

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Волгоградский государственный социально-педагогический университет»  
ФГБОУ ВО «ВГСПУ»


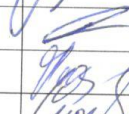
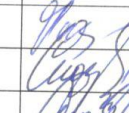
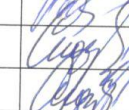

«УТВЕРЖДАЮ»  
Проректор по учебной работе  
Ю. А. Жадаев  
«11» 2016 г.



ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Направление 38.03.02 «Менеджмент»  
Профиль «Управление малым бизнесом»  
очная форма обучения

Квалификация (степень) выпускника: Бакалавр

	Должность	Ф. И. О.	Подпись	Дата
Разработано	Доцент	Мельникова Ю.В.		29.08.16
	Доцент	Телятникова В.С.		29.08.16
	Старший преподаватель	Файзулин Е.Ф.		29.08.16
Согласовано	Руководитель ОПОП	Сидунова Г.И.		29.08.16
	Декан факультета	Сидунова Г.И.		29.08.16

Программа ГИА рассмотрена и одобрена на заседании учёного совета факультета  
управления и экономико-технологического образования

«29» августа 2016 г., протокол № 1

Программа ГИА внесена в реестр «25» 08 2016 г., № 1152-08/2016

Начальник учебного управления Грибов С.В. Грибов «25» 08 2016 г.  
(подпись) (дата)

Утверждена на заседании учёного совета ФГБОУ ВО «ВГСПУ»

«29» августа 2016 г., протокол № 1

**Отметки о внесении изменений**

Лист изменений № 1

Грибов Грибунова Т.И. 19.06.17  
(подпись) (руководитель ОПОП) (дата)

Лист изменений № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(подпись) (руководитель ОПОП) (дата)

Лист изменений № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(подпись) (руководитель ОПОП) (дата)

## 1. Общие положения

Целью государственной итоговой аттестации является установление соответствия уровня профессиональной подготовки выпускников образовательной программы высшего образования требованиям ФГОС ВО по определенному направлению подготовки, разработанной в ФГБОУ ВО «ВГСПУ» с учётом ее профиля/программы – ориентации на конкретные области знания и/или виды профессиональной деятельности выпускника. Успешное прохождение государственной итоговой аттестации является основанием для выдачи выпускнику документа о высшем образовании и о квалификации образца, установленного Министерством образования и науки Российской Федерации.

Для проведения государственной итоговой аттестации и проведения апелляций по результатам государственной итоговой аттестации создаются государственные экзаменационные комиссии и апелляционные комиссии, действующие в течение календарного года. Составы комиссий утверждаются не позднее, чем за 1 месяц до даты начала государственной итоговой аттестации.

1.1. Государственная итоговая аттестация по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю «Управление малым бизнесом» включает:

- междисциплинарный государственный экзамен по профилю «Управление малым бизнесом»;
- защиту выпускной квалификационной работы.

1.2. Виды профессиональной деятельности выпускников и соответствующие им профессиональные задачи.

1.2.1. Виды профессиональной деятельности выпускников.

Образовательной программой высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю «Управление малым бизнесом» предусматривается подготовка выпускника к следующим видам профессиональной деятельности:

- организационно-управленческая;
- предпринимательская.

1.2.2. Профессиональные задачи:

Выпускник, освоивший основную профессиональную образовательную программу с учетом её направленности, должен быть готов решать следующие профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности:

организационно-управленческая:

- 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);

предпринимательская:

- разработка и реализация бизнес-планов создания нового бизнеса;
- организация и ведение предпринимательской деятельности.

### 1.3. Требования к результатам освоения образовательной программы.

1.3.1. Выпускник должен обладать следующими общекультурными (ОК), общепрофессиональными (ОПК), профессиональными (ПК) и специальными (СК) компетенциями:

- способностью использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции (ОК-1);
- способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции (ОК-2);
- способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);
- способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия (ОК-4);
- способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5);
- способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-6);
- способностью использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности (ОК-7);
- способностью использовать приемы оказания первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций (ОК-8);
- 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);

– 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);

– 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);

– готовностью использовать систематизированные теоретические и практические знания в области управления малым бизнесом для осуществления профессиональной деятельности (СК-1);

– готовностью учитывать специфику ведения предпринимательской деятельности в сфере малого бизнеса в процессе управления производством, трудовыми и финансовыми ресурсами (СК-2).

## **2. Требования к выпускнику, проверяемые в ходе государственного экзамена**

В рамках проведения государственного экзамена проверяется степень освоения выпускником следующих компетенций:

– 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);

– 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);

– 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);

– готовностью использовать систематизированные теоретические и практические знания в области управления малым бизнесом для осуществления профессиональной деятельности (СК-1);

– готовностью учитывать специфику ведения предпринимательской деятельности в сфере малого бизнеса в процессе управления производством, трудовыми и финансовыми ресурсами (СК-2).

### 3. Процедура проведения государственного экзамена

Государственный экзамен проводится по нескольким дисциплинам образовательной программы, результаты освоения которых имеют определяющее значение для профессиональной деятельности выпускников.

В состав государственной экзаменационной комиссии входят председатель указанной комиссии и не менее 4 членов указанной комиссии. Члены государственной экзаменационной комиссии являются ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности и (или) лицами, которые относятся к профессорско-преподавательскому составу данной организации (иных организаций) и (или) к научным работникам данной организации (иных организаций) и имеют ученое звание и (или) ученую степень. Доля лиц, являющихся ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности (включая председателя государственной экзаменационной комиссии), в общем числе лиц, входящих в состав государственной экзаменационной комиссии, должна составлять не менее 50 процентов.

Председатель государственной экзаменационной комиссии утверждается из числа лиц, не работающих в данной организации, имеющих ученую степень доктора наук и (или) ученое звание профессора либо являющихся ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности.

Студентам выпускного курса создаются необходимые условия для подготовки к государственному экзамену, проводятся обязательные консультации по вопросам, включенным в программу государственного экзамена в объеме до 2 академических часов на группу.

Перечень вопросов и заданий, выносимых для проверки на государственном экзамене, доводится до сведения обучающихся выпускного курса не позднее, чем за 6 месяцев до даты экзамена.

Экзамен проводится в устной форме по теоретическим вопросам и практическим заданиям. Экзаменационный билет содержит 2 теоретических вопроса и 1 практическое задание.

Билет на экзамене выбирается случайным образом. Время для подготовки к ответу – 90 мин.

На экзамене допускается использование справочной и методической литературы:

- 1) толковые и терминологические словари;
- 2) государственные образовательные стандарты, федеральные государственные образовательные стандарты по предмету, примерные программы по предмету.

Кроме того, студент может воспользоваться следующими техническими и аудиовизуальными средствами, необходимыми для качественного выполнения задания: ноутбук или компьютер (без выхода в сеть Интернет), принтер, ксерокс, мультимедийный проектор.

Студентам и лицам, привлекаемым к итоговой государственной аттестации, во время государственного экзамена запрещается иметь при себе и использовать средства связи.

Студентам выдаются проштампованные чистые листы, на которых они должны изложить ответы на вопросы и задания билета. Каждый лист подписывается экзаменуемым студентом и по окончании ответа сдается техническому секретарю.

Проведение экзамена предполагает выступление студента перед государственной экзаменационной комиссией в течение 15-20 минут по вопросам и заданиям,

сформулированным в билете. Ответы студента слушаются всеми членами экзаменационной комиссии.

Экзаменаторам предоставляется право задавать студентам дополнительные вопросы в соответствии с утвержденной программой (в целом время ответа выпускника должно составлять не более 0,5 академического часа).

При подготовке к ответу на государственном экзамене каждый экзаменуемый должен располагаться в аудитории за отдельным столом.

Присутствие посторонних лиц на государственных экзаменах допускается только с разрешения ректора ФГБОУ ВО «ВГСПУ».

Результаты государственного экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и объявляются публично в тот же день после оформления в установленном порядке протоколов заседания комиссии. Оценка вносится в зачетную книжку, экзаменационную ведомость и протокол заседания государственной экзаменационной комиссии.

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

Повторное проведение государственного экзамена осуществляется в присутствии одного из членов апелляционной комиссии не позднее 15 июля.

#### **4. Перечень дисциплин образовательной программы, выносимых для проверки на государственном экзамене**

1. Теория менеджмента;
2. Методы принятия управленческих решений;
3. Управление человеческими ресурсами;
4. Стратегический менеджмент;
6. Инвестиционный анализ;
7. Бизнес-планирование;
8. Финансовое планирование и бюджетирование;
9. Государственное регулирование малого бизнеса;
10. Экономика и финансы малого предприятия;
11. Организация коммерческой деятельности малого предприятия;
12. Создание и организация малого предприятия;
13. Управление предпринимательскими проектами;
14. Планирование деятельности малого предприятия;
15. Финансовый менеджмент.

#### **5. Перечень экзаменационных вопросов и заданий государственного экзамена**

##### **5.1. Экзаменационные вопросы**

Перечень экзаменационных вопросов представлен в Приложении 1 данной программы.

## 5.2. Экзаменационные практические задания

Перечень экзаменационных практических заданий вопросов представлен в Приложении 2 данной программы.

## 6. Общие рекомендации по подготовке к государственному экзамену

Студенту необходимо самостоятельно обобщить и систематизировать полученные ранее знания, умения, приобретенный опыт, характеризующие его практическую и теоретическую подготовленность по тематике вопросов и заданий, содержание которых составляет предмет государственного экзамена и соответствует требованиям по готовности к видам профессиональной деятельности, решению профессиональных задач и освоению компетенций, перечисленных в п. 2 настоящей программы.

При подготовке к экзамену студенту необходимо:

- проанализировать предложенную основную и дополнительную литературу, тексты лекций по дисциплинам, выносимым на государственный экзамен, и выбрать материал, который может составить содержание ответа;
- структурировать выбранный материал и подготовить план ответа на вопрос;
- проработать содержание каждого из пунктов плана, выбрать основные понятия и ключевые теоремы, подготовить их доказательство,
- систематизировать материал по методам решения типовых задач по указанным в программе темам.

## 7. Рекомендуемая литература

### 7.1. Основная литература

1. **Баркалов, С.А.** Бизнес-планирование [Электронный ресурс] / С. А. Баркалов, О. Н. Бекирова. - Воронеж : Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, 2015 ; Воронеж ; Воронеж : Воронежский государственный архитектурно-строительный университет : ЭБС АСВ, 2015, 2015. - 266 с. - ISBN 978-5-89040-555-5. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54994.html>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
2. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2016.— 304 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60524>.— ЭБС «IPRbooks».

3. **Волкогонова О. Д.** Стратегический менеджмент [Текст] : учебник для студентов учреждений сред. проф. образования, обучающихся по группе спец. 0600 "Экономика и управление" / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. - М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2010. - 254 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0120-5 (Форум); 978-5-16-001894-2 (Инфра-М); 20 экз. : 153-67.
4. **Григорьева, Е. А.** Финансовое планирование [Электронный ресурс] : Практикум / Е. А. Григорьева, М. П. Болодурина, М. Д. Новикова ; Григорьева Е. А. - Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. - 106 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30093>. - По паролю.
5. **Государственное регулирование экономики** [Электронный ресурс] : учебное пособие / И. Н. Мысляева [и др.] ; И. Н. Мысляева. - Москва : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2010. - 440 с. - ISBN 978-5-211-06158-3. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/13080>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
6. **Дресвянников, В. А.** Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. А. Дресвянников, О. В. Лосева ; В. А. Дресвянников. - Саратов : Вузовское образование, 2014. - 170 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22644>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
7. **Мельников, А. А.** Государственное регулирование экономики [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. А. Мельников ; А. А. Мельников. - Москва : Евразийский открытый институт, 2010. - 165 с. - ISBN 978-5-374-00354-3. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10649>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
8. **Мильнер, Б. З.** Теория организации [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подгот. 521500 "Менеджмент", специальностям 061000 "Государственное и муниципальное управление", 061100 "Менеджмент организации" / Б. З. Мильнер. - 7-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 862,[1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 848-858. - ISBN 978-5-16-004038-7; 25 экз. : 384-23.
9. **Николаев, Ю. Н.** Экономика предприятия (фирмы). Базовые условия и экономические основы деятельности предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. Н. Николаев ; Ю. Н. Николаев. - Волгоград : Волгоградский институт бизнеса ; Вузовское образование, 2013. - 166 с. - ISBN 978-5-9061-7257-0. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11365>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
10. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : Учебно-методический комплекс по специальности 080507 «Менеджмент организации» / Т. Н. Ивлева ; сост. Т. Н. Ивлева.

- Кемерово : Кемеровский государственный университет культуры и искусств, 2012. - 103 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29690>. - По паролю.
11. **Орлова, П. И.** Бизнес-планирование (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / П. И. Орлова, М. И. Глухова ; П. И. Орлова. - Москва : Дашков и К ; Ай Пи Эр Медиа, 2014. - 286 с. - ISBN 978-5-394-02432-0. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22392>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
12. **Синенко, С.А.** Управление проектами [Электронный ресурс] / С. А. Синенко, А. М. Славин, Б. В. Жадановский. - Москва : Московский государственный строительный университет, 2015 ; Москва ; Москва : Московский государственный строительный университет : Ай Пи Эр Медиа, 2015, 2015 ; Москва ; Москва ; Москва : Московский государственный строительный университет : Ай Пи Эр Медиа : ЭБС АСВ, 2015, 2015, 2015. - 181 с. - ISBN 978-5-7264-1212-2. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/40574.html>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
13. **Стратегический менеджмент** [Текст] : учеб. по специальности "Менеджмент организаций" / под ред. А. Н. Петрова. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2010. - 495 с. : ил., табл. - (Учебник для вузов). - Библиогр.: с. 487-495. - ISBN 978-5-91180-883-9; 15 экз. : 217-80.
14. **Фатхутдинов, Р. А.** Управленческие решения [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности и направлению "Менеджмент" / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 342,[1] с. : табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 342-343 (12 назв.). - ISBN 978-5-16-002416-5; 25 экз. : 197-89.
15. **Чижик, В. П.** Инвестиционный анализ и управление инвестиционным портфелем фирмы [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. П. Чижик, В. Л. Рачек, Н. М. Калинина ; В. П. Чижик. - Омск : Омский государственный институт сервиса, 2012. - 256 с. - ISBN 978-5-93252-254-7. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12697>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.

