метод приведенных затрат; метод расчета чистого приведенного эффекта; метод расчета индекса рентабельности инвестиций; метод расчета нормы рентабельности инвестиций; метод определения срока окупаемости инвестиций; метод расчета коэффициента эффективности инвестиций. Понятие затрат. Затраты авансированные. Затраты единовременные. Текущие (эксплуатационные) затраты. Переменные затраты. Постоянные затраты. Общие расходы. Структура источников финансирования инноваций. Новые капиталовложения. Дополнительные капиталовложения. Общие капиталовложения.

#### **Вопрос 12. Место и роль проекта в современной экономике и управлении: особенности и проблемы применения.**

Понятие проекта. Дефиниции понятия проекта. Признаки проекта. Место и роль проекта в современной экономике и управлении. Функции проекта. Комплексность сочетания функций проекта. Роль проекта на этапах развития предприятия. Влияние проекта на жизненный цикл развития экономических систем и процессов.

#### **Вопрос 13. Элементы и характеристики проектов.**

Необходимость осуществления проектов. Понятие среды проекта. Внешняя и внутренняя среда. Факторы среды. Элементы окружения проекта. Проект и предприятие. Проект и дальнейшее окружение. Внутреннее окружение проекта. Влияние окружения на разные типы проектов. Цель проекта. Определение цели проекта. Описание целей проекта. Измеряемый конечный результат (выход, продукция), определяемый в терминах затрат, качества и времени реализации (чего? Сколько? И когда?). Сложность проекта. Для достижения целей проекта необходимо решить множество задач. Отношения между задачами могут быть довольно сложными, особенно, если в проекте задач действительно много. Уникальность проекта. Проект – это разовое начинание, которое не будет повторяться. Даже «повторяющиеся» проекты, например, по строительству одного предприятия по той же проектной документации, значительно отличаются друг от друга используемыми ресурсами и средой реализации. Ограниченность во времени. Проект имеет начало и конец. Для его реализации необходима временная концентрация

ресурсов. Со временем ресурсы могут быть перепрофилированы на другие цели. Жизненный цикл проекта. По мере реализации проекта изменяется потребность в тех или иных ресурсах. Это изменение идет в определенной предсказуемой последовательности.

#### **Вопрос 14. Классификация проектов: классы, типы, виды.**

Многообразие проектов. Классификация проектов по разным основаниям: по срокам реализации, масштабам, качеству их разработки и претворения в жизнь, месту реализации, размерам используемых ресурсов. Классификация проектов имеет следующие основания: структура, состав проекта и предметная область, определяющие его класс; сфера деятельности, где он осуществляется, определяющая его тип; размеры проекта, число участников, а также степень влияния его на окружающий мир, определяющие его масштаб; продолжительность реализации, определяющая его длительность; степень технологической, финансовой, организационной, технической и другой сложности. Классификация проектов по масштабу: мегапроекты, мульти-проекты, монопроекты. Типы проектов бывают следующими: организационные, социальные, экономические, технические и смешанные. Особенности различных видов проектов

#### **Вопрос 15. Основные характеристики проекта.**

Назначение проекта - описывается новые продукты и услуги, которые получит потребитель в результате реализации проекта. Стоимость проекта – сметные затраты необходимые для выполнения проекта. Объем работ проекта. Сроки выполнения проекта. Качество проекта – результаты, которые мы получим. Исполнение проекта. Риск проекта. Основные участники проекта и их функции. Состав, роли и взаимосвязи участников проекта. Администрирование проекта.

#### **Вопрос 16. Системы и уровни управления производством.**

Понятия производства, предприятия, продукта, продукции. Производство как объединительная часть управления предприятием. Система производственного менеджмента, ее структура и классификация. Организация и управление ремонтным, инструментальным, энергетическим, транспортным и складским хозяйством.

#### **Вопрос 17. Производственная система: понятие, состав (ресурсы), факторы среды организации.**

Предприятие и производственная система как объект производственного менеджмента. Система и структура производственного менеджмента. Состав (ресурсы) производственной системы. Факторы среды организации. Производственный процесс, его структура и классификация. Понятие и принципы организации основного производства. Производственный цикл и его длительность. Типы производства и их характеристика. Методы организации производства и их характеристика.

#### **Вопрос 18. Содержание комплексной подготовки производства.**

Этапы комплексной подготовки производства и их характеристика. Организация конструкторской подготовки производства. Организация технологической подготовки производства. Организационная подготовка

производства. Экономическая, социальная и экологическая подготовка производства. Переход на выпуск новых видов продукции.

### **Вопрос 19. Классификация инвестиций.**

Подходы к классификации инвестиций. Классификационные признаки: объект инвестирования; область инвестирования; форма собственности инвестиции; характер участия в инвестировании; период инвестирования; региональный характер инвестиции. По признаку «объект инвестирования» различают следующие виды инвестиций: реальные (капиталообразующие) инвестиции, финансовые инвестиции, интеллектуальные инвестиции. По признаку «область инвестирования»: снабжение; производство; сбыт и т. п. По критерию «форма собственности инвестиций» выделяются: государственные; иностранные; частные; совместные (смешанные) инвестиции. По признаку «характер участия в инвестировании» выделяют прямое и косвенное участие в инвестировании. По признаку «период инвестирования» различают краткосрочные и долгосрочные инвестиции. По уровню инвестиционного риска выделяют следующие виды инвестиций: безрисковые; низкорисковые; среднерисковые; высокорисковые, венчурные инвестиции. По признаку «региональный характер инвестиций»: инвестиции за рубежом; внутренние инвестиции; региональные инвестиции. По отраслевому признаку выделяют инвестиции в различные отрасли экономики. По рискам различают агрессивные, умеренные и консервативные инвестиции. По цели инвестирования выделяют прямые и портфельные (косвенные) инвестиции.