## 7.2. Дополнительная литература

1. **Арутюнов, Ю. А.** Финансовый менеджмент : учеб. пособие для студентов специальностей 060460 - "Финансы и кредит" и 060800 - "Экономика и упр. на предприятии" / Ю. А. Арутюнов. - М. : КноРус, 2005. - 310,[1] с. - Библиогр.: с. 311 (13 назв.). - ISBN 5-85971-212-X; 2 экз. : 79-97.
2. **Бородавкина, Н. Ю.** Управление малым инновационным предприятием [Электронный ресурс] : Учебно-методический комплекс / Н. Ю. Бородавкина ; Н. Ю. Бородавкина. - Калининград : Балтийский федеральный университет им. Иммануила

- Канта, 2011. - 177 с. - ISBN 978-5-9971-0154-1. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/23949>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
3. **Государственное регулирование и контроль финансовых рынков** [Электронный ресурс] : монография / Р. Т. Балакина [и др.] ; Р. Т. Балакина. - Омск : Омский государственный университет, 2013. - 272 с. - ISBN 978-5-7779-1541-2. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24881>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
  4. **Дейнека, А. В.** Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько ; А. В. Дейнека. - Москва : Дашков и К, 2014. - 389 с. - ISBN 978-5-394-02048-3. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24835>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
  5. **Егорова, Е. Н.** Коммерческая деятельность [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. Н. Егорова, Е. Ю. Логинова ; Е. Н. Егорова. - Саратов : Научная книга, 2012. - 159 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8201>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
  6. **Исаева, Е. А.** Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. А. Исаева ; Е. А. Исаева. - Москва : Евразийский открытый институт, 2011. - 212 с. - ISBN 978-5-374-00253-9. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10844>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
  7. **Кузнецов, Б. Т.** Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Б. Т. Кузнецов ; Б. Т. Кузнецов. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 624 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10511>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
  8. **Матюшка, В. М.** Управление проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. М. Матюшка ; В. М. Матюшка. - Москва : Российский университет дружбы народов, 2010. - 556 с. - ISBN 978-5-209-03896-2. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11440>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
  9. **Мильнер, Б. З.** Теория организации [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подгот. 521500 "Менеджмент", специальностям 061000 "Государственное и муниципальное управление", 061100 "Менеджмент организации" / Б. З. Мильнер. - 7-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 862,[1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 848-858. - ISBN 978-5-16-004038-7; 25 экз. : 384-23.
  10. **Мокропуло, А. А.** Инструменты реализации денежно-кредитной политики в экономике [Электронный ресурс] : методические указания для подготовки к научно-исследовательскому семинару для магистрантов направления подготовки 080100 - Экономика, магистерской программы «Экономическая теория и финансово-

кредитные отношения»: учебное пособие / А. А. Мокропуло, О. М. Ермоленко ; А. А. Мокропуло. - Краснодар : Южный институт менеджмента, 2013. - 81 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/25965>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.

11. **Организация, планирование и управление хозяйственной деятельностью малого предприятия** [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. М. Афанасьев [и др.] ; А. М. Афанасьев. - Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет ; ЭБС АСВ, 2012. - 266 с. - ISBN 978-5-9585-0530. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20491>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
12. **Орлова, П. И.** Бизнес-планирование (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / П. И. Орлова, М. И. Глухова ; П. И. Орлова. - Москва : Дашков и К ; Ай Пи Эр Медиа, 2014. - 286 с. - ISBN 978-5-394-02432-0. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22392>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
13. **Ронда, Абрам** Бизнес-план на 100% [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ронда Абрамс ; Абрамс Ронда; пер. С. Комаров. - Бизнес-план на 100% ; 2018-08-26. - Москва : Альпина Паблишер, 2014. - 496 с. - ISBN 978-5-9614-4548-0. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/34779.html>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
14. **Сооляттэ, А. Ю.** Управление проектами в компании. Методология, технологии, практика [Электронный ресурс] : учебник / А. Ю. Сооляттэ ; А. Ю. Сооляттэ. - Москва : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - 816 с. - ISBN 978-5-4257-0080-3. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17050>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
15. **Турманидзе, Т. У.** Анализ и оценка эффективности инвестиций [Электронный ресурс] : учебник / Т. У. Турманидзе ; Т. У. Турманидзе. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 247 с. - ISBN 978-5-238-02497-4. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18187>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.

## **8. Требования к выпускнику, проверяемые в ходе подготовки и защиты выпускной квалификационной работы**

По итогам подготовки и защиты выпускной квалификационной работы проверяется степень освоения выпускником следующих компетенций:

- 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);
- 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);
- 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);
  - готовностью использовать систематизированные теоретические и практические знания в области управления малым бизнесом для осуществления профессиональной деятельности (СК-1);
  - готовностью учитывать специфику ведения предпринимательской деятельности в сфере малого бизнеса в процессе управления производством, трудовыми и финансовыми ресурсами (СК-2).

## **9. Вид выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа выполняется в форме, соответствующей требованиям образовательного стандарта высшего образования – бакалаврской работы.

ВКР бакалавра должна представлять собой профессионально направленную самостоятельно выполненную законченную разработку в форме рукописи (теоретического, экспериментального или творческого характера) по конкретной теме, связанной с будущей квалификацией бакалавра.

ВКР бакалавра должна подтверждать способность автора к самостоятельной работе на основе приобретённых теоретических знаний, практических навыков и освоенных методов научного исследования в конкретной профессиональной области.

Бакалаврская работа может основываться на обобщении выполненных курсовых работ и проектов по общепрофессиональным и специальным дисциплинам направления подготовки.

## **10. Структура выпускной квалификационной работы и требования к её содержанию**

ВКР является обязательной формой государственной (итоговой) аттестации лиц, завершающих освоение образовательных программ основных уровней высшего образования.

ВКР может иметь теоретический, прикладной, теоретико-прикладной и творческий характер и должна отражать в себе научно-теоретические или научно-методические аспекты специальности.

### **Структура ВКР**

#### *1. Введение*

Во введении отражаются следующие основные моменты:

- Актуальность темы – это определение существа важности исследуемой проблемы.

Студент-выпускник должен кратко обосновать причины выбора именно данной темы, охарактеризовать особенности современного состояния управления, права и других общественных явлений, которые актуализируют выбор темы.

- Степень разработанности проблемы.

Здесь дается краткий обзор литературы по теме ВКР, критический анализ того, что уже нашло отражение в специальной литературе. На основании анализа делаются следующие выводы: что уже решено предшествующими исследователями; что еще недостаточно раскрыто и потому нуждается в дальнейшей разработке; что вообще, по данным исследования не получило отражения в литературе.

– Цель исследования – это мысленное предвосхищение (прогнозирование) результата, определение оптимальных путей решения задач в условиях выбора методов и приемов исследования в процессе подготовки ВКР студентом-выпускником.

В зависимости от направления ВКР целью может быть: 1) характеристика, анализ и обобщение теоретического и практического опыта (указывается предметная область); 2) обоснование содержания, форм, методов и средств обучения; 3) разработка требований, критериев чего-либо; 4) уточнение технологии формирования; 5) разработка методики реализации (применения); 6) анализ теории содержания, организационных форм и методов и др.

– Задачи исследования ВКР определяются поставленной целью и представляют собой конкретные последовательные этапы (пути) решения проблемы исследования по достижению основной цели.

Задачи формируются в виде:

- изучить...
- описать...
- уточнить и дополнить понимание...
- выявить...
- разработать... и т.д.

Задачи, количество которых, как правило, колеблется от четырех до шести, определяют содержание разделов ВКР.

– Объект исследования – процесс или явление, порождающее проблемную ситуацию, которая будет исследоваться.

– Предмет исследования – это изучаемый процесс или часть системы в рамках объекта исследования. Именно на него и направлено основное внимание студента-выпускника, именно предмет исследования определяет тему ВКР, которая обозначается на титульном листе как ее заглавие.

– Методы исследования – это способы получения достоверных научных знаний, умений, практических навыков и данных в различных сферах жизнедеятельности. Метод – это совокупность приемов. Например, возможно, использовать следующие методы:

- изучение и анализ научной литературы;
- изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики;
- моделирование, сравнение, анализ, синтез, интервьюирование и т. д.

– Структура выпускной квалификационной работы – перечисление всех основных компонентов работы (например, введение, количество глав и т. д.)

– Объем введения должен составлять около 5% от общего объема выпускной квалификационной работы.

## *2. Содержательная часть ВКР*

Изложение материала в работе должно быть последовательным и логичным. Основу структуры составляет деление на главы и параграфы. В процессе написания ВКР следует обращать особое внимание на логические переходы от одной главы к другой, от параграфа к параграфу, а внутри параграфа – от вопроса к вопросу. В структуре главы допускается не более 2-х уровней (1-й уровень – глава (глава 3); 2-й уровень – пункт (3.2.)), более мелкая детализация не желательна.

Название глав не должно совпадать с названием ВКР (в противном случае возникает вопрос в необходимости других глав), а название параграфов – дублировать название главы.

Объем одного пункта работы (ВКР) не должен быть менее 4 страниц. В противном случае, он должен быть присоединен к другому (предыдущему или последующему) пункту или исключен из текста.

Количество глав в ВКР строго не регламентируется, но должно коррелировать с задачами исследования.

В ВКР, состоящей из двух глав, автор в одной из частей одновременно с анализом существующих проблем обосновывает направления их решения. Материал строится по

следующей структуре: первая глава посвящается анализу теоретических аспектов темы; анализ проблем практики профессиональной деятельности и направления решения этих проблем излагаются во второй главе.

ВКР также может состоять из двух глав, когда исследуются два равнозначных явления. Тогда в первой главе рассматриваются теоретические и практические проблемы для первого явления, а также направления их решения, а во второй главе – те же аспекты для второго явления.

Однако структура работы может быть представлена и тремя главами, в которых будут соответственно рассмотрены теоретические, практические аспекты исследуемой темы и определены направления повышения эффективности деятельности объекта исследования.

В этом случае первая глава, как правило, является теоретической частью ВКР, в которой студент описывает состояние теории по выбранной теме, обобщает и анализирует специальную литературу по рассматриваемой проблеме, имеющиеся нормативные документы, методики и т.п. В этой главе может быть представлена эволюция развития тех теоретических положений, на которых базируется тема работы, подробно описаны и проанализированы определенные этапы.

Одной из главных целей написания первой главы является определения и формулировка теоретических и методологических основ решения проблемы, выбранной студентом в качестве темы ВКР.

Если по теме работы существуют различные позиции ученых или имеются сведения о различных способах практического решения данной проблемы, то студент должен сформулировать и обосновать свою точку зрения, которая может совпадать с чьим-то мнением или может быть оригинальной. В последнем случае обоснование должно быть развернутым, базироваться на теоретической основе и иметь практическое подтверждение в последующих главах. Оценка вариантов решения проблемы должна быть выполнена с учетом особенностей анализируемого объекта и его внешней среды.

Таким образом, первая глава служит основой для исследования фактических данных в последующих главах работы.

Во второй главе традиционно содержится аналитический обзор предмета исследования с описанием его основных параметров и характеристик (организационная форма, структура процесса, вид и масштаб деятельности, ресурсное обеспечение, факторы внутренней и внешней среды, оказывающие влияние и т.д.).

В большинстве случаев материал второй главы базируется на данных и материалах, собранных студентом на преддипломной практике (или по месту работы).

В ходе работы над второй главой необходимо выявить факторы, которые влияют на состояние изучаемого объекта (явления). Оценивая существующее состояние изучаемого объекта, его необходимо соотносить с теми требованиями и задачами в данной области, которые являются актуальными в настоящее время. Студент должен дать оценку достигнутого уровня развития процесса (явления, системы), и возможных тенденций на ближайшее будущее.

Вторая глава, как правило, завершается общими выводами об эффективности функционирования процесса, системы или явления.

Третья глава обычно включает себя доказательства ранее выдвинутых положений и аргументацию на примере практического материала, необходимые расчеты и формулировки выводов и предложений по оптимизации исследуемых процессов и явлений.

В большинстве случаев в третьей главе рассматриваются или конкретные мероприятия, методы и способы решения проблем (задач, вопросов), указанных во второй главе и относящихся к теме ВКР, или же указываются направления и пути совершенствования, дальнейшего развития системы, процесса или явления.

Несомненным достоинством ВКР считается разработка программы внедрения предложенных рекомендаций, мероприятий и наличие оценки и анализа их эффективности и возможных рисков негативных последствий.

Каждая глава ВКР должна заканчиваться определенными выводами.

При завершении подготовки работы большое значение отводится повторному анализу и редактированию введения и заключения работы. Работа над уточнением материала, содержащегося во введении и заключении, должна идти одновременно, поскольку эти части во многом взаимосвязаны между собой: реализация содержащихся во введении цели и задач работы должны найти отражение в заключении.

Формулировки содержащихся во введении актуальности, цели и задач работы, научной новизны и практической значимости должны быть четкими и не иметь двояких толкований. Аналогичным требованиям должны соответствовать и содержащиеся в заключении выводы.

Излагать материал в ВКР следует четко, ясно, от третьего лица. В тексте ВКР могут употребляться словосочетания с местоимения («мы полагаем», «мы проанализировали», «мы изучили» и т.д.), но частое их употребление не рекомендуется. Вместо них выпускник может использовать неопределенно-личные предложения (например: «Вначале производят отбор факторов для анализа, а затем устанавливают их влияние на показатель»); формы изложения от третьего лица (например: «Автор полагает...»); предложения со страдательным залогом (например: «Разработан комплексный подход к исследованию...»).

Также текст работы должен содержать принятую научную терминологию, избегая повторений и общеизвестных положений, имеющих в учебниках и учебных пособиях. Пояснять надо только малоизвестные или разноречивые понятия, делая ссылку на авторов, высказывающих разные мнения по одному и тому же вопросу.