Классифицировать инвестиции можно и по дополнительным признакам: по использованию в инвестиционном процессе ограниченных ресурсов – земли, капитальных ресурсов и персонала; по масштабам инвестирования — инвестиции в малые, средние и крупные проекты; по степени подверженности влиянию других инвестиций — независимые инвестиции; требующие сопутствующих инвестиций; инвестиции, чувствительные к принятию конкурирующих инвестиционных решений; по форме получения эффекта, которая зависит от целей инвестирования; по функциональной деятельности, с которой наиболее тесно связаны инвестиции; по степени обязательности осуществления — обязательные, не абсолютно обязательные, необязательные.

### **Вопрос 20. Понятие и виды структуры инвестиций.**

Под инвестициями понимаются – денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта. Инвестирование – вложение капитала в целях получения дохода в будущем, компенсирующего инвестору отложенное потребление, ожидаемый рост общего уровня цен и неопределенность получения будущего дохода (риск). Цель инвестирования заключается в поиске и определении такого способа вложения инвестиций, при котором обеспечивался бы требуемый уровень доходности и минимальный риск. На инвестирование

оказывают воздействие различные факторы: временной; инфляционный; фактор неопределенности или риска. Виды инвестирования: инвестирование в финансовые активы; инвестирование в нефинансовые активы; инвестирование в материальные активы; инвестирование в нематериальные ценности. Структура инвестиций подразделяется на: отраслевую, технологическую, воспроизводственную и по формам собственности.

### **Вопрос 21. Экономическая сущность инвестиций.**

Инвестиции - это совокупность затрат (материальных и нематериальных), направленных на реализацию в форме целенаправленного вклада средств в разные сферы экономики и отрасли деятельности для последующего получения прибыли и достижения определенного результата.

Как экономическая категория инвестиции выполняют важнейшие функции, без которых невозможно нормальное, экономически эффективное развитие страны. Именно инвестиции в значительной мере формируют будущее страны в целом, отдельных ее регионов, каждого хозяйствующего субъекта - инвестиции, произведенные сегодня, являются основой завтрашнего благосостояния. В свою очередь, современное экономическое состояние во многом предопределено прошлыми инвестициями. Значение инвестиций заключается в том, что реализация их функций является необходимым условием и основой следующего: структурная перестройка общественного производства, сбалансированного развития всех отраслей хозяйства; расширенное воспроизводство; ускорение научно-технического прогресса; обеспечение обороноспособности государства; развитие финансовых рынков, банковской сферы; повышение качества товаров и услуг, обеспечение их конкурентоспособности; охрана природной среды, решение экологических проблем; увеличение занятости населения, снижение уровня безработицы; международная кооперация; развитие социальной сферы.

### **Вопрос 22. Инвестиционная деятельность и инвестиционный процесс.**

Инвестиционная деятельность — вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта. Инвестиционная деятельность — деятельность организации, связанная с капитальными вложениями организации в связи с приобретением земельных участков, зданий и иной недвижимости, оборудования, нематериальных активов и других внеоборотных активов, а также с их продажей; с осуществлением долгосрочных финансовых вложений в другие организации, выпуском облигаций и других ценных бумаг долгосрочного характера и т.п.

Инвестиционный процесс (investment process) представляет собой механизм взаимодействия между со-бой участников, предлагающих инвестиции, с теми, кто предъявляет спрос на эти инвестиции. Заинтересованные стороны встречаются между собой в финансовых организациях непосредственно или на финансовом рынке. В частности, при сделках с имущественными ценностями (при сделках с недвижимостью)

продавцы и покупатели вступают в сделку напрямую. Основными участниками инвестиционного процесса являются государство, институты, финансовые организации, физические лица, иностранные партнеры. Каждый из них может выступать в инвестиционном процессе как на стороне поставщика, так и на стороне потребителя инвестиций. Основой инвестиционного процесса является процедура, которая включает пять элементов: выбор инвестиционной политики; анализ рынка реальных и финансовых инвестиций; формирование инвестиционного портфеля; пересмотр инвестиционного портфеля; оценка эффективности портфеля инвестиций.

**Вопрос 23. Общенаучные методы принятия управленческих решений.**

Системный анализ. Комплексный анализ. Методы дифференциации и интеграции. Программно – целевое планирование.

**Вопрос 24. Традиционные методы принятия УР на основе обработки статистической информации.**

Метод сравнения. Метод относительных и средних величин. Метод графического представления данных. Сетевой график. Сфера применения. Принцип построения.

**Вопрос 25. Методы принятия УР на основе детерминированного факторного анализа.**

Принцип элиминирования. Метод цепных подстановок. Недостаток метода. Индексный метод. Сфера применения. Принцип построения.

**Вопрос 26. Методы принятия УР на основе анализа схем стратегического развития экономических систем.** Метод SWOT-анализа. Метод PEST- анализа. Модель ситуационного анализа. Матрица БКГ. Принцип построения.

**Вопрос 27. Методы принятия УР, основанные на инструментах управления качеством.**

Диаграмма Парето. Диаграмма «причина – результат» (диаграмма К. Ишикавы). Метод Качество – Функциональность - Наступательность (КФН). Принцип построения. Сферы применения.

## **6. Критерии и параметры оценки результатов сдачи государственного междисциплинарного экзамена**

Экзаменационный билет содержит два вопроса, ориентированных на установление соответствия уровня подготовленности выпускника тем или иным требованиям к профессиональной подготовке бакалавра. Вопросы в экзаменационном билете формируются следующим образом:

Вопрос 1 – из перечня вопросов по дисциплинам «Теория менеджмента», «Маркетинг», «Организационное поведение», «Стратегический менеджмент».

Вопрос 2 – из перечня вопросов по дисциплинам «Управление человеческими ресурсами», «Инновационный менеджмент», «Управление



разработкой и реализацией проекта», «Производственный менеджмент», «Инвестиционный менеджмент», «Методы принятия управленческих решений».

Вопросы формируются таким образом, чтобы избежать дублирования (или смежных) тем и вопросов из разных дисциплин в одном экзаменационном билете.

Варианты экзаменационных заданий (билетов) составляются членами государственной экзаменационной комиссии, хранятся в запечатанном виде и выдаются студентам непосредственно на экзамене.

Во время экзамена студенты пользуются настоящей Программой государственной итоговой аттестации, учебными программами курсов, также справочной литературой.

Решение о соответствии компетенций студента требованиям ФГОС и ОПОП ВО по данному направлению принимается членами ГЭК персонально на основании балльной оценки каждого вопроса.

При оценке ответов студентов в процессе государственного экзамена учитывается:

- уверенные знания, умения и навыки, включенные в соответствующую компетенцию по конкретным вопросам и темам учебных дисциплин;
- знание конкретных социально-экономических, производственных и бизнес- процессов и ситуаций;
- умение применить правильный научный и методический подход и инструментарий для решения задач менеджмента;
- умение выделять приоритетные направления в управлении организацией;
- способность устанавливать причинно-следственные связи в изложении материала, делать выводы;
- умение применять теоретические знания для анализа конкретных социально-экономических и производственных ситуаций и решения прикладных проблем различного уровня;
- общий (культурный) и специальный (профессиональный) язык изложения ответа на вопросы.

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

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

Оценка **«хорошо»** ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные экзаменационные вопросы. Ответы должны отличаться логичностью,

последовательностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и литературы по теме при незначительных упущениях при ответах.

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

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

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

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

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

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение ГИА**

### **а) основная литература:**

1. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Дашков и К°, 2016. – 304 с. : табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452815> – Текст : электронный.
2. Михненко, П.А. Теория менеджмента : учебник : [16+] / П.А. Михненко. – 4-е изд., стер. – Москва : Университет Синергия, 2018. – 520 с. Режим доступа: по подписке. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=490881> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4257-0342-2. – Текст : электронный.
3. Романов, А.А. Маркетинг : учебное пособие / А.А. Романов, В.П. Басенко, Б.М. Жуков. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 440 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496077>
4. Чернопяттов, А.М. Маркетинг : учебник : [16+] / А.М. Чернопяттов. – 2-е изд., стер. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 439 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=564259>
5. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 302 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797> – Библиогр. в кн. – ISBN 5-238-01052-4. – Текст: электронный.
6. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 468 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01974-6. – Текст : электронный.
7. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2015. – 186 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252081> – ISBN 978-5-392-16446-2. – Текст : электронный.
8. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. —

(Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/453560>

9. Семенов, А.К. Организационное поведение : учебник : [16+] / А.К. Семенов, В.И. Набоков. — Москва : Дашков и К°, 2018. — 272 с. : ил. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495826>

10. Згонник, Л.В. Организационное поведение : учебник / Л.В. Згонник. — 3-е изд., стер. — Москва : Дашков и К°, 2020. — 232 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572963>

1. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. — Москва: Дашков и К°, 2020. — 288 с.: ил. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308>

2. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09984-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449289>

3. Блау С.Л. Инвестиционный анализ: учебник / С.Л. Блау. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К°, 2018. — 256 с.: ил. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495752>

4. Борисова О. В. Инвестиции в 2 т. Т. 1. Инвестиционный анализ: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / О. В. Борисова, Н. И. Малых, Л. В. Овешникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 218 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01718-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/432922>

5. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для вузов / А.В. Тебекин. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450019>

6. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва: Издательство Юрайт, 2017. — 335 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01584-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/400014>.

7. Дубровин, И.А. Производственный и операционный менеджмент на предприятии : учебник / И.А. Дубровин. — 3-е изд., стер. — Москва : Дашков и К°, 2019. — 432 с. : ил. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573394> (дата обращения: 08.09.2020). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-394-03291-2. — Текст : электронный

8. Блау С.Л. Инвестиционный анализ: учебник / С.Л. Блау. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К°, 2018. — 256 с.: ил. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495752>

9. Борисова О. В. Инвестиции в 2 т. Т. 1. Инвестиционный анализ: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / О. В. Борисова, Н. И. Малых, Л. В. Овешникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 218 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01718-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/432922>

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

1. Киселева, М.М. Теория менеджмента: теория организации : [16+] / М.М. Киселева ; Новосибирский государственный технический университет. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 83 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. —

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575436> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7782-3624-0. – Текст : электронный.

2. Овчаренко, Р.К. Развитие управленческой мысли : учебное пособие : [16+] / Р.К. Овчаренко, И.А. Лунева ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – 2-е изд., переработ. – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. – 120 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567883> – Библиогр.: с. 80-82. – ISBN 978-5-7972-2483-9. – Текст : электронный.

3. Кричевский, М.Л. Прикладные задачи менеджмента=Management applications / М.Л. Кричевский. – Москва : Креативная экономика, 2018. – 210 с. : табл., граф., схем., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=498980> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-91292-221-3. – DOI 10.18334/9785912922213. – Текст : электронный

4. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник : [16+] / В.Т. Гришина, Л.А. Дробышева, Т.Л. Дашкова и др. ; под ред. Ю.В. Морозова, В.Т. Гришиной. – 9-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 446 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495786>

5. Меликян, О.М. Поведение потребителей : учебник / О.М. Меликян. – 5-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 280 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112324>

6. Москалев, М.В. Современные концепции и технологии маркетинга: учебное пособие для аспирантов, обучающихся по направлению подготовки 38.06.01 Экономика. Профиль подготовки 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (Маркетинг) / М.В. Москалев, С.М. Москалев, Т.Г. Виноградова ; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Санкт-Петербургский государственный аграрный университет. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ), 2018. – 102 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496890>

7. Ансофф И. Стратегическое управление: [Пер. с англ.] / И. Ансофф; [Науч. ред. и авт. вступ. ст., с. 11-32, Л. И. Евенко]. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.; ISBN 5-282-006529

[https://fileskachat.com/download/11473\\_c01c1951defa944dd1670679b9716eea.html](https://fileskachat.com/download/11473_c01c1951defa944dd1670679b9716eea.html)

8. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников, Н.Ю. Щетинина, А.Н. Шмелёва. — М.: КНОРУС, 2014. — 310 с. — (Бакалавриат). ISBN 978-5-406-03763-8

9. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/451422> (дата обращения: 21.01.2021).

10. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 290 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03369-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450496>

11. Менеджмент организации : учебник : [16+] / О.В. Баландина, А.Б. Вешкурова, Н.А. Копылова и др. ; под общ. ред. С.А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 565 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119>

12. Семенов, А.К. Организационное поведение : учебник : [16+] / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – Москва : Дашков и К°, 2017. – 272 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495826>

1. Курсова, О.А. Правовое регулирование управления персоналом: учебное пособие: / О.А. Курсова; Тюменский государственный университет. – Тюмень: Тюменский государственный университет, 2017. – 412 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573604>
2. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449880>
3. Аудит: учебник / А.Е. Суглобов, Б.Т. Жарылгасова, В.Ю. Савин и др.; под ред. А.Е. Суглобова. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 374 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573340>
4. Инвестиционное проектирование: учебник: / Р.С. Голов, К.В. Балдин, И.И. Передеряев, А.В. Рукоусев. – 4-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 366 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573303>
5. Кудрявцев, К. Я. Методы оптимизации: учебное пособие для вузов/ К.Я.Кудрявцев, А.М. Прудников.— 2-е изд.— Москва: Издательство Юрайт, 2020.— 140с.— (Высшее образование).— ISBN 978-5-534-08523-5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/455825>.
6. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений: учебник / В.С. Юкаева, В.В. Чувилова, Е.В. Зубарева. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 324 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-01084-2; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112334>
7. Производственный и операционный менеджмент : учебное пособие / В.З. Черняк, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев и др. ; под ред. В.З. Черняк, Г.Г. Чараев. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. 591 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01812-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114751>
8. Купцова, Е. В. Производственный и операционный менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450359> (дата обращения: 08.09.2020).
9. Суглобова. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 374 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573340>
10. Инвестиционное проектирование: учебник: / Р.С. Голов, К.В. Балдин, И.И. Передеряев, А.В. Рукоусев. – 4-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 366 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573303>
11. Неяскина Е.В. Экономический анализ деятельности организации: учебник для академического бакалавриата: / Е.В. Неяскина, О.В. Хлыстова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 360 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576202>

#### **в) современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы, электронные образовательные ресурсы**

1. Информационно-правовой портал «Гарант» (<http://www.garant.ru/>).
2. Справочная правовая система КонсультантПлюс (<http://www.consultant.ru/>).
3. eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]: научная электронная библиотека. – URL: <http://www.elibrary.ru>.
4. Издательство «Юрайт» [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. – URL: <http://biblio-online.ru>.
5. Университетская библиотека online [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. – URL: <http://www.biblioclub.ru>.
6. ЭБС «Консультант студента» (<https://www.studmedlib.ru>).
7. Статистическая база данных «Росстат» (<https://rosstat.gov.ru/>).



8. Электронная база данных Правительства РФ «Электронное правительство» (<https://www.google.com/url?q=https://rosstat.gov.ru>).

**г) Состав лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства**

№ п/п	Наименование	№ договора (лицензия)
1.	Windows 7 Professional	№ 4100072800 Microsoft Products (MPSA) от 04.2016 г.
2.	Windows 8.1 Professional	№ 4100072800 Microsoft Products (MPSA) от 04.2016г
3.	Office Standard 2016	№ 4100072800 Microsoft Products (MPSA) от 04.2016 г.
4.	Office Standard 2010	№ 4100072800 Microsoft Products (MPSA) от 04.2016г
5.	Антивирусное программное обеспечение KasperskyTotalSecurity	№17E0-180222-130819-587-185 от 26.02.2018 до 14.03.2019 г.
6.	Программа для ЭВМ «Банк вопросов для контроля знаний»	Разработка СОГУ Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ №2015611829 от 06.02.2015 г. (бессрочно)
7.	Система тестирования Sunrav WEB Class	№468 от 03.12.2013 ИП Сунгатулин Р.Т.(бессрочно)
8.	КонсультантПлюс	№430-2017/614 от11.01.2017 г. ООО «Фаст-Информ» (бессрочно)
9.	Гарант	№05/18 от 01.02.2018 г. действителен до 31.12.2018 г., ООО Регион-15
10.	Система поиска текстовых заимствований «Антиплагиат.ВУЗ»	№676 от 27.12.2017, действителен до 31.12.2018, №795 от 26.12.2018, действителен до 31.12.2019 с ЗАО «Анти-Плагиат»
11.	Неисключительные права на лицензию на ПП Project Expert 7 Standard несетевая 1 раб. место	№ 0023/1П-06 от 01.02.2018 ООО "Эксперт Системс"(бессрочно)
12.	Пакет услуг "Стандартный" по сопровождению программы Project Expert 7 Tutorial 10 раб. мест	№ 0024/1КУ-03 от 01.02.2018 ООО "Эксперт Системс"(бессрочно)

**8. Требования к подготовке, содержанию, оформлению и порядку защиты выпускных квалификационных работ**

Выпускная квалификационная (бакалаврская) работа (ВКР) по направлению «Менеджмент» является составной частью государственной итоговой аттестации и самостоятельной работой студента, представляет собой комплексную квалификационную, учебно-исследовательскую или учебно-проектную работ. Выпускная квалификационная работа подводит

итоги теоретической и практической подготовки обучающегося и характеризует его подготовленность к предстоящей профессиональной деятельности. Подготовка и защита бакалаврской работы предполагает наличие у студента умений и навыков проводить самостоятельное законченное исследование на заданную тему, свидетельствующее об усвоении студентом теоретических знаний и практических навыков, позволяющих решать профессиональные задачи, соответствующие требованиям ФГОС ВО.

Уровень качества ВКР и его оценка Государственной экзаменационной комиссией (ГЭК) служат основанием для присуждения / неприсуждения выпускнику квалификации «Бакалавр» по направлению «Менеджмент».