Изложение материала должно опираться на результаты производственной и преддипломной практик, при этом важно не просто описание, а критический анализ имеющихся данных. При изложении в квалификационной работе спорных (противоречивых) решений необходимо приводить мнения различных ученых и практиков. После этого следует обосновывать свое мнение по спорному вопросу или соглашаться с одной из уже имеющихся точек зрения, выдвигая в каждом из случаев соответствующие аргументы.

Отдельные положения ВКР должны быть проиллюстрированы цифровыми данными из справочников, монографий и других источников, и при необходимости должны быть оформлены в справочные или аналитические таблицы. При составлении аналитических таблиц используемые исходные данные выносятся в приложение к ВКР, а в тексте приводятся отдельные фрагменты, демонстрирующие суть исследования.

Таблица должна занимать не более 2 страниц. Если аналитическая таблица по размеру превышает 2 страницы, ее следует включить в приложение. В отдельных случаях можно заимствовать некоторые таблицы из литературных источников. В тексте, анализирующем или комментирующем таблицу, не следует пересказывать ее содержание, а необходимо формулировать основной вывод, к которому подводят табличные данные, или вводить дополнительные показатели, более отчетливо характеризующие то или иное явление или его отдельные стороны.

### *3. Заключение*

В заключении даются выводы и предложения на основе синтеза накопленной в ходе работы научной информации. Синтез – это последовательное, логически стройное изложение полученных итогов и их соотношение с общей целью и конкретными задачами, поставленными и сформулированными во введении. Именно это «новое знание» и выносится на обсуждение и оценку в процессе защиты ВКР.

Выводы в заключении не должны подменяться механическим суммированием выводов в конце глав, представляющих краткое резюме, а должно содержать то новое, существенное, что составляет итоговые результаты ВКР, которые часто оформляются в виде некоторого количества пронумерованных абзацев. Их последовательность определяется логикой построения ВКР. При этом указывается вытекающая из конечных результатов ее практическая ценность.

Заключение должно отражать результаты практической значимости исследования. В заключении дается краткий перечень наиболее значимых выводов и предложений (рекомендаций), содержатся обобщенные выводы и предложения, указание дальнейших перспектив работы над проблемой.

Каждая рекомендация, сделанная в ВКР, должна быть обоснована с позиций эффективности, целесообразности и перспектив использования в практической деятельности.

Таким образом, в заключении кратко формулируются итоги ВКР, отражающие состояние теоретической разработанности исследуемой проблемы, достигнутый уровень функционирования исследованной организации с указанием выявленных недостатков; а также описываются основные мероприятия внедрения рекомендаций.

#### *4. Список использованных источников и литературы*

Список использованных источников и литературы должен содержать более 20 наименований и составляется в соответствии с требованиями к оформлению библиографии.

#### *5. Приложения*

В приложениях приводятся расчетные материалы; таблицы, занимающие более 2 страниц; а также другие материалы, использование которых в тексте работы нарушает логическую стройность изложения.

Кроме того, если студент, работая над темой ВКР, принимал участие в конференциях, олимпиадах и других научных мероприятиях по соответствующей тематике, то копии сертификатов, дипломов или статей, подтверждающих его участие, могут быть также размещены в приложениях.

## **11. Примерная тематика выпускных квалификационных работ**

1. Анализ и совершенствование корпоративной культуры на малом предприятии.
2. Анализ и совершенствование маркетинговой деятельности малого предприятия.
3. Разработка (совершенствование) логистической системы малого предприятия.
4. Разработка (совершенствование) маркетинговой стратегии малого предприятия.
5. Разработка (совершенствование) организационной структуры управления малым предприятием.
6. Разработка (совершенствование) системы качества на малом предприятии.
7. Разработка (совершенствование) системы контроллинга на малом предприятии.
8. Разработка (совершенствование) товарной политики малого предприятия.
9. Разработка (совершенствование) ценовой политики малого предприятия.
10. Разработка бизнес-плана открытия малого предприятия.
11. Разработка программы продвижения продукта (услуги).
12. Разработка системы управления организацией на основе принципов корпоративной социальной ответственности.
13. Разработка системы управления производительностью труда в организации.
14. Разработка системы управления рекламной деятельностью организации.
15. Разработка стратегии малого предприятия, контроль и оценка ее реализации.
16. Создание и использование бренда малого предприятия.
17. Управление ассортиментом продукции и объемом продаж.
18. Управление маркетинговой деятельностью малого предприятия.
19. Управление материальными запасами малого предприятия.
20. Управление производительностью труда персонала малого предприятия.
21. Управление финансовой устойчивостью малого предприятия.

22. Управление хозяйственно-финансовой деятельностью малого предприятия.
23. Основные фонды и пути улучшения их использования на малом предприятии (на примере ).
24. Оценка производственно-экономической и финансовой деятельности малого предприятия (на примере ).
25. Повышение конкурентоспособности малого предприятия в условиях рынка (на примере ).
26. Управление издержками производства на малом предприятии (на примере ).
27. Управление оборотными средствами на малом предприятии (на примере ).
28. Управление организацией сбыта продукции на малом предприятии (на примере ).
29. Управление производительностью труда на малом предприятии (на примере ).
30. Управление ресурсным обеспечением производственно-хозяйственной деятельности малого предприятия (на примере ).
31. Управление рисками на малом предприятии (на примере ).
32. Управление финансовой деятельностью малого предприятия (организации) (на примере ).
33. Формирование и развитие клиентских отношений как фактор обеспечения стратегической конкурентоспособности малого предприятия (на примере ).
34. Разработка антикризисной программы управления рисками на малом предприятии.

## **12. Требования к оформлению выпускных квалификационных работ**

12.1. ВКР должна быть представлена в форме рукописи, в печатном виде на листах формата А4 (210x297 мм), на одной стороне листа белой бумаги.

12.2. Общий объем ВКР должен быть не менее 40 страниц (без приложений).

12.3. Каждая страница должна иметь одинаковые поля: размер левого поля – 30 мм, правого – 15 мм, верхнего и нижнего – по 20 мм, рамкой они не очерчиваются. Бумага должна быть белой и плотной. Набор текста должен удовлетворять следующим требованиям: шрифт Times New Roman, кегль 14, межстрочный интервал – 1,5. Текст должен быть отформатирован по ширине страницы с применением автоматического переноса слов, первая строка с абзачным отступом 1,25 мм.

12.4. Математические формулы набираются в редакторе формул. Таблицы, рисунки, фотографии, чертежи, схемы и графики, как в тексте работы, так и в приложении должны быть четко оформлены, пронумерованы и иметь название.

12.5. Оформление титульного листа должно соответствовать образцу (приложение)

12.6. Все страницы текста, включая его иллюстрации и приложения, должны иметь сквозную нумерацию. Титульный лист входит в общую нумерацию страниц, но номер на нем не проставляется. Номера страниц проставляются арабскими цифрами в правом нижнем углу или посередине страницы. Номер приложения размещают в правом верхнем углу над заголовком приложения после слова «Приложение». На все приложения в основной части работы должны быть ссылки.

12.7. Каждая глава ВКР начинается с новой страницы. Название главы и параграфа печатается полужирным шрифтом по центру, прописными буквами, точка в конце названия не ставится. Заголовки глав нумеруются арабскими цифрами с точкой (ГЛАВА 1.; ГЛАВА 2.; ...), параграфов – двумя арабскими цифрами (1.1.; 1.2.; 1.3. и т.д.), где первая цифра соответствует номеру главы, а вторая – номеру параграфа. Заголовки не подчеркиваются, в них не используются переносы. Расстояние между названием глав и последующим текстом должно равняться двум межстрочным интервалам. Такое же расстояние выдерживается

между заголовками главы и параграфа. Это же правило относится к другим основным структурным частям работы: введению, заключению, списку литературы и приложениям.

12.8. Все иллюстрации (фотографии, рисунки, чертежи, графики, диаграммы и т.п.) обозначаются сокращенно словом «Рис.», которое пишется под иллюстрацией и нумеруется в рамках раздела арабскими цифрами: например, «Рис. 2.1.», т.е. первый рисунок второй главы. Под рисунком по центру обязательно размещаются его наименование и поясняющие надписи.

12.9. Таблицы нумеруются так же, как рисунки при этом слово «Таблица» пишется вверху, с правой стороны над таблицей с соответствующим номером: например, «Таблица 2.1.». Ниже слова «Таблица» помещают ее заголовок. Таблицы и иллюстрации располагают, как правило, сразу же после ссылки на них в тексте. Текст таблицы может оформляться шрифтом Times New Roman, кегль 12, межстрочный интервал – 1.

12.10. При использовании в работе опубликованных или неопубликованных (рукописей) источников обязательна ссылка на авторов. Нарушение этой этической и правовой формы является плагиатом. Оформление ссылки должно соответствовать требованиям Национального стандарта РФ ГОСТ Р 7.0.5-2008 «Система стандартов по информатизации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления».

12.11. Текст ВКР, сдаваемый на кафедру для представления в Государственную экзаменационную комиссию (ГЭК), должен быть переплетен или сброшюрован и иметь твердую обложку.

### **13. Требования к организации выполнения выпускных квалификационных работ**

13.1. Выпускная квалификационная работа бакалавра (бакалаврская работа) выполняется на выпускном курсе.

13.2. Затраты времени на подготовку и защиту ВКР определяются учебным планом направления (специальности) профессиональной подготовки обучающихся.

13.3. Ученый совет факультета по каждому направлению определяет выпускающие кафедры и распределяет между ними количество ВКР.

По педагогическим профилям к выпускающим кафедрам относятся кафедры, обеспечивающие дисциплины профильной подготовки, психолого-педагогические дисциплины и методику преподавания предмета.

13.4. По педагогическим профилям количество ВКР по педагогике, психологии и методике преподавания предмета по очной и заочной формам обучения должно составлять не менее 1/3 от общего количества ВКР.

13.5. После распределения ВКР между выпускающими кафедрами заведующий кафедрой закрепляет руководство ВКР за преподавателями кафедры, способными обеспечить высокий уровень ее выполнения.

Руководство ВКР могут осуществлять профессора, доценты, старшие преподаватели, а также ассистенты, имеющие ученую степень. Как правило, профессор может осуществлять руководство не более 8 студентами, остальные преподаватели – не более 5 студентами.

13.6. Тематика ВКР разрабатывается и ежегодно обновляется выпускающими кафедрами соответствующего направления университета, а затем утверждается Ученым советом факультета. Тематика ВКР должна отражать актуальные проблемы развития соответствующей науки и практики на современном этапе. Темы ВКР могут быть предложены со стороны будущего работодателя в соответствии с актуальным заказом

учреждения, организации. Количество предлагаемых обучающимся тем ВКР должно превышать число выпускников, желающих избрать тему ВКР по данной кафедре.

В конце предвыпускного курса (май-июнь) обучающимся предоставляется право выбора темы из числа рекомендованных кафедрой или предложенных обучающимися с соответствующим обоснованием целесообразности её разработки.

Тема ВКР и научный руководитель по представлению выпускающей кафедры утверждаются приказом ректора не позднее 15 сентября.

Последующая корректировка темы ВКР осуществляется по инициативе выпускника университета и его научного руководителя, утверждается на заседании кафедры и приказом ректора по университету.

13.7. В тех случаях, когда работа носит межкафедральный или междисциплинарный характер, помимо научных руководителей для подготовки ВКР приказом ректора обучающемуся могут быть назначены научные консультанты. Суммарное количество часов на руководство ВКР при этом не изменяется и делится между руководителем и консультантом пропорционально доле их участия в руководстве ВКР, по согласованию с заведующим выпускающей кафедрой, при этом доля руководителя ВКР должна составлять не менее 60%.

13.8. Основными функциями руководителя ВКР являются:

- согласование с обучающимся темы и определение задания на ВКР;
- оказание обучающемуся помощи в разработке календарного плана работы (технологической карты) на весь период выполнения ВКР (приложение 2);
- рекомендация необходимой основной литературы, справочных и архивных материалов и других источников по теме работы;
- проведение консультаций в соответствии с календарным планом, внесение в календарный план отметок о ходе и качестве исполнения работы;
- внесение предложений заведующему кафедрой о приглашении консультантов (из числа преподавателей университета или высококвалифицированных специалистов, научных работников других вузов и учреждений) по отдельным разделам ВКР;
- проведение поэтапной и полной проверки готовности ВКР;
- консультирование по вопросам процедуры и содержания защиты ВКР.

13.9. Основные обязанности обучающегося:

- изучение и анализ литературы по теме исследования и составление библиографического списка;
- определение цели, задач и методов исследования, обоснование рабочей гипотезы;
- определение диагностических и иных средств, используемых в практической части работы;
- разработка и осуществление практической части работы;
- несение ответственности за достоверность собранной информации и результатов, полученных в ходе исследования;
- своевременная обработка и представление результатов исследования в соответствии с утвержденным графиком;
- систематический отчет перед руководителем о выполненном объеме и содержании проделанной работе;
- выступление с материалами, полученными в ходе исследования, на научных студенческих конференциях.

13.10. В исключительных случаях по уважительной причине допускается смена руководителя ВКР на основании представления заведующего кафедрой / декана факультета.

13.11. Этапы работы над ВКР:

- Составление плана выпускной квалификационной работы

План выпускной квалификационной работы представляет собой составленный в определенном порядке наряду с введением и заключением перечень глав и развернутый перечень параграфов в каждой главе.

Предварительный план квалификационной работы студент-выпускник составляет самостоятельно, а затем согласовывает и утверждает его с научным руководителем.

Согласно традиционной структуре выпускная квалификационная работа должна состоять из введения, 2-3 глав, заключения, списка источников и литературы, приложений. В каждой главе должно быть, как правило, 2-3 пункта.

В процессе работы план может уточняться: расширяться отдельные главы и параграфы, вводиться новые параграфы с учетом собранного материала; другие параграфы, наоборот, могут сокращаться. Все изменения в плане должны быть согласованы с научным руководителем, окончательный вариант плана выпускной квалификационной работы утверждается научным руководителем.