Выпускная квалификационная работа должна свидетельствовать о способности и умении обучающегося:

- решать практические задачи на основе применения теоретических знаний;
- вести поиск и обработку информации из различных видов источников;
- выявить управленческую задачу в сфере профессиональной деятельности;
- решить управленческую задачу с использованием аналитических методов с помощью современных информационных технологий;
- грамотно и логично излагать материал, делать обоснованные выводы по результатам исследования.

Выпускная квалификационная работа преимущественно выполняется в соответствии с заявками организаций, предприятий и учреждений в сфере профессиональной деятельности на базе производственных практик обучающихся и практик по направлению подготовки. Тематика работ определяется вузом с учетом квалификационных требований к выпускникам данного направления и с учетом научно-практических потребностей организаций-заказчиков. Организации, являющиеся заказчиками выполнения ВКР, а также организации, предоставляющие для студентов СОГУ базы прохождения практик и являющиеся потенциальными работодателями, участвуют (по согласованию с СОГУ) в процессе разработки тематики ВКР и в формировании методической документации, содержащей требования к содержанию и оформлению, порядку выполнения и защиты ВКР.

Требования к содержанию, объему и структуре выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы) определяются ФГБОУ ВО «СОГУ им. К.Л.Хетагурова» на основании действующего «Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры», утвержденного приказом Минобрнауки от 29 июня 2015 года № 636 (с последующими изменениями), а также ФГОС ВО по направлению «Менеджмент» в части требований к результатам освоения основной образовательной программы бакалавриата.

Подготовка ВКР – завершающий этап подготовки бакалавра направления «Менеджмент», формирующий специальные и практико-

ориентированные компетенции выпускника. ВКР демонстрирует умение студента использовать полученные в университете теоретические знания для системного решения практических задач менеджмента, государственного и муниципального управления. Выпускные квалификационные работы студентов-бакалавров носят научно-исследовательский или прикладной характер и посвящены рассмотрению теоретических и практических вопросов актуальных проблем хозяйствования в условиях развития рыночных отношений на макро- и микроуровнях.

Подготовка ВКР выполняется на базе предприятий и организаций разных сфер деятельности и организационно-правовых форм: производственных, строительных, торговых организаций, страховых компаний, туристических фирм, банков и иных финансовых организаций и т. п. При выполнении выпускных квалификационных работ студенты-бакалавры используют научные и учебно-методические разработки и технические средства университета и его кафедр: учебные пособия, диссертационный и библиотечный фонды, компьютерную технику и т. п.

ВКР должна решать задачи анализа, внутренней и внешней среды (макро- и микросреды) организации, проблем и недостатков управленческой деятельности в конкретной организации (предприятии, учреждении, органе власти), а затем, на его основе – разработки комплекса проектных предложений по организации и реализации решений, направленных на преодоление проблем и недостатков, совершенствование управления организацией в целом, отдельным подразделением, направлением (сферой, отраслью) деятельности, (в области разработки новых методов и форм работы, оптимизации структуры управления организацией и др.), а также оценки социально-экономического эффекта от проектных предложений.

Логическая схема исследования, реализуемого при написании выпускной квалификационной работы:

1. обоснование актуальности выбранной темы;
2. постановка цели и конкретных задач исследования;
3. определение объекта и предмета исследования;
4. выбор методов и методики проведения исследования;
5. описание процесса исследования;
6. обоснование стратегии и тактических решений по проблематике работы;
7. обсуждение результатов исследования;
8. апробация (в рамках компании, банка и т.д., по которым выполняется работа, а также в печати);
9. формулирование выводов и оценка полученных результатов.

Руководители выпускной квалификационной работы назначаются приказом ректора (в приказе, где утверждаются темы выпускных квалификационных работ) по представлению кафедр из числа профессоров, доцентов, научных сотрудников и высококвалифицированных специалистов университета.



При выполнении выпускной квалификационной работы целесообразно использовать монографии, статьи в научных журналах и сборниках, учебники, учебные пособия, справочники, материалы, представленные в Интернете.

Общий объем выпускной квалификационной работы, включая рисунки (диаграммы, графики, схемы, фото, чертежи) и таблицы, должен составлять 60-75 печатных страниц. Приложения в объем работы не включаются. Студент обязан в течение одной недели после издания приказа о закреплении за ним темы и руководителя составить календарный план выполнения выпускной квалификационной работы и согласовать его с руководителем.

Структура ВКР бакалавра определяется следующими элементами и их ориентировочными объемами

- титульный лист (на специальном бланке)
- задание, выдаваемое руководителем (на специальном бланке)
- отзыв руководителя (на специальном бланке)
- введение – 1,5 – 3 страницы
- теоретическая часть – 20 – 25 страниц
- аналитическая часть – 20 – 25 страниц
- практическая (конструктивная) часть – 20 – 25 страниц
- заключение – 1,5 – 3 страниц
- список использованных источников – до 3 страниц
- приложения

Написание выпускной работы предполагает:

- систематизацию, закрепление и расширение теоретических и практических знаний по специальности и их применение при решении конкретных исследовательских или прикладных задач;
- развитие навыков ведения самостоятельной работы и овладение методикой исследования и экспериментирования при решении научных проблем и вопросов;
- выяснение подготовленности студента для самостоятельной работы в учебном или научно-исследовательском учреждении.

Тема выпускной работы бакалавра должна являться итогом:

- выполнения утвержденного учебного плана по направлению подготовки в соответствии с Федеральными государственными стандартами высшего образования РФ;
- самостоятельной исследовательской или прикладной работы соискателя в рамках требований и проблем, определяемых направлением подготовки и связанных с разработкой конкретных теоретических и практических задач;

Выпускная квалификационная работа бакалавра - это законченное исследование некоторой научной, научно-технической или прикладной задачи, выполненное на базе: теоретических знаний и практических навыков, полученных студентом в течение обучения в высшем учебном заведении (4

лет), а также на базе прохождения учебных, производственных практик и самостоятельной научно-исследовательской работы.

Титульный лист и задание рекомендованного образца должны быть полностью оформлены и подписаны студентом, руководителем, заведующим выпускающей кафедрой. Название темы ВКР на титульном листе и на листе задания должны совпадать с названием темы, сформулированной в приказе ректора университета.

Обоснование актуальности решаемой проблемы должно быть выполнено на основе самостоятельной работы с различными источниками и материалами (книгами, диссертациями, журналами, сборниками статей, технической документацией и т.п.). Основным методом обоснования является:

- поиск решений близких по тематике проблем, анализ таких решений;
- определение места своей работы и ее актуальности.

Список литературы должен содержать полный перечень источников, на которые имеются ссылки в тексте работы.

ВКР должна быть представлена в виде отдельного тома со всеми материалами исследования, оформленными на листах формата А4.

Размер шрифта в работе:

- строчные буквы - не менее 2 мм в высоту, т.е. для шрифта Times New Roman минимальный размер - 14 пт (14 -14,5).
- шрифт заголовков глав (разделов)- как правило, на 2 пт больше, чем в основном тексте , т.е. для шрифта Times New Roman - 16.

Поля страницы работы:

- левое - не менее - 3 см,
- правое - не менее - 1 см,
- нижнее- 1,5 см,
- верхнее – 1,5 см.

Верхнее поле означает расстояние до номера страницы.

Нумерация страниц:

- нумерация должна быть сквозной, номера на титульном листе и на листе задания не проставляются
- приложение должно иметь собственную нумерацию страниц
- наиболее общепринято расположение номера страниц в нижней части страницы справа без дополнительных символов - только цифра.

Заголовки:

- расположение заголовков - в центре страницы.

Рукописные тексты и рукописные иллюстрации к защите не допускаются. Общий объем работы – не менее 60 и не более 75 страниц текста без учета приложения.

Защита ВКР на соискание степени бакалавра проводятся в сроки, утверждаемые учебной частью университета. За все сведения, изложенные в выпускной работе, порядок использования фактического материала и другой

информации, обоснованность и достоверность выводов и защищаемых приложений ответственность несет непосредственно автор работы.

При распределении студентов по научным руководителям им сообщается ФИО, должность и E-mail руководителя. Студенты выполняют свои работы и отправляют их руководителям электронной почтой. Руководители проверяют их работы на соответствие требованиям к оформлению, содержанию и к оригинальности текста в системе «Антиплагиат» (60 % и более). Если работа соответствует этим требованиям, то руководитель сам либо через документоведа кафедры отправляет работу в электронном виде в учебную часть для проверки на антиплагиат (процент заимствований), которая оформляет справку об уровне оригинальности текста и допуске к защите. Справка вкладывается в работу или подшивается к работе. После этого работа допускается к распечатыванию, регистрации и защите. Если работа не соответствует каким-либо требованиям, то она не допускается к регистрации и защите, возвращается преподавателем (по почте или через документоведа) студенту на доработку. При несоответствии требований к уровню оригинальности (менее 60 %, но не менее 50 %) по результатам рассмотрения отчета о проверке и по решению кафедры работа может быть допущена к распечатыванию, регистрации и защите. Такое решение по предложению научного руководителя работы оформляется выпиской из протокола заседания кафедры.

При представлении ВКР на защиту должен быть предъявлен отзыв руководителя. Для проведения процедуры защиты ВКР приказом ректора назначается Государственная экзаменационная комиссия (ГЭК) по направлению. В составе ГЭК по защите ВКР бакалавров назначаются профессор, преподаватели и научные сотрудники университета, так и представители работодателей.

Процесс защиты выпускной квалификационной работы включает:

1. Подготовку бакалавра к защите.
2. Выступление его на заседании экзаменационной комиссии.
3. Вопросы членов экзаменационной комиссии и ответы на них.
4. Выступления участников дискуссии.
5. Оценку выпускной квалификационной работы членами экзаменационной комиссии.

Защита ВКР бакалавра осуществляется в форме доклада автора работы, для которого отводится не более 15 минут. Процедура защиты включает вопросы к автору работы и дискуссию, в которой могут принимать участие все присутствующие на заседании. Отзывы и рецензии представляются в письменном виде. Отзыв руководителя пишется в произвольной форме, однако, предпочтительно, чтобы в нем логически были отражены:

- соответствие выполняемой ВКР направлению и отраслям науки, по которым ГЭК предоставлено право проведения защиты;
- актуальность работы;
- теоретический уровень и практическая значимость;
- полнота, глубина и оригинальность решения поставленных вопросов;

- оценка готовности работы к защите.

Решение об итогах защиты и оценка работы принимается простым большинством при открытом голосовании членов ГЭК и оформляется в соответствующем протоколе заседания ГЭК.

## **9. Тематика выпускных квалификационных работ**

1. Разработка путей повышения эффективности организации на основе совершенствования работы с персоналом.
2. Обоснование путей развития организации на основе развития персонала.
3. Проектирование системы управления персоналом организации.
4. Проект автоматизации системы управления персоналом в организации.
5. Анализ и разработка системы планирования показателей по труду.
6. Анализ и обоснование направлений повышения эффективности использования персонала организации.
7. Разработка путей эффективного использования трудовых ресурсов предприятия.
8. Совершенствование процедуры набора, отбора и найма персонала на основе современных технологий.
9. Разработка мероприятий по подготовке, повышению квалификации и продвижению кадров на предприятии.
10. Разработка технологий отбора и работы с кадровым резервом на предприятии.
11. Обоснование путей управления сокращением персонала.
12. Разработка проекта совершенствования управления трудовой адаптацией персонала.
13. Проект внедрения системы оценки результатов деятельности персонала.
14. Разработка (совершенствование) системы аттестации персонала.
15. Разработка системы материального и морального стимулирования труда персонала предприятия.
16. Построение системы стимулирования персонала организации.
17. Разработка путей совершенствования управления мотивацией трудовой деятельности.
18. Анализ, оценка состояния и направления совершенствования системы мотивации персонала.
19. Построение системы организации диагностики и мониторинга мотивации персонала предприятия.
20. Построение системы оплаты труда персонала предприятия и пути ее совершенствования.
21. Построение системы оплаты труда работников организации бюджетной сферы и пути ее совершенствования.
22. Разработка механизмов развития трудового потенциала работника.
23. Разработка направлений развития трудового потенциала организации.
24. Анализ и регулирование трудового потенциала предприятия.
25. Организация системы социальной защиты персонала на предприятии.
26. Разработка направлений по совершенствованию мер социальной политики предприятия.
27. Разработка внутрифирменных социальных программ.
28. Разработка эффективных систем организации труда персонала на предприятии.
29. Разработка трудовых показателей в бизнес-плане создания (развития) предприятия.
30. Разработка системы компенсаций для управленцев.
31. Методология оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.
32. Обоснование путей совершенствования инвестиционной политики предприятия.
33. Разработка путей совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия.
34. Обоснование путей (разработка программы) повышения конкурентоспособности предприятия.
35. Разработка стратегии развития предприятия.
36. Обоснование путей развития организации.
37. Разработка системы управления производительностью труда на предприятии.
38. Обоснование путей повышения производительности труда.