- Подбор источников и литературы, анализ и обобщение материала
- Сбор и анализ практического материала

Сбор практического материала – один из наиболее ответственных этапов подготовки ВКР. От того, насколько правильно и полно собран практический материал, во многом зависит своевременное и качественное написание работы. Поэтому, прежде чем приступить к сбору материала, студенту совместно с научным руководителем необходимо тщательно продумать, какой именно фактический материал необходим для ВКР, и составить, по возможности, специальный план его сбора в период производственной и преддипломной практики.

Студент должен обобщить материал, собранный в период прохождения практики, определить его достоверность и достаточность для подготовки ВКР.

В процессе обработки полученных данных используются такие научные методы исследования, как анализ и синтез, методы статистического и математического анализа, чтобы выявить закономерности исследуемых процессов и явлений и выработать научно обоснованные выводы.

## **14. Порядок представления выпускной квалификационной работы к защите**

14.1. Не позднее, чем за 1,5 месяца до защиты выпускных работ выпускающие кафедры проводят процедуры предзащиты ВКР. На предзащиту обучающийся обязан представить вариант ВКР. После предзащиты обучающийся завершает подготовку ВКР с учётом замечаний и рекомендаций, полученных в ходе обсуждения представленной работы.

14.2. Окончательный вариант выполненной, полностью оформленной и подписанной обучающимся работы представляется научному руководителю не позднее, чем за 1 месяц до защиты. Научный руководитель проверяет ВКР, о чём ставит свою личную подпись на титульном листе, пишет официальный отзыв и передаёт её заведующему кафедрой. При коллегиальном руководстве ВКР в отзыве научного руководителя может учитываться особое мнение консультанта.

Отзыв научного руководителя содержит указания на:

- соответствие результатов ВКР поставленным цели и задачам;
- степень сформированности исследовательских качеств и профессиональных компетенций выпускника;
- умение автора работать с научной, методической, справочной литературой и электронными информационными ресурсами;
- личные качества выпускника, проявившиеся в процессе работы над ВКР.

Заканчивается письменный отзыв руководителя формулировкой рекомендации к защите, но без предложения конкретной оценки.

14.3. По результатам предзащиты, на основании отзыва руководителя и личного мнения о степени соответствия представленного исследования требованиям, предъявляемым к ВКР, заведующий кафедрой решает вопрос о допуске обучающегося к защите, делая об этом соответствующую запись на титульном листе работы, и готовит соответствующее представление декану факультета.

14.4. В случае возникшей необходимости в уточнении или замене формулировки темы ВКР обучающийся, не позднее, чем за 1 месяц до даты защиты ВКР, пишет заявление на имя ректора, в котором указывает утверждённую ранее тему, желаемую тему и обоснование замены темы ВКР. После визирования заявления руководителем ВКР, заведующим выпускающей кафедрой, заявление подаётся на рассмотрение декана факультета. При положительном решении деканатом готовится проект приказа об изменении темы ВКР. Заявление о смене темы и принятие решения по данному заявлению должны предшествовать приказу о назначении рецензентов.

Выпускник должен быть ознакомлен с отзывом не позднее чем за 5 календарных дней до дня защиты выпускной квалификационной работы.

14.5. Переплетённая или сброшюрованная ВКР вместе с отзывом научного руководителя представляется в ГАК не менее чем за 1 неделю до защиты.

14.6. В случае если научный руководитель не допускает обучающегося к защите ВКР, обсуждение этого вопроса выносится на заседание кафедры с участием автора ВКР и руководителя. При отказе в допуске ВКР к защите протокол заседания кафедры с соответствующим решением представляется декану факультета.

14.7. На основании заключений о готовности ВКР декан факультета готовит проект приказа по университету о допуске обучающегося к защите представленной работы.

14.8. Тексты ВКР размещаются в электронно-библиотечной системе ФГБОУ ВО «ВГСПУ» и проверяются на объем заимствования. Порядок размещения текстов выпускных квалификационных работ в электронно-библиотечной системе университета, проверки на объем заимствования, в том числе содержательного, выявления неправомерных заимствований установлен в Положении об использовании системы «Антиплагиат» в ФГБОУ ВПО «ВГСПУ» (01.07.ОП03.02/П09).

## **15. Порядок защиты выпускной квалификационной работы**

15.1. Защита ВКР проводится с целью определения практической и теоретической подготовленности выпускника к профессиональной деятельности, а также умения вести публичные дискуссии.

15.2. В состав государственной экзаменационной комиссии входят председатель указанной комиссии и не менее 4 членов указанной комиссии. Члены государственной экзаменационной комиссии являются ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности и (или) лицами, которые относятся к профессорско-преподавательскому составу данной организации (иных организаций) и (или) к научным работникам данной организации (иных организаций) и имеют ученое звание и (или) ученую степень. Доля лиц, являющихся ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности (включая председателя государственной экзаменационной комиссии), в общем числе лиц, входящих в состав государственной экзаменационной комиссии, должна составлять не менее 50 процентов.

15.3. Защита ВКР проводится на открытом заседании с возможным участием научного руководителя и рецензента.

15.4. Студентам и лицам, привлекаемым к итоговой государственной аттестации, во время защиты ВКР запрещается иметь при себе и использовать средства связи.

15.5. Председатель государственной экзаменационной комиссии после открытия заседания объявляет о защите ВКР, сообщает название работы, фамилии научного руководителя и предоставляет слово выпускнику. Обучающийся делает краткое сообщение продолжительностью 10-15 минут, в котором в сжатой форме обосновывает актуальность темы исследования, ее цели и задачи, излагает основное содержание работы по разделам, полученные результаты и выводы.

По окончании сообщения обучающийся отвечает на вопросы. Вопросы могут задавать как члены комиссии, так и присутствующие на защите. Затем председатель государственной экзаменационной комиссии зачитывает отзыв, поступивший на данную работу. В случае присутствия на открытой защите ВКР научного руководителя ему по желанию может быть предоставлено слово по существу вопроса, при этом отзыв может не зачитываться.

15.6. Результаты защиты обсуждаются на закрытом заседании государственной экзаменационной комиссии и оцениваются простым большинством голосов членов комиссии. При равном числе голосов мнение председателя является решающим.

При выставлении оценки за ВКР учитываются:

- уровень сформированности умений выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных научных и практических задач в профессиональной сфере;
- развитие у выпускника навыков ведения самостоятельной работы и уровень овладения им методикой исследовательской деятельности;
- умений выпускника по обобщению результатов работы, разработке практических рекомендаций в исследуемой области;
- качество представления и публичной защиты результатов исследования.

При этом комиссией учитывается мнение научного руководителя. Кроме того, комиссией могут быть приняты во внимание публикации и авторские свидетельства выпускника, отзывы авторитетных компетентных практических работников профессиональной сферы и научных учреждений по тематике исследования.

15.7. Результаты защиты ВКР определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и объявляются публично в тот же день после оформления в установленном порядке протоколов заседания комиссии.

15.8. Отметка за ВКР вносится в зачетную книжку, экзаменационную ведомость и протокол заседания государственной экзаменационной комиссии по защите ВКР.

15.9. Выпускники могут подать письменное заявление в апелляционную комиссию об апелляции только по вопросам, связанным с процедурой защиты ВКР, не позднее следующего рабочего дня после защиты.

15.10. При положительных результатах государственной итоговой аттестации комиссия принимает решение о присвоении выпускнику квалификации бакалавр по направлению подготовки «Педагогическое образование» и выдаче диплома о высшем образовании государственного образца.

## **16. Фонд оценочных средств для государственной итоговой аттестации**

Фонд оценочных средств для государственной итоговой аттестации включает в себя:

- перечень компетенций, представленных в оценочных средствах государственного экзамена;
- оценочные средства для проведения государственного экзамена (теоретические вопросы и практические задания);
- показатели оценки уровня сформированности компетенций, проверяемых на государственном экзамене;
- критерии выставления итоговых оценок на государственном экзамене;
- форму экспертного листа, используемого членами государственной экзаменационной комиссии на государственном экзамене;
- показатели оценки уровня сформированности компетенций, проверяемых на защите выпускной квалификационной работы;
- критерии выставления итоговых оценок на защите выпускной квалификационной работы;
- форму экспертного листа для члена государственной экзаменационной комиссии по защите выпускной квалификационной работы

16.1. Перечень компетенций, представленных в оценочных средствах государственного экзамена

<b>Код компетенции</b>	<b>Номера вопросов</b>	<b>Номера практических заданий</b>	<b>ВКР</b>
ОК-1	4,6		+
ОК-2	3,8		+
ОК-3	5, 12-18		+
ОК-4	2		+
ОК-5	1		+
ОК-6	4,20		+
ОК-7	11		+
ОК-8	19		+
ОПК-1	1,2	8,15	+
ОПК-2	13,14,16,17,30,57	3,6,12,13,14	+
ОПК-3	4,12,13,14,15,27,28,29,57	1,5,10	+
ОПК-4	30		+
ОПК-5	39,40,42,48,49,50,52,53,54,55,56,59,60		+
ОПК-6	17,18,26,42	2,7,9	+
ОПК-7	3		+
ПК-1	5,7,8,10,11,13,14		+
ПК-2	9	4	+
ПК-3	22,23,24,25	11	+
ПК-4	47,49,54	9	+
ПК-5	23,24,41		+
ПК-6	19,20,21,38,43,44,45,46		+
ПК-7	6		+
ПК-8	19,20,21		+
ПК-17	3,31,32,34,40,43,44,45,46,51,52,58		+
ПК-18	4,32,40,43,44,45,46,51,58		+
ПК-19	32,40,43,44,45,46,51,58		+

ПК-20	32,40,43,44,45,46,51,58		+
СК-1	31,32,33,34,35,36,37,35,40,41,48,50	16-30	+
СК-2	40,41, 48,50,51,52,53,55,56,58,59,60	16-30	+

16.2. Оценочные средства для проведения междисциплинарного государственного экзамена

Оценочные средства для проведения междисциплинарного государственного экзамена представлены в Приложении 3 данной программы

16.3. Экзаменационные билеты государственного экзамена

### Форма билета

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  ФГБОУ ВО «ВГСПУ»	Экзаменационный билет № ____	«Утверждаю» Председатель ГЭК по направлению 38.03.02 «Менеджмент» Профиль «Управление малым бизнесом»  _____ (подпись)
<b>Междисциплинарный государственный экзамен по профилю «Управление малым бизнесом»</b> <b>Направление 38.03.02 «Менеджмент»</b> <b>Профиль «Управление малым бизнесом»</b>		
Вопрос 1. Код проверяемой компетенции - Задание 1. Код проверяемой компетенции - Задание 2. Код проверяемой компетенции -  Дата: xx.xx.xxxx		

Общее количество билетов, предлагаемых на государственном экзамене, – 30 шт.  
 Структура экзаменационного билета для бакалавриата по направлению 38.03.02 «Менеджмент»:

1. Теоретический вопрос по фундаментальным знаниям общепрофессиональной подготовки.
2. Теоретический вопрос по фундаментальным знаниям профильной подготовки.
3. Компетентностно-ориентированное задание в избранной предметной области профильной подготовки.

16.4. Показатели оценки уровня сформированности компетенций, проверяемых на государственном экзамене

Код компетенции	Пороговый (базовый) уровень	Повышенный (продвинутый) уровень	Высокий (превосходный) уровень
	<i>удовлетворительно</i>	<i>хорошо</i>	<i>отлично</i>
ОПК-1	Знать назначение основных нормативных документов и обладать навыками их оперативного поиска в правовой системе «Гарант», «Консультант плюс» и прочих.	Знать назначение основных нормативных документов, регулирующих управленческую деятельность на предприятии и уметь применять данную документацию при формировании кадровой политики и финансовой отчетности на предприятии малого, среднего и крупного бизнеса.	Умение оперативно следить за изменениями в законодательстве и своевременно вносить коррективы в текущую управленческую деятельность на предприятии. Уметь автоматизировать документооборот на предприятии в целях сокращения объемов документооборота и инстанций, которые проходят документы.
ОПК-2	Осознавать социальную значимость имеющейся проблемы и оперировать основными знаниями и умениями для ее скорейшего решения.	Уметь оценить теоретическую и практическую значимость предложенного организационно-управленческого решения и уметь дополнить его.	Учитывая полученный ранее опыт, знать теоретическую и практическую значимость, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость исследуемой проблемы, обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные, а так же уметь из предложенных вариантов управленческого решения выбрать оптимальный.
ОПК-3	Осознавать необходимость стратегии предприятия и ее постоянного совершенствования; знать о распределении полномочий между участниками рабочего процесса.	Уметь проектировать и совершенствовать организационные структуры предприятия, осознавать необходимость своевременного делегирования полномочий с учетом личной ответственности за получаемые результаты на	Используя полученные знания, навыки и опыт, строить работу предприятия с учетом модернизированной структуры управления и работать с персоналом в стратегическом направлении, доводя до каждого его роль и задачи на производстве. Воспитывать в себе и

		производстве.	работниках чувство личной ответственности за производимые мероприятия и управленческие решения.
ОПК-4	Обладать навыками работы с электронной почты, уметь строить речь таким образом, чтобы информация была воспринята слушателями своевременно и верно.	Уметь осуществлять деловое общение путем электронной и обычной переписки, обладать навыками публичных выступлений и переговоров.	Используя полученные знания, навыки и опыт, строить устную и письменную речь таким образом, чтобы деловые партнера и сотрудники всецело осознали объем и важность обсуждаемых проблем и своевременно были проинформированы о принятом управленческом решении.
ОПК-5	Знать основные показатели и виды финансовой отчетности, назначение показателей финансово-хозяйственной деятельности и роль и значение современных автоматизированных систем учета финансовой информации.	Уметь составлять и анализировать финансовую отчетность, так же владеть навыками аналитически мыслить и строить финансовое планирование с учетом требуемых на перспективу показателей.	Используя полученные знания, разрабатывать и оценивать планы, проекты с учетом нормативно-правовых, ресурсных, финансовых и иных ограничений; применять инновационный подход при разработке и анализе финансовой отчетности; производить расчеты на основании типовых методик и существующей нормативно-правовой базы и корпоративных информационных систем.
ОПК-6	Знать виды управленческих решений и методы их принятия в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.	Уметь планировать операционную (производственную) деятельность организаций в процессе организации командного взаимодействия для решения управленческих задач.	В совершенстве владеть навыками практического использования всего спектра методов диагностики систем управления организацией.
ОПК-7	Обладать навыками решения стандартных	Уметь решать стандартные задачи	Используя полученные знания, навыки и опыт в