39. Разработка направлений совершенствования организационной структуры предприятия.
40. Разработка направлений совершенствования управления производством предприятия.
41. Разработка направлений использования резервов производства.
42. Разработка направлений совершенствования управления подготовкой производства новой продукции.
43. Разработка направлений совершенствования управления производственным потенциалом предприятия.
44. Обоснование путей совершенствования инновационной политики предприятия.
45. Разработка системы управления нововведениями на предприятии.
46. Обоснование предложений по совершенствованию системы внедрения нововведений на предприятии.
47. Разработка инновационной политики фирмы.
48. Разработка стратегии управления инновациями на предприятии.
49. Разработка системы управления научно - техническим (инновационным) развитием предприятия.
50. Обоснование путей совершенствования научно-технической (инновационной) политики предприятия.
51. Разработка проекта (бизнес-плана) производства нового продукта.
52. Разработка проекта повышения эффективности деятельности предприятия.
53. Разработка проекта (бизнес-плана) создания нового предприятия.
54. Разработка инвестиционного проекта (бизнес-плана) на оказание услуг (образовательные, юридические, исследовательские, рекламные, консалтинговые, транспортные и др.).
55. Разработка проекта (бизнес-плана) совершенствования предприятия, технологического процесса, продукта.
56. Разработка и обоснование путей совершенствования управления основными фондами предприятия.
57. Разработка и обоснование путей совершенствования управления оборотными фондами предприятия.
58. Разработка и обоснование путей совершенствования управления издержками предприятия.
59. Разработка и обоснование путей совершенствования управления прибылью предприятия.
60. Разработка и обоснование путей совершенствования управления сбытом предприятия.
61. Разработка и обоснование путей совершенствования управления снабжением предприятия.
62. Разработка направлений совершенствования управления развитием малого предприятия.
63. Разработка проекта управления деятельностью предприятия в условиях кризиса.
64. Организация риск - менеджмента на предприятии.
65. Разработка проекта антикризисного управления предприятием.
66. Обоснование направлений совершенствования организации антикризисного управления предприятием.
67. Разработка стратегии выживания предприятия в условиях кризиса
68. Разработка стратегии организации в условиях динамики риска.
69. Разработка дизайна организации.
70. Анализ и пути совершенствования управления эффективностью деятельности предприятия.
71. Разработка направлений совершенствования управления предприятием на основе системного подхода.

72. Разработка (совершенствование) системы управления качеством продукции на предприятии.
73. Информационно-документационное обеспечение системы управления качеством на предприятии.
74. Кадровое обеспечение системы управления качеством на предприятии.
75. Разработка мер по совершенствованию системы текущего (оперативного, промежуточного, последующего и т.д.) контроля в подразделении (на предприятии).
76. Разработка мер по совершенствованию организации планирования деятельности предприятия.
77. Разработка мер по организации информационного обеспечения системы управления предприятием.
78. Разработка метода количественной оценки качеств руководителя современного типа.
79. Анализ потерь рабочего времени и разработка рекомендаций по эффективному использованию рабочего времени менеджера.
80. Анализ состояния и пути совершенствования текущего, среднесрочного и перспективного планирования деятельности руководителя.
81. Разработка рекомендаций по совершенствованию организации личного труда менеджеров.
82. Формирование организационной культуры на предприятии и основные направления ее совершенствования.
83. Анализ и проектирование системы управления предприятием (фирмой, организацией) на основе маркетинга.
84. Разработка направлений (проекта) совершенствования управления маркетингом предприятия.
85. Разработка проекта формирования маркетинговой службы на предприятии.
86. Пути повышения роли маркетинга в управлении освоением и производством новой продукции предприятия.
87. Разработка рекламной политики предприятия.
88. Обоснование направлений совершенствования управления рекламной деятельностью предприятия.
89. Разработка мер по организации управления поведением потребителей на рынке (на примере предприятия, отрасли).
90. Разработка системы управления маркетинговым исследованием товарного рынка.
91. Управление маркетинговым исследованием конкурентоспособности товара (предприятия).
92. Разработка системы управления прогнозированием спроса на товары и услуги.
93. Разработка мероприятий по управлению качеством рабочей силы в регионе (районе).
94. Разработка системы организации профессиональной подготовки и переподготовки безработных в регионе (районе) и ее совершенствование.
95. Оценка эффективности работы службы занятости в регионе (районе).
96. Разработка мер по рационализации гендерной занятости в регионе (районе).
97. Сегментация регионального рынка труда и характеристика его основных сегментов.
98. Управление занятостью населения в неформальном секторе экономики.
99. Система социальной поддержки населения с пониженной конкурентоспособностью на региональном рынке труда.
100. Негосударственные агентства занятости населения и пути повышения их эффективности.
101. Разработка мер по поддержке малого предпринимательства в регионе.
102. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления здравоохранением в регионе (районе).
103. Обоснование путей развития предпринимательской деятельности в здравоохранении региона (района).
104. Совершенствование управления бизнес – образованием в регионе (районе).

105. Экономическая эффективность природопользования в регионе (районе).
106. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия (региона) и пути ее развития.
107. Государственное регулирование и реализация региональной инвестиционной политики.
108. Управление уровнем жизни в регионе (районе) и пути его совершенствования.
109. Государственное регулирование и реализация региональной инвестиционной политики.
110. Обоснование путей совершенствования инновационной политики (региона, города, района).
111. Обоснование путей совершенствования научно-технической политики (региона, города, района).
112. Обоснование направлений формирования региональной (муниципальной) инновационной системы.
113. Разработка путей повышения инвестиционной привлекательности региона (муниципального образования).
114. Разработка мер по изменению (совершенствованию) места муниципального образования в региональном разделении труда.
115. Проект создания инновационного центра в регионе (городе, районе).
116. Проект создания научно - технического парка в регионе (городе, районе).
117. Управление межотраслевым движением рабочей силы в регионе.
118. Управление качеством рабочей силы в регионе (районе, городе).
119. Управление занятостью населения на местном уровне (район, город).
120. Управление занятостью сельского населения региона (района).
121. Разработка и обоснование путей совершенствования деятельности службы занятости в регионе (районе, городе).
122. Управление трудовым потенциалом экономически активного населения в регионе (районе, городе).
123. Формирование и использование трудового потенциала экономически неактивного населения в регионе (районе, городе).
124. Система социальной защиты безработных и пути ее совершенствования в регионе.
125. Занятость и безработица, как объект социально-экономической политики государства.
126. Управление миграционными процессами населения и рабочей силы в регионе.
127. Анализ природно-ресурсного потенциала региона (муниципального образования) и пути его рационального использования.
128. Разработка методов управления рациональным природопользованием в регионе (районе).
129. Экономическая эффективность природопользования в регионе (муниципальном образовании).
130. Оценка воздействия экологии на экономику регионе (районов).
131. Основные направления экологизации экономического развития региона и переход к устойчивому развитию.
132. Экономическая оценка ущербов, причиняемых загрязнением окружающей среды.
133. Перспективы развития туристско-рекреационного комплекса региона (муниципального образования).
134. Демографические основы воспроизводства трудовых ресурсов в регионе (в регионе, в городе, в районе).
135. Использование зарубежного опыта управления занятостью населения в регионе (муниципальном образовании).
136. Социальное партнерство на региональном рынке труда.



## **10. Лист актуализации**

Изменения, вступившие в силу позже срока утверждения (актуализации) настоящей программы, были внесены в программу ГИА, обсуждены и одобрены:

на заседании кафедры менеджмента, маркетинга и туризма, протокол заседания № 3 от 25.11.2020 г.

на заседании Совета факультета экономики и управления от 30 ноября 2020г., протокол № 3.

## Приложение 1

«УТВЕРЖДАЮ»

Декан факультета экономики и управления  
\_\_\_\_\_ Цаллагова Л.М.

Министерство науки и высшего образования РФ  
ФГБОУ ВО «Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л.Хетагурова»  
Факультет экономики и управления  
Комплексный междисциплинарный экзамен по направлению 38.03.02 – Менеджмент,  
профиль «Проектное управление бизнесом», очная форма обучения

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Зарождения и развитие управленческой мысли в России и мире.
2. Методы принятия УР, основанные на инструментах управления качеством.

20\_\_ г.

Зав. кафедрой

«УТВЕРЖДАЮ»

Декан факультета экономики и управления  
\_\_\_\_\_ Цаллагова Л.М.

Министерство науки и высшего образования РФ  
ФГБОУ ВО «Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л.Хетагурова»  
Факультет экономики и управления  
Комплексный междисциплинарный экзамен по направлению 38.03.02 – Менеджмент,  
профиль «Проектное управление бизнесом», очная форма обучения

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2

1. Основные подходы в теории и практике управления.
2. Классификация и структура персонала.

20\_\_ г.

Зав. кафедрой

## Приложение 2

Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова

Кафедра \_\_\_\_\_

Утверждаю \_\_\_\_\_

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

(Дата)

Подпись студента \_\_\_\_\_

### ЗАДАНИЕ

по подготовке выпускной квалификационной работы (ВКР)

Студенту \_\_\_\_\_

1. Тема ВКР \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Срок сдачи студентом ВКР \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Перечень подлежащих разработке в ВКР вопросов или краткое содержание ВКР: \_\_\_\_\_

а) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

б) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

в) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Факультет

Кафедра

## О т з ы в

на выпускную квалификационную работу (ВКР)

студента

(фамилия, имя, отчество)

Направление

На тему:

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

ФИО руководителя выпускной квалификационной работы

Руководитель \_\_\_\_\_ ПОДПИСЬ « \_\_\_\_\_ » .20 \_\_\_\_ г.

Руководитель должен отразить в отзыве: сведения об актуальности темы бакалаврской работы, общую характеристику работы, ее достоинства и недостатки; умение студента анализировать и прогнозировать состояние и динамику объекта исследования; оценку полученных в ходе выполнения бакалаврской работы результатов, обоснованности выводов, предложений и рекомендаций студента; умение студента работать с литературными источниками и нормативными правовыми актами, его способность логично, ясно и грамотно излагать материал; степень самостоятельности студента при выполнении работы; оценку личностных характеристик, проявленных студентом в ходе выполнения работы; соблюдение (несоблюдение) установленного графика выполнения бакалаврской работы; соответствие работы установленным требованиям к оформлению; замечания (при наличии таковых).

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ  
ФГБОУ ВО «СЕВЕРО-ОСЕТИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. К.Л.ХЕТАГУРОВА»**

Факультет экономики и управления

Кафедра \_\_\_\_\_

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Студента (ки) \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество полностью, форма обучения)

Научный руководитель:

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О., ученое звание, должность)

Дипломная работа допущена к защите в ГЭК \_\_\_\_\_

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

Владикавказ – 2021 год