	задач профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности.	профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности.	совершенстве решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности.
ПК-1	Знать основные теории 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.	Уметь проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры с использованием 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.	Используя полученные знания, навыки и опыт в совершенстве владеть методами реализации основных управленческих функций, современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.
ПК-2	Уметь организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач, анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности.	Владеть современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.	Используя полученные знания, навыки и опыт владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.
ПК-3	Уметь анализировать конкурентные преимущества организации,	Владеть методами принятия управленческих решений в организации,	Владеть в совершенстве навыками стратегического анализа, разработки и

	формировать стратегические планы организации, направленные на обеспечение конкурентоспособности .	методикой формирования стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности .	осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности .
ПК-4	Уметь применять основные понятия финансового менеджмента и разработке управленческих решений.	Владеть современными методами оценки и управления финансовой деятельностью предприятия, способен решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам финансового менеджмента.	Готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.
ПК-5	Уметь определять функциональные стратегии компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	Владеть современными способами анализа функциональных стратегий компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	Применять нестандартные способы анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений в условиях ограниченности информации.
ПК-6	Уметь использовать теоретические знания управления проектами на предприятии, разбираться в видах инноваций и спецификой организационных изменений.	Владеть инструмента принятия эффективных управленческих решений в организации и реализации проектов технологических и продуктовых инноваций, а так же в программах организационных изменений.	Владеть специфическими методами управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций, применять разнообразные инструменты разработки и управления программой организационных изменений в условиях быстро изменяющейся внешней и внутренней среды предприятия.
ПК-7	Владением основными навыками поэтапного	Уметь координировать деятельность	Владеть современными методами,

	контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов.	исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.	инструментами разработки, организации и реализации бизнес-планов любых направлений и уровней.
ПК-8	Уметь использовать основные знания разновидностей инноваций и организационных изменений, и использовать навыки их документального оформления.	Владеть современными знаниями документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.	Практически применять навыки документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.
ПК-17	Знать методологию проведения исследований экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности; знать методологию выявления рыночных возможностей и основ формирования бизнес-моделей.	Уметь проводить исследования экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности; уметь выявлять рыночные возможности и формулировать основы бизнес-моделей.	Владеть навыками проведения исследований экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности; владеть навыками выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей.
ПК-18	Знать основные понятия и этапы бизнес-планирования и развития новых организаций; условия и принципы создания новых организаций (направлений деятельности, продуктов); знать основные разделы	Уметь разрабатывать бизнес-план организации (направлений деятельности, продуктов).	Владеть в совершенстве навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

	бизнес-плана организации (направлений деятельности, продуктов).		
ПК-19	Знать основные понятия в области координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.	Уметь координировать субъекты предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.	Владеть в совершенстве навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.
ПК-20	Знать основные виды организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.	Уметь составлять организационные и распорядительные документы, необходимые для создания новых предпринимательских структур.	Владеть навыками составления организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.
СК-1	Демонстрирует знание теоретического материала в области менеджмента, учитывая специфику масштабов производства.	Способен применять теоретические знания для решения практических управленческих задач, используя нестандартные подходы и методики.	Способен применять глубокие специфические знания менеджмента в сфере малого предпринимательства, использовать современные инструменты, механизмы в управлении собственным бизнесом.
СК-2	Демонстрирует знания специфики малого предпринимательства в различных сферах деятельности, его отличие от крупного и среднего бизнеса.	Способен в полной мере пользоваться мерами государственной поддержки малого предпринимательства, вести рекламную и производственную деятельность с учетом специфики малого бизнеса.	Способен анализировать финансовую и бухгалтерскую отчетность малого предприятия, выбирать наиболее удобный для ведения предпринимательской деятельности специальный налоговый режим, эффективно оценивать инвестиционную привлекательность проектов и кредитных инструментов.

#### 16.5. Критерии выставления итоговых оценок на государственном экзамене

Государственный экзамен оценивается по четырехбалльной шкале – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Результаты государственных экзаменов, проводимых в устной форме, объявляются в день их проведения; в письменной форме – не позднее дня, следующего за днем проведения итогового испытания.

**Оценка «отлично»** выставляется в том случае, если, по мнению всех членов государственной экзаменационной комиссии, выпускник дал обоснованный развернутый ответ на теоретический вопрос билета, полностью выполнил практические задания и ответил на дополнительные вопросы, продемонстрировав при этом высокий уровень сформированности проверяемых компетенций: готовность творчески решать типовые и поисковые профессиональные задачи, определённые в рамках формируемой деятельности; самостоятельно осуществлять поиск новых подходов для решения профессиональных задач в соответствии с уровнем квалификации, комбинировать и преобразовывать ранее известные способы решения профессиональных задач применительно к существующим условиям.

**Оценка «хорошо»** выставляется в том случае, если, по мнению всех членов государственной экзаменационной комиссии, выпускник дал полный развернутый ответ на теоретический вопрос билета и полностью выполнил практические задания, однако не ответил на ряд дополнительных вопросов. Также оценка «хорошо» может быть выставлена в случае, если ответ на теоретических вопросов верный, но не достаточно полный, либо одно из практических заданий выполнено не в полном объеме, но выпускник, в целом, продемонстрировал при этом повышенный (продвинутой) уровень освоения проверяемых компетенций: готовность самостоятельно использовать потенциал интегрированных знаний, умений и приобретенного опыта для решения не только типовых профессиональных задач, но и задач повышенной сложности в соответствии с уровнем квалификации.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется в том случае, если, по мнению всех членов государственной экзаменационной комиссии, выпускник дал неполный ответ на теоретический вопрос билета и не полностью выполнил практические задания или выполнил полностью только одно практическое задание. Однако в целом студент продемонстрировал достаточный набор знаний, умений и опыта профессиональной деятельности для решения типовых профессиональных задач в соответствии с уровнем квалификации, что свидетельствует о сформированности у него проверяемых компетенций на пороговом (базовом) уровне.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется в том случае, если ответ на вопрос билета и практические задания отсутствуют, либо содержат существенные фактические ошибки, что свидетельствует о недостаточном наборе у выпускника знаний, умений и опыта профессиональной деятельности для решения типовых профессиональных задач в соответствии с уровнем квалификации.

При выставлении оценки принимается во внимание профессиональная грамотность ответа, правильное применение понятий и терминов, умение полно, структурированно и логично изложить материал.

Студент, получивший на государственном экзамене оценку «неудовлетворительно», не допускается к защите выпускной квалификационной работы и отчисляется из университета в соответствии с установленным порядком.

#### 16.6. Форма экспертного листа, используемого членами государственной экзаменационной комиссии на государственном экзамене

№	ФИО студента	№ билета	Код проверяемой компетенции	Уровень сформированности компетенции	Оценка сформированности компетенции	Итоговая оценка на государственном
---	--------------	----------	-----------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------

				(1-пороговый, 2-повышенный, 3-высокий)	(удовлетворительно, хорошо, отлично)	экзамене (среднее значение)
1						
2						

16.7. Показатели оценки уровня сформированности компетенций, проверяемых на защите выпускной квалификационной работы

ОПК-6	Знать виды управленческих решений и методы их принятия в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.	Уметь планировать операционную (производственную) деятельность организаций в процессе организации командного взаимодействия для решения управленческих задач.	В совершенстве владеть навыками практического использования всего спектра методов диагностики систем управления организацией.
СК-1	Демонстрирует знание теоретического материала в области менеджмента, учитывая специфику масштабов производства.	Способен применять теоретические знания для решения практических управленческих задач, используя нестандартные подходы и методики.	Способен применять глубокие специфические знания менеджмента в сфере малого предпринимательства, использовать современные инструменты, механизмы в управлении собственным бизнесом.
СК-2	Демонстрирует знания специфики малого предпринимательства в различных сферах деятельности, его отличие от крупного и среднего бизнеса.	Способен в полной мере пользоваться мерами государственной поддержки малого предпринимательства, вести рекламную и производственную деятельность с учетом специфики малого бизнеса.	Способен анализировать финансовую и бухгалтерскую отчетность малого предприятия, выбирать наиболее удобный для ведения предпринимательской деятельности специальный налоговый режим, эффективно оценивать

			инвестиционную привлекательность проектов и кредитных инструментов.
--	--	--	---

16.8. Критерии выставления итоговых оценок на защите выпускной квалификационной работы

При выставлении оценки за ВКР учитываются:

- уровень сформированности умений выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных научных и практических задач в профессиональной сфере;
- развитие у выпускника навыков ведения самостоятельной работы и уровень овладения им методикой исследовательской деятельности;
- умений выпускника по обобщению результатов работы, разработке практически х рекомендаций в исследуемой области;
- качество представления и публичной защиты результатов исследования.

Основные критерии оценки ВКР:

- соответствие формальным требованиям, предъявляемым к ВКР,
- самостоятельность, творческий характер изучения темы,
- обоснованность сделанных автором выводов и предложений;
- соответствие содержания работы теме, целям и задачам, сформулированным автором;
- глубина раскрытия темы и междисциплинарный подход к рассмотрению проблемы (наличие в содержании работы анализа проблемы с позиции науки);
- грамотный стиль изложения;
- правильность оформления и полнота научно-справочного материала;
- умение ориентироваться в проблемах исследуемой темы, особенно в процессе защиты работы (содержание и форма выступлений, ответы на поставленные вопросы).

Шкала оценивания в разрезе основных критериев оценки ВКР

Критерии /шкала оценивания	75-100 баллов («отлично»)	50-74 баллов («хорошо»)	25-49 баллов («удовлетв.»)	0-24 балла («неудовлетв.»)
соответствие формальным требованиям, предъявляемым к ВКР	Полностью соответствует требованиям	В основном соответствует требованиям	Частично соответствует требованиям	Не соответствует требованиям
самостоятельность, творческий характер изучения темы	Высокий уровень самостоятельности и творчества	Самостоятельность, проявление элементов творчества	Самостоятельность	Недостаточное проявление самостоятельности
обоснованность сделанных автором выводов и предложений	Полнота и логичность обоснований	Обоснованы	Недостаточно обоснованы	Не обоснованы
соответствие содержания работы теме, целям и задачам, сформулированным автором	Полностью соответствует	В основном соответствует	Частично соответствует	Не соответствует
глубина раскрытия темы и междисциплинарный подход к рассмотрению проблемы	Достаточно высокая	Достаточная	Допустимая	Низкая

(наличие в содержании работы анализа проблемы с позиции науки)				
грамотный стиль изложения	Стройность и логичность изложения	Связанность и логичность изложения	Небрежность в изложении	Несвязность изложения
правильность оформления и полнота научно-справочного материала	Достаточно высокая	Достаточная	Допустимая	Низкая
умение ориентироваться в проблемах исследуемой темы, особенно в процессе защиты работы (содержание и форма выступлений, ответы на поставленные вопросы)	Полностью раскрыты все проблемы / аспекты	В основном раскрыты проблемы / аспекты	Передано общая идея, ответы фрагментарные	Отсутствие ответов или существенные ошибки

16.9. Форма экспертного листа для членов государственной экзаменационной комиссии по защите выпускной квалификационной работы

№	ФИО студента	Тема ВКР	Код проверяемой компетенции	Уровень сформированности компетенции (1-пороговый, 2-повышенный, 3-высокий)	Оценка сформированности компетенции (удовлетворительно, хорошо, отлично)	Итоговая оценка защиты ВКР (среднее значение)
1						
2						

Направление 38.03.02 «Менеджмент»  
Профиль «Управление малым бизнесом»

*очная форма обучения*

**Экзаменационные вопросы государственного экзамена**

**Раздел 1. Менеджмент.**

1. Менеджмент как вид управленческой деятельности. Функции управленческой деятельности. Сущность менеджмента как совокупности науки и искусства. (ОПК-1)

2. Этапы и направления развития менеджмента. Подходы к управлению на основе различных школ. Системные и ситуационные подходы к управлению. (ОПК-1)

3. Внутренняя и внешняя среда организации. Позиция управления внутри организации: цели, задачи, структура, технологии, люди. Оценка внешней среды бизнеса. (ПК-17)

4. Организационные структуры управления. Этапы организационного проектирования. Департаментализация. Механические и органические типы организаций. Адаптивные структуры. Новое в типах организаций. (ОПК-3, ПК-18)

5. Общая характеристика мотивации. Мотивационный процесс. Теории содержания мотивации. Теории процесса мотивации. (ПК-1)

6. Сущность и смысл контроля. Субъекты и объекты контроля. Виды управленческого контроля. Процесс контроля. Принципы контроля. Масштаб допустимых отклонений. (ПК-7)

7. Влияние и власть. Основы власти. Соотношение понятий влияния и власти. Формы власти. Наиболее перспективные, продуктивные и эффективные формы реализации власти менеджеров. (ПК-1)

8. Лидерство в организации. Природа и определение понятия лидерства. Подходы к изучению лидерства. Теория лидерских качеств. Концепция лидерского поведения. Ситуационные подходы к лидерству. (ПК-1)

9. Понятие конфликта. Типы конфликтов. Причины конфликтов. Модель конфликта как процесса. Процесс развития и разрешения конфликтов. Конфликтная ситуация. Стратегия преодоления конфликтов. (ПК-2)

10. Формирование группового поведения. Группы и их значимость. Неформальные группы. Факторы, влияющие на эффективную работу группы. (ПК-1)

11. Понятие категории «управления персоналом». Принципы СУП. Основные задачи СУП. (ПК-1)

12. Понятие карьеры, планирование деловой карьеры. (ОПК-3)

13. Подбор персонала, подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. (ОПК-3, ОПК-2, ПК-1)

14. Анализ кадрового потенциала. Оценка и аттестация персонала. (ОПК-3, ПК-1, ОПК-2)

15. Оценка эффективности управления персоналом. (ОПК-3)

16. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. (ОПК-2)

17. Приемы разработки и выбора управленческого решения в условиях неопределенности и риска. (ОПК-2, ОПК-6)

18. Контроль реализации управленческих решений. Управленческие решения и ответственность. (ОПК-6)

19. Сущность и формы инновационного менеджмента. (ПК-6, ПК-8)

20. Прогнозирование в инновационном менеджменте. (ПК-6, ПК-8)

21. Нововведение как объект инновационного управления. (ПК-6, ПК-8)

22. Стратегия управления: стратегическое и долгосрочное планирование. Процесс стратегического планирования. (ПК-3)

23. Стратегия предприятия: эволюция управления предприятием. (ПК-3, ПК-5)

24. Определение стратегического потенциала организации на основе матрицы БКГ и матрицы жизненного цикла СХЗ. (ПК-3, ПК-5)

25. Альтернативные стратегии развития организации и их характеристика. (ПК-3)

26. Управление организационными изменениями. Причины сопротивления изменениям. (ОПК-6)

27. Менеджер: понятие, личные и деловые качества, функции. Менеджер и лидер. Стилъ и имидж менеджера. (ОПК-3)

28. Понятие самоменеджмента. Аспекты самоменеджмента: работа с информацией, тайм-менеджмент. (ОПК-3)

29. Централизация и децентрализация управления. Делегирование полномочий. Виды полномочий. (ОПК-3)

30. Коммуникационный процесс в менеджменте, его элементы и этапы. (ОПК-2, ОПК-4)

## **Раздел 2. Управление малым бизнесом.**

1. Предприятие и предпринимательская деятельность. Показатели эффективности функционирования малых предприятий. (СК-1, ПК-17)

2. Типология предпринимательства. Организационно-правовые формы предприятий малого бизнеса. (СК-1, ПК-17, ПК-18, ПК-19, ПК-20)

3. Организация и развитие малого бизнеса в России. (СК-1)

4. Инфраструктурные механизмы поддержки малого предпринимательства. (СК-1, ПК-17)

5. Государственная политика в области регулирования малого предпринимательства. (СК-1)

6. Прогнозирование, планирование и контроль инновационных программ в малом бизнесе. (СК-1)

7. Особенности организации финансирования инноваций в сфере малого предпринимательства. (СК-1)

8. Жизненный цикл инноваций (фазы инновационного процесса). (ПК-6)

9. Функции бюджетирования как метод управления на малом предприятии. (СК-1, ОПК-5)

10. Этапы разработки бизнес-плана. Особенности составления финансового раздела бизнес-плана на малом предприятии. (СК-1, ОПК-5, ПК-17, ПК-18, ПК-19, ПК-20)
11. Оптимальные издержки финансового планирования на малом предприятии. (СК-1, ОПК-5)
12. Влияние масштабов деятельности фирмы на эффективность планирования. (ОПК-5, ОПК-6)
13. Методы управления предпринимательскими проектами. (ПК-6, ПК-17, ПК-18, ПК-19, ПК-20)
14. Цель и стратегия предпринимательского проекта. (ПК-6, ПК-18, ПК-18, ПК-19, ПК-20)
15. Окружение проекта и проектный цикл на малом предприятии. (СК-1, ПК-17, ПК-18, ПК-19, ПК-20)
16. Участники и структуризация предпринимательского проекта. (ПК-6, ПК-17, ПК-18, ПК-19, ПК-20)
17. Содержание финансового менеджмента и его роль в управлении финансами. (ПК-4)
18. Финансовая несостоятельность малых предприятий. (СК-1, ОПК-5)
19. Способы финансового анализа предприятия. (ПК-4, ОПК-5)
20. Денежные потоки на малом предприятии. (СК-1, ОПК-5)
21. Способы инвестирования в развитие малого бизнеса. (СК-1, ОПК-5, ПК-17, ПК-18, ПК-19, ПК-20)
22. Способы управление инвестиционным капиталом малого предприятия. (СК-1, ОПК-5, ПК-17)
23. Капитальные вложения и их структура в малом бизнесе. (СК-1, ОПК-5)
24. Динамические методы оценки инвестиционных проектов. (ПК-4, ОПК-5)
25. Основные производственные фонды и способы их оценки на малом предприятии. (СК-1, ОПК-5)

26. Методика и обоснование расчета чистой прибыли на малом предприятии. (СК-1, ОПК-5)

27. Производительность и оплата труда на малом предприятии. (СК-1, ОПК-3, ОПК-2)

28. Производственные и рыночные взаимосвязи малого предприятия. Организация внутрипроизводственных экономических отношений. (СК-1, ПК-5, ПК-18, ПК-19, ПК-20)

29. Эффективность оборотных средств малого предприятия. Пути ускорения оборачиваемости. (СК-1, ОПК-5)

30. Цена и ценовая политика малой фирмы. (СК-1)

Направление 38.03.02 «Менеджмент»  
Профиль «Управление малым бизнесом»

*очная форма обучения*

**Экзаменационные практические задания государственного экзамена**

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 1

Проблемы тайм-менеджмента.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 2

Принятие оптимальных управленческих решений.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 3

Мотивационный процесс.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 4

Конфликты в организации.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 5

Лидерство в организации.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 6

Социальные обязательства в менеджменте.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 7

Ведение деловых переговоров.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 8

Миссия фирмы

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 9

Принятие решение в области финансов.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 10

Адаптация персонала.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 11

Проблемы стратегического менеджмента

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 12

Принципы менеджмента.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 13

Принципы менеджмента.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 14

Принципы менеджмента.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 15

Миссия организации.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 16

Современная стоимость капиталовложений.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 17

Выбор инвестиционного проекта.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 18

Ценообразование.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 19

Издержки производства.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 20

Организационная структура и SWOT-анализ .

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 21

Выявление рисков.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 22

Выбор оптимального поставщика.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 23

Планирование деятельности и издержек.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 24

Эффективность использования ОПФ.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 25

Показатели использования оборотных средств.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 26

Управление человеческим капиталом.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 27

Проблемы личностного и профессионального роста.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 28

Выбор оптимального поставщика с учетом скидок.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 29

Оптимальный план аренды помещений.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 30

Оптимизация производства.

## Приложение 3

Направление 38.03.02 «Менеджмент»  
Профиль «Управление малым бизнесом»

*очная форма обучения*

### **Оценочные средства для проведения междисциплинарного государственного экзамена**

Номер и наименование теоретического вопроса:

1. Менеджмент как вид управленческой деятельности. Функции управленческой деятельности. Сущность менеджмента как совокупности науки и искусства.

Менеджмент как вид управленческой деятельности. Суть управленческой деятельности. Определение понятия “управление”. Функции управленческой деятельности. Профессия – менеджер. Сравнительная характеристика менеджера и предпринимателя. Сущность менеджмента как совокупности науки и искусства.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

2. Этапы и направления развития менеджмента. Подходы к управлению на основе различных школ. Системные и ситуационные подходы к управлению. Этапы и направления развития менеджмента. Подходы к управлению на основе различных школ. Школа научного управления, административная или классическая школа управления, школа науки управления, школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Системные и ситуационные подходы к управлению. Управление по целям. Американский и японский стили управления.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

3. Внутренняя и внешняя среда организации. Позиция управления внутри организации: цели, задачи, структура, технологии, люди. Оценка внешней среды бизнеса.

Внутренняя и внешняя среда организации. Оценка внутренней среды организации. Позиция управления внутри организации: цели, задачи, структура, технологии, люди. Оценка внешней среды бизнеса. Внешняя среда прямого воздействия: поставщики, капитал и акционеры, трудовые ресурсы и профсоюзы, конкуренты, законы и государственные органы, потребители. Внешняя среда косвенного воздействия: научно-технический прогресс, состояние экономики, социокультурные и политические факторы.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

4. Организационные структуры управления. Этапы организационного проектирования. Департаментализация. Механические и органические типы организаций. Адаптивные структуры. Новое в типах организаций.

Организационные структуры управления. Механические и органические типы организаций. Традиционная организация. Дивизиональная организация. Матричная организация. Корпоративная и индивидуалистская организация. Новое в типах организаций.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

5. Общая характеристика мотивации. Мотивационный процесс. Теории содержания мотивации. Теории процесса мотивации.

Общая характеристика мотивации. Мотивационный процесс. Теории содержания мотивации. Обобщенный взгляд на теории содержания мотивации. Теории процесса мотивации. Сопоставление теории потребностей Маслоу, МакКлелланда и Герцберга. Мотивация и компенсация.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

6. Сущность и смысл контроля. Субъекты и объекты контроля. Виды управленческого контроля. Процесс контроля. Принципы контроля. Масштаб допустимых отклонений.

Сущность и смысл контроля. Субъекты и объекты контроля. Виды управленческого контроля. Процесс контроля. Принципы контроля. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения. Измерение результатов. Передача, распространение и оценка информации. Действия менеджера в системе контроля.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

7. Влияние и власть. Основы власти. Соотношение понятий влияния и власти. Формы власти. Наиболее перспективные, продуктивные и эффективные формы реализации власти менеджеров.

Влияние и власть. Экономические, социальные, правовые и моральные основы власти. Соотношение понятий влияния и власти. Формы власти. Власть над людьми и способы ее реализации. Просьба, указание, распоряжение и приказ. Наиболее перспективные, продуктивные и эффективные формы реализации власти менеджеров.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

8. Лидерство в организации. Природа и определение понятия лидерства. Подходы к изучению лидерства. Теория лидерских качеств. Концепция лидерского поведения. Ситуационные подходы к лидерству.

Лидерство в организации. Природа и определение понятия лидерства. Содержание понятия лидерства в организации. Лидер и менеджер. Подходы к изучению лидерства. Теория лидерских качеств. Концепция лидерского поведения. Лидерство и власть. Подход с позиции личных качеств. Классификация стилей лидерства. Авторитарный, демократичный и либеральный руководитель. Руководитель, ориентированный на работу. Руководитель ориентированный на человека. Теория "X", "Y", "Z".

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

9. Понятие конфликта. Типы конфликтов. Причины конфликтов. Модель конфликта как процесса. Процесс развития и разрешения конфликтов. Конфликтная ситуация. Стратегия преодоления конфликтов.

Понятие конфликта. Типы конфликтов: внутриличностный, межличностные, между личностью и коллективом и между группами. Причины конфликтов. Модель конфликта как процесса. Основные типы "конфликтных" личностей. Процесс развития и разрешения конфликтов. Конфликтная ситуация. Фазы развития конфликтов. Стратегия преодоления конфликтов. Структурные методы преодоления конфликтов. Межличностные стили разрешения конфликтов.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

10. Формирование группового поведения. Группы и их значимость. Неформальные группы. Факторы, влияющие на эффективную работу группы.

Формирование группового поведения. Группы и их значимость. Неформальные группы. Факторы, влияющие на эффективную работу группы. Малые профессиональные группы. Уровни кооперации. Руководство. Профессиональная сработанность. Морально–психологическая сплоченность. Межличностная совместимость. Целеустремленность группы. Демократичность руководства. Продуктивность работы. Удовлетворенность группы. Групповая норма производительности.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

11. Понятие категории «управления персоналом». Принципы СУП. Основные задачи СУП.

Понятие категории «управления персоналом». Принципы СУП. Основные задачи СУП. Понятие категории «управление персоналом», проблемы системы управления персоналом на российских предприятиях. Принципы СУП. Основные задачи развития СУП и задачи совершенствования методов управления персоналом на российских предприятиях.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

12. Понятие карьеры, планирование деловой карьеры.

Понятие карьеры, карьеризма. Планирование деловой карьеры. Виды карьеры. Правила управления карьерой. Карьерограмма. Служебно-профессиональное продвижение.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

13. Подбор персонала, подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

Подбор персонала, подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

14. Анализ кадрового потенциала. Оценка и аттестация персонала.

Анализ кадрового потенциала. Оценка и аттестация персонала. Организация подбора кадров в известных зарубежных фирмах. Система подбора кадров на российских предприятиях. Основные этапы подбора кадров. Классификация методов подбора кадров. Положительные и отрицательные стороны внешних и внутренних источников подбора кадров.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

15. Основные показатели и виды финансовой отчетности. Роль и значение современных автоматизированных систем учета финансовой информации.

Формы и виды финансовой отчетности предприятий. Основные показатели финансового состояния предприятия. Автоматизированные системы анализа финансовой отчетности предприятия.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

16. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.

Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Моделирование процесса принятия решений. Базисная модель принятия решений.

Формирование требований и адекватности модели. Критерии классификации моделей. Сложность модели. Экспериментирование. Постановка задачи. Построение модели. Обновление модели. Проблемы моделирования. Нормативное моделирование управленческих ситуаций.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

17. Приемы разработки и выбора управленческого решения в условиях неопределенности и риска.

Приемы разработки и выбора управленческого решения в условиях неопределенности и риска. Принятие решений в условиях риска и неопределенности. Определение риска. Предмет и основные понятия теории игр. Модель игры. Нижняя и верхняя цена игры. Критерий Вальда. Критерий минимального риска Сэвижда. Метод статистических испытаний (метод Монте-Карло).

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

18. Контроль реализации управленческих решений. Управленческие решения и ответственность.

Контроль реализации управленческих решений. Управленческие решения и ответственность. Выработка альтернатив. Вероятностный прогноз. Выбор критериев оценки альтернатив. Оценка сценариев.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

19. Сущность и формы инновационного менеджмента.

Сущность и формы инновационного менеджмента. Требования к системе управления. Инновационные теории. Инновационная политика организации. Распространение инновации в условиях рынка.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

20. Прогнозирование в инновационном менеджменте.

Прогнозирование в инновационном менеджменте. Роль и сущность прогнозирования инноваций в деятельности организаций. Методы и формы прогнозирования. Прогнозная деятельность.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

21. Нововведение как объект инновационного управления.

Нововведение как объект инновационного управления. Тенденции и разновидности развития. Управление развитием. Патентно-лицензионная деятельность инновационной организации.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

22. Стратегия управления: стратегическое и долгосрочное планирование. Процесс стратегического планирования.

Стратегия управления: стратегическое и долгосрочное планирование. Суть стратегического управления. Трактовка будущего. Экстраполяция. Конкурентоспособность. Диверсификация. Управление на основе контроля за исполнением. Управление на основе

гибких экспертных решений. Процесс стратегического планирования. Формирование стратегических целей и стратегий предприятия.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

### 23. Стратегия предприятия: эволюция управления предприятием.

Стратегия предприятия: эволюция управления предприятием. Когда следует формулировать стратегию предприятия. Изучение стратегических альтернатив Трудности при освоении процесса выработки стратегии производства.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

### 24. Определение стратегического потенциала организации на основе матрицы БКГ и матрицы жизненного цикла СХЗ.

Определение стратегического потенциала организации на основе матрицы БКГ и матрицы жизненного цикла СХЗ. Выбор позиции в конкуренции. Привлекательность СЗХ. Оценка уровня стратегических капиталовложений. Определение эффективности действующей стратегии. Оценка будущего конкурентного статуса.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

### 25. Альтернативные стратегии развития организации и их характеристика.

Альтернативные стратегии развития организации и их характеристика. Уровни осведомленности организации о потенциале ее развития. Сильные и слабые сигналы. Управление по слабым сигналам. Диагностика готовности. График разброса. Выбор вариантов решений. Управленческие решения по сильным и слабым сигналам.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

### 26. Управление организационными изменениями. Причины сопротивления изменениям.

Сущность организационных изменений. Важнейшие компоненты организационных изменений. Условия и причины организационных изменений. Характеристика видов организационных изменений. Характеристика основных объектов организационных изменений. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях. Решение проблемы власти в ходе структурных реформ. Причины сопротивления изменениям. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления. Реструктуризация. Реинжиниринг. Развивающаяся организация. Технологии управления переменами.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

### 27. Менеджер: понятие, личные и деловые качества, функции. Менеджер и лидер. Стил и имидж менеджера.

Понятие «менеджер». Функциональные обязанности менеджера. Ситуации, в которых реализуются функции менеджера. Личные и деловые качества менеджера. Стили менеджмента. Лидерские качества менеджера.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

### 28. Понятие самоменеджмента. Аспекты самоменеджмента: работа с информацией, тайм-менеджмент.

Понятие самоменеджмента или тайм-менеджмента. Функции самоменеджмента. Методика самоменеджмента. Составляющие части самоменеджмента.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

29. Централизация и децентрализация управления. Делегирование полномочий. Виды полномочий.

Делегирование полномочий как часть децентрализации. Факторы, определяющие степень децентрализации управления. Преимущества централизации и децентрализации.

Факторы, влияющие на соотношение централизации и децентрализации

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

30. Коммуникационный процесс в менеджменте, его элементы и этапы.

Понятие коммуникаций в менеджменте. Этапы коммуникационного процесса. элементы коммуникаций.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

31. Предприятие и предпринимательская деятельность. Показатели эффективности функционирования малых предприятий

Предпринимательская деятельность – понятие, формы и виды. Виды предпринимательской деятельности на малых предприятиях. Показатели эффективности функционирования малых предприятий – фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

32. Типология предпринимательства. Организационно-правовые формы предприятий малого бизнеса.

Типы предпринимательской деятельности. Организационно-правовые формы, оптимально соотносящиеся с задачами, стоящими перед малым бизнесом.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

33. Организация и развитие малого бизнеса в России.

История развития малого предпринимательства и этапы его становления в РФ. Законодательное регулирование и поддержка малого предпринимательства в России.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

34. Инфраструктурные механизмы поддержки малого предпринимательства.

Общие принципы и приоритетные направления государственной поддержки. Разработка и поддержка федеральных программ и грантов в поддержку малого предпринимательства. Источники финансирования данных предприятий – средства федерального бюджета и внебюджетных фондов.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

35. Государственная политика в области регулирования малого предпринимательства.

Цели и задачи государственной политики в области поддержки малого предпринимательства. Приоритетные направления и регионы, требующие особого внимания с точки зрения государственного регулирования малого предпринимательства как одного из центральных секторов экономики.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

36. Прогнозирование, планирование и контроль инновационных программ в малом бизнесе.

Создание инновационного продукта, патентное законодательство РФ, оценка нематериальных активов, законодательство в области интеллектуальной собственности, методики и подходы к оценке инноваций, внесение инновационного продукта в уставный капитал малого инновационного предприятия.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

37. Особенности организации финансирования инноваций в сфере малого предпринимательства.

Венчурное инвестирование, целевое финансирование, оценка потребности проекта в финансировании, типовые условия предоставления финансирования, оценка кредитоспособности МИП, система грантов и правительственные программы поддержки малого бизнеса, конкурсы на получение финансирования.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

38. Жизненный цикл инноваций (фазы инновационного процесса).

Бизнес-идея, концепция инновационного продукта, технологии создания инноваций, организация инновационного производства, модель продвижения инноваций на рынок, маркетинг инноваций, модели продаж инновационного продукта, разработка сбытовой концепции.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

39. Функции бюджетирования как метод управления на малом предприятии.

Понятие и виды планов на предприятии. Задачи и цели планирования, приоритетные области, требующие планирования деятельности на малых предприятиях.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

40. Этапы разработки бизнес-плана. Особенности составления финансового раздела бизнес-плана на малом предприятии.

Бизнес-план – понятие и цель составления. Основные виды бизнес-планов, примерная структура стандартного бизнес-плана на малом предприятии. Этапы составления бизнес планов. Финансовый раздел бизнес-плана - план доходов и расходов; план денежных поступлений и выплат; сводный баланс активов и пассивов фирмы; график достижения безубыточности; стратегия финансирования (источники поступления средств и их использование); оценка рисков малого предприятия и страхование деятельности.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

41. Оптимальные издержки финансового планирования на малом предприятии.

Финансовое планирование – понятие, задачи и предпосылки. Финансовая политика и планируемые объемы операционной и инвестиционной деятельности как основа для расчета издержек малого предприятия. Методы финансового планирования и система предварительного, текущего и перспективного планирования.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

42. Влияние масштабов деятельности фирмы на эффективность планирования.

Соотношение числа крупных организаций и представителей малого предпринимательства в РФ. Эффект специализации и эффект кооперации. Причины возникновения экономии от масштаба производства – неделимость производства, специализация и техническая экономия.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

43. Методы управления предпринимательскими проектами.

Понятие предпринимательского проекта. Основные и ключевые методы управления – метод критического пути, метод оценки и пересмотра планов. Тенденции в применении методов управления проектами.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

44. Цель и стратегия предпринимательского проекта.

Миссия предпринимательства. Проект как процесс перехода системы из исходного состояния в конечное. Основные этапы предпринимательского проекта. Стратегический анализ внутренней и внешней среды проекта. Отличия предпринимательского проекта от бизнес- плана.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

45. Окружение проекта и проектный цикл на малом предприятии.

Свойства предпринимательских проектов. Базовые варианты схем управления проектом. Система расширенного проекта, система «под ключ». Жизненный (проектный) цикл проекта. Принципиальная структура жизненного цикла традиционного инвестиционного проекта.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

46. Участники и структуризация предпринимательского проекта.

Структура проекта – функциональная, дивизионная, проектная, матричная. Основные участники предпринимательского проекта – заказчик, инвестор, проектировщик, подрядчик, лицензиар, менеджер проекта.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

47. Содержание финансового менеджмента и его роль в управлении финансами.

Понятие финансового менеджмента как управление финансовыми ресурсами и стратегия финансовой политики. Финансовый менеджмент как специфический вид предпринимательской деятельности.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

48. Финансовая несостоятельность малых предприятий.

Понятие и основные признаки финансовой несостоятельности. Причины финансовой несостоятельности и первые признаки. Методы, позволяющие уберечь малое предприятие от финансовой несостоятельности.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

49. Способы финансового анализа предприятия.

Финансовый анализ и основы финансового анализа. Источники информации, используемые при анализе основных финансовых показателей. Z-модель Альтмана (Z-счет Альтмана). Комплексный анализ предприятия. Вертикальный и горизонтальный анализ отчетности. Анализ платежеспособности.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

50. Денежные потоки на малом предприятии.

Движение денежных потоков и их значение. Создание системы упорядочения движения денежных потоков на малом предприятии. Мониторинг затрат и дебиторской задолженности как способ снизить вероятность банкротства. Меры по оптимизации движения денежных потоков.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

51. Способы инвестирования в развитие малого бизнеса.

Недостаточность государственного финансирования программ развития малого предпринимательства и необходимость привлечения частных ресурсов. Создание грамотного бизнес-плана развития предпринимательского проекта и определение стартового капитала.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

52. Способы управления инвестиционным капиталом малого предприятия.

Мотивационная составляющая для предполагаемых инвесторов. Гибкость и оперативность принятия управленческих решений, скорректированных на масштабы производства. Расчет эффективности инвестиций. Расчет точки Фишера.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

53. Капитальные вложения и их структура в малом бизнесе.

Понятие и структура капитальных вложений. Особенности капитальных вложений в предприятия малого бизнеса. Источники формирования капитальных вложений.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

54. Динамические методы оценки инвестиционных проектов.

Особенности динамических методов оценки инвестиционных проектов. Метод расчета чистой приведенной стоимости проекта. Метод определения индекса рентабельности (доходности) инвестиций. Метод определения внутренней нормы доходности. Модель модифицированной внутренней нормы доходности. Модель дисконтированного периода окупаемости.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

55. Основные производственные фонды и способы их оценки на малом предприятии.

Методы оценки ОПФ: в натуральной форме и стоимостной форме (денежной): оценка по первоначальной стоимости; оценка по восстановительной стоимости; оценка по остаточной стоимости.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

56. Методика и обоснование расчета чистой прибыли на малом предприятии.

Методика определения чистой прибыли - задачи и основа. Показатели чистой прибыли малого предприятия. Виды прибыли на малом предприятии. Норма прибыли.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

57. Производительность и оплата труда на малом предприятии.

Специфика работ по совершенствованию организации труда на малых предприятиях. Анализ и моделирование трудовых показателей. Система организации труда на малом

предприятия. Факторы, влияющие на размер заработной платы на предприятиях малого бизнеса. ФОТ на малом предприятии.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

58. Производственные и рыночные взаимосвязи малого предприятия. Организация внутрипроизводственных экономических отношений.

Внутрипроизводственные отношения как составная часть производственных отношений. Их основные виды. Факторы развития внутрипроизводственных отношений. Роль внутрипроизводственных отношений в эффективном функционировании малых предприятий.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

59. Эффективность оборотных средств малого предприятия. Пути ускорения оборачиваемости.

Оборотные средства – состав и виды. Стадии кругооборота оборотных средств на малом предприятии. Нормирование оборотных средств на малом предприятии как вариант ускорения их оборота.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

60. Цена и ценовая политика малой фирмы

Этапы установления исходной цены. Ценовая дискриминация. Факторы, влияющие на решение по ценам. Методы ценообразования. Этапы процесса ценообразования. Стратегии ценообразования на товар новинку.

Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

#### Экзаменационные практические задания государственного экзамена ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 1

Часто после рабочего дня менеджер констатирует: «Я целый день напряженно работал, однако многое из того, что я намечал сделать, осталось невыполненным!»

Какие причины, по вашему мнению, мешают выполнять все намеченное? Что необходимо сделать, чтобы ежедневно можно было реализовывать свои планы без перенапряжения?

Критерии оценки: умения выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных практических задач в профессиональной сфере.

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 2

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. В практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- руководитель принимает решение и сообщает, потому он его принял;

- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;

- руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.

Какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным, обоснуйте свою позицию.

Критерии оценки: умения выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных практических задач в профессиональной сфере.

### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 3

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.

4. Создавать условия для социальной активности работника.

5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.

6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.

7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.

Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?

Какие еще меры, по вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

Критерии оценки: умения выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных практических задач в профессиональной сфере.

### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 4

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, а фирме – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознать и сделать соответствующие выводы. Ситуации, как правило, возникают одни и те же.

- Дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим.

Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается не «в ходу».

- Сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами.

- Во время разговоров во главу угла ставятся негативные факты. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Что должен делать менеджер, чтобы в коллективе не возникло конфликтных ситуаций?

Критерии оценки: умения выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных практических задач в профессиональной сфере.

### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 5

Общепризнанно, что менеджер должен быть лидером, оказывающим энергичное воздействие на каждого работника и коллектив в целом, направлять их действия на достижение целей, поставленных перед фирмой. Может ли увеличивать менеджер свою власть, передав часть ее своим подчиненным (делегирование полномочий), в частности поручив им ответственные задания? Обоснуйте ответ.

Критерии оценки: умения выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных практических задач в профессиональной сфере.

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 6

Хотя главной задачей менеджера является максимизация прибыли, получаемой компанией, все большее значение приобретает и его социальная ответственность перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение проблем, стоящих перед страной.

Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?

Будет ли ему в конечном итоге это выгодно, в том числе в финансовом отношении? Если да, то почему?

Критерии оценки: умения выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных практических задач в профессиональной сфере.

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 7

Как лучше работать с хозяйственным партнером? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

- Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
  - Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заключения.
  - Ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
  - Убедить партнера, что откладывает решение в сложившейся ситуации невыгодно.
- Это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.

Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?

Какие еще подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы предложить?

Критерии оценки: умения выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных практических задач в профессиональной сфере.

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 8

Что необходимо знать, чтобы выбрать и сформулировать миссию фирмы:

- историю фирмы, ее профиль, место на рынке;
- стиль поведения и действия собственников и менеджеров фирмы?
- ресурсы, которыми располагает фирма;
- состояние среды обитания;
- отличительные особенности фирмы?

Достаточно ли этих данных для определения миссии фирмы?

Критерии оценки: умения выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных практических задач в профессиональной сфере.

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 9

Вы получили информацию о падении курса рубля по отношению к доллару на 10 пунктов. Какие решения Вы примите:

- как менеджер предприятия;

- как управляющий отделом планирования, финансовым отделом, отделом сбыта и т.д.

- как руководитель низшего звена?

Критерии оценки: умения выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных практических задач в профессиональной сфере.

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 10

В какой последовательности Вы будете проводить беседу с вновь принятым сотрудником:

- познакомлю с организацией и обстановкой в ней;
- ознакомлю с трудностями в работе;
- поздравлю с началом работы;
- подробно изложу требования к работнику?

Имеет ли последовательность вопросов какое-либо значение?

О чем может идти речь в первой беседе кроме этого?

Критерии оценки: умения выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных практических задач в профессиональной сфере.

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 11

1. Используйте матрицу Бостонской консультативной группы, ответьте на вопрос: Что делать:

А. Господствовать.

Б. Инвестировать.

В. Зарабатывать.

Г. Снять урожай.

Если доля реализуемой продукции Вашего предприятия возросла с 1% до 5%, то

Матрица БКГ

ЗВЕЗДА	ЗНАК ВОПРОСА (телята)
ДОЙНАЯ КОРОВА	СОБАКА

высокая

низкая

Относительная доля рынка

Где

квадрат 1 – ЗВЕЗДА – предприятие, завоевавшее большую долю рынка в растущем секторе экономики;

квадрат 2 – ЗНАК ВОПРОСА – предприятие, завоевавшее небольшие доли рынка в быстро растущих отраслях;

квадрат 3 – ДОЙНАЯ КОРОВА – предприятие, завоевавшее большие доли рынка в зрелых отраслях;

квадрат 4 – СОБАКА – предприятие с низкой долей рынка в отраслях, переживающих стагнацию.

Критерии оценки: умения выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных практических задач в профессиональной сфере.

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 12

Требования, каких принципов управления не соблюдаются в следующих ситуациях:

1. Отличившихся работников премируют за эффективный труд с большим опозданием.

2. Работники, получившие премию, не знают, за что они были премированы.

Критерии оценки: умения выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных практических задач в профессиональной сфере.

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 13

Требования, каких принципов управления не соблюдаются в следующих ситуациях:

1. Зарботная плата библиотекаря равна зарботной плате уборщицы.

2. Мастер цеха, минуя своего непосредственного начальника цеха, идет с жалобой или прошением к зам.директора предприятия.

Критерии оценки: умения выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных практических задач в профессиональной сфере.

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 14

Требования, каких принципов управления не соблюдаются в следующих ситуациях:

1. Подчиненный получает указание от двух руководителей.

2. На предприятии плохо поставлена работа по развитию инициативы работников.

Критерии оценки: умения выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных практических задач в профессиональной сфере.

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 15

Сформулируйте миссию:

1) вуза, где Вы обучаетесь;

2) предприятия (организации), где Вы проходили производственную практику;

3) фирмы, созданной в ходе деловых игр, где Вы – высший руководитель (генеральный директор).

Критерии оценки: умения выпускника систематизировать и применять полученные знания при решении конкретных практических задач в профессиональной сфере.

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 16

Предприятие предполагает реализовать проект за 3 года. Планируются следующие размеры и сроки инвестиций. В начале первого года - единовременные затраты – 5 млн. руб., к концу второго года – 8 млн. руб. в конце третьего года – 2 млн. руб. Доходы планируют получать в течение 10 лет: равномерно в первые 3 года по 2000 тыс. руб., в течение последующих 5 лет – по 2400 тыс. руб., в оставшиеся 2 года – по 1800 тыс. руб. Ставка приведения планируется в размере 12%. Следует определить современную стоимость капиталовложений и поступлений доходов, а также сумму чистого приведенного дохода (*NPV*).

### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 17

Изучаются на начало осуществления проекта два варианта инвестиций. Потоки платежей характеризуются следующими данными, которые относятся к окончаниям соответствующих лет:

Варианты проекта	Инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки (+) по годам					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
A	- 20	-30	10	20	25	25
B	-40	10	20	25	25	10

Рассчитать индекс рентабельности проектов «А» и «Б» при ставке приведения – 12%. Сделать вывод о целесообразности принятия того или иного варианта проекта.

### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 18

В начале торговой операции оптовый торговец располагал 238 тыс. у. д. ед. и товаром на 100 тыс. у. д. ед. В процессе торговли он закупил товар еще на 820 тыс. у. д. ед. Всего было продано товара по стоимости, включающей торговую наценку, на 600 тыс. у. д. ед. Торговец должен заплатить определенный процент комиссионных (от стоимости проданного товара) своему торговому агенту.

Известно, что к концу продажи остался нераспроданный товар, на сумму 50 тыс. у. ден. ед. (по цене установленной продавцом). Определите:

- Какова была величина торговой наценки?
- Какую прибыль получил оптовый торговец?
- Какой процент от стоимости проданного товара получил торговый агент?

### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 19

При годовом объеме выпуска 340 000 хлебобулочных изделий Кафетерий в Шелаболихинском райпо несет издержки за аренду помещения в размере 180 000 рублей в год и в виде выплаты процентов по обязательствам 150 000 рублей в год. Налоги на имущество составили 230 000 рублей в год. Амортизационные отчисления составили 220 000 рублей в год. Оплата охраны за год составила 120 000 рублей. Зарплата управленческого персонала составила 560 000 рублей. Кроме того, затраты на оплату труда при выпуске единицы изделия составляют 5 рублей, а затраты на сырье и материалы 10 рублей.

1) Рассчитайте общие, постоянные и переменные издержки производства, а также средние общие издержки. В чем заключается отличие совокупных издержек от средних?

2) Результаты расчетов показателей оформить в аналитической таблице следующего вида:

Показатели	Значение
Постоянные издержки, руб.	
Переменные издержки, руб.	
Общие издержки, руб.	
Средние общие издержки на одно изделие, руб.	

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 20

Рассматривается проект организации мини-пивоварни Компанией «Пивовар». Планируется, что продукцией пивоварни будет качественное солодовое пиво, приготовляемое по классической рецептуре из высококачественных отечественных и импортных компонентов. Компания собирается производить непастеризованное пиво с целью последующего сбыта потребителям в розлив через предприятия общественного питания. Анализ состояния рынка пива, проведенный в ходе подготовки бизнес-плана, позволил выявить определенные возможности для Компании в области производства пива в Московской области. Компанией получены данные относительно возможности поставок пива для предприятий общественного питания, расположенных в различных районах Подмоскovie.

- Выберите для данного проекта тип организационной структуры. Объясните свой выбор.
- Сформулируйте миссию данного проекта.
- Проведите PEST-анализ для данного проекта.
- Проведите SWOT-анализ приведенной ситуации.

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 21

Московский банк планирует выйти на региональные рынки РФ. В связи с этим предполагается использование стратегии горизонтальной интеграции (поглощение региональных банков в целях создания холдинга федерального уровня). Собственными финансовыми средствами банк располагает.

- Проведите PEST-анализ для данного проекта.
- Проведите SWOT-анализ приведенной ситуации.
- Выберите тип рекламы (информационная, стимулирующая, побуждающая, имиджевая, узнаваемость марки), которую следует использовать в первую очередь в данном случае.
- Опишите методы снижения рисков при осуществлении данного проекта, которые целесообразно применить в данном случае.

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 22

Машиностроительный завод покупает болты с гайками для сборочного участка, годовая потребность в которых составляет 50 тыс. штук в год. На данный момент имеется два предложения от разных поставщиков, условия которых приведены в таблице.

Поставщик А		Поставщик В	
Кол-во	Цена за шт., руб.	Кол-во	Цена за шт., руб.
до 5000	5	до 9999	4.8

5000 - 19999	4.6	10 000 - 29 999	4.5
от 20 000	4.4	от 30 000	4.3

Стоимость хранения для завода можно оценить в 38% от стоимости единицы хранения в год. Стоимость оформления одного заказа – 1000 руб. Спрос в течение года на данные болты равномерный.

- a. Каков оптимальный размер заказа с учетом скидок каждого из поставщиков.
- b. Какого поставщика следует предпочесть?

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 23

Строительная фирма из Подмосквья, специализирующаяся на кровельных работах, использует большое количество металлочерепицы (около 35 000 кв. м в год). При небольших закупках, скажем на одну кровлю (~ 150 кв. м.), один метр черепицы стоит \$10.2. При заказе 900 кв. м и более цена 1 кв. м снижается на \$0.5. При крупных заказах свыше 3000 кв. м скидка составляет уже 7.5% и наконец при заказе партии в 8000 кв. м дилер устанавливает цену в \$9.3 за кв. м, т.к. это количество составляет ровно 1 контейнер и дилеру не приходится самому формировать заказ. Издержки по оформлению заказа и его доставке составляют \$500.

Средний доход по рублевым вкладам в регионе составляет 15%. Учтите, что вследствие некоторых обстоятельств неэкономического характера, перенос запасов на следующий год крайне нежелателен.

- a. Какой план заказов Вы бы предложили в этой ситуации?
- b. Каковы были бы издержки в этом случае?

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 24

Балансовая стоимость основных фондов 400 млн.руб. (стоимость дана на начало года). Планируется приобрести 2 станка в апреле по цене 1,6 млн.руб. каждый и один станок по цене 2,68 млн.руб. в декабре. Затраты на транспортировку и монтаж оборудования составляют в среднем 5% от его цены. В марте будут реализованы основные фонды по цене 42 млн.руб., полная балансовая стоимость которых 60 млн.руб., а остаточная балансовая стоимость – 40 млн.руб. Определить: обобщающие показатели эффективности использования основных фондов (если объем произведенной продукции – 500 млн.руб. за год), а также коэффициенты движения основных фондов (ввода, выбытия).

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 25

1. Потребность в оборотных средствах на создание запасов материалов в плановом периоде по нормам расхода отчетного и планового периодов;
2. Размер абсолютного высвобождения оборотных средств в результате улучшения использования материалов.

Показатель	Изделие А	Изделие Б	Изделие В	Изделие Г	Изделие Д
Годовой объём выпуска, тыс. руб.	30	60	50	90	70
Расход материалов на 1 изделие по нормам, тыс. руб.	120	140	110	180	160

Норма запаса материалов - 25 дней. В плановом периоде предполагается снизить нормы расхода: по изделию «А» на 5%, «Б» – на 10%, «В» – на 8%, «Д» – на 6%. Годовой объём производства возрастает в среднем на 10%. Цены принять неизменными.

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 26

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией, как методом оценки их работы;

50% сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;

75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;

25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

О чем говорят результаты опроса? В чем причины сложившейся ситуации? Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 27

Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой сети магазинов «Самбери», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней Генеральному директору компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Хабаровска. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для руководителей магазинов «Самбери». Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 руководителями и их заместителями сети магазинов. (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы «не смущать подчиненных»). Семинар прошел на «ура» участники были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день Генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям

присутствующим на семинаре подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт «хочу совершенствоваться в занимаемой должности». Объясните причину полученного Алексеем результата? Как ему следовало поступить? Что делать в сложившейся ситуации?

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 28

Машиностроительный завод покупает болты с гайками для сборочного участка, годовая потребность в которых составляет 50 тыс. штук в год. На данный момент имеется два предложения от разных поставщиков, условия которых приведены в таблице.

Поставщик А		Поставщик В	
Кол-во	Цена за шт., руб.	Кол-во	Цена за шт., руб.
до 5000	5	до 9999	4.8
5000 - 19999	4.6	10 000 - 29 999	4.5
от 20 000	4.4	от 30 000	4.3

Стоимость хранения для завода можно оценить в 38% от стоимости единицы хранения в год. Стоимость оформления одного заказа – 1000 руб. Спрос в течение года на данные болты равномерный.

- с. Каков оптимальный размер заказа с учетом скидок каждого из поставщиков.
- д. Какого поставщика следует предпочесть?

#### ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 29

Компания должна арендовать складское пространство на следующие 6 месяцев года. Известно, какие площади будут требоваться в каждом из этих месяцев. Однако, так как эти пространственные требования весьма различны, неясно, арендовать ли максимальную площадь на 6 месяцев, арендовать ежемесячно только те площади, которые востребованы в данном месяце или попытаться составить оптимальный план аренды на следующие 6 месяцев и заключать договоры по мере необходимости на один или несколько месяцев в соответствии с планом.

Требуемые площади: 30, 20, 40, 10, 50 и 20 тыс.м<sup>2</sup> в январе, феврале, ..., июне месяце соответственно. Стоимость аренды 1 м<sup>2</sup> на 1, 2, 3, 4, 5 и 6 месяцев: 7; 12.8; 18.6; 23.6; 27.5 и 31.2 \$ соответственно, оплата вперед за весь срок в пределах 6 мес. Учтите, что в январе расходы на аренду не должны превышать \$400 тыс., а в феврале и в марте по \$200 тыс.

1. Составьте план аренды, минимизирующий затраты.
2. Сравните с оптимальным планом различные варианты аренды, которые можно было бы предложить не решая задачу (скажем те, что были упомянуты в условии задачи).
3. Представьте, что никаких финансовых ограничений нет, сколько денег можно было бы сэкономить на соответствующем этому случаю плане аренды?
4. Рассмотрите вопрос о кредите, который можно взять в январе под 5% в месяц, чтобы реализовать этот лучший план. Помните, что в реальности вы можете выплатить в первые три месяца только 400, 200 и 200 тыс. соответственно, а в следующие 3 мес. ваши финансовые возможности не ограничены. Стоит ли взять кредит?

## ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 30

Сталепрокатный завод производит стальные листы трех различных размеров: 100 дюймов, 80 дюймов и 55 дюймов. Поступил заказ на стальные листы размером 45, 30 и 18 дюймов в количестве 150, 200 и 185 штук соответственно.

а. Каким образом компания должна разрезать стальные листы, чтобы минимизировать отходы? Учтите, что желательно также при раскрое не получать слишком много лишних листов с размерами, заданными данным заказчиком.

б. Приведите наилучшее решение для случая, когда заказанные в этот раз размеры встречаются при заказах довольно часто и для случая, когда полученный заказ совершенно нестандартный.