

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

« 29 » 2016 г.



**ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**Направление 38.04.02 «Менеджмент»**

**Магистерская программа «Стратегическое управление»**

*очно-заочная форма обучения*

Квалификация (степень) выпускника: Магистр

	Должность	Ф. И. О.	Подпись	Дата
Разработано	д.э.н., профессор	Шохнех Анна Владимировна.		29.08.16
	к.э.н., доцент	Гомаюнова Тамара Михайловна		29.08.16
	к.э.н., доцент	Насонова Людмила Ивановна		29.08.16
Согласовано	Руководитель ОПОП	Сидунова Галина Ивановна		29.08.16
	Декан факультета	Сидунова Галина Ивановна		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., № ОТ-112 Б/2016

Начальник учебного управления Орлова Е.В. Орлова «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 № \_\_\_\_\_ (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 38.04.02 «Менеджмент», магистерской программе «Стратегическое управление» включает:

- междисциплинарный государственный экзамен по магистерской программе «Стратегическое управление»;
- 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 38.04.02 «Менеджмент», магистерской программе «Стратегическое управление» предусматривается подготовка выпускника к следующим видам профессиональной деятельности:

- организационно-управленческая;
- педагогическая.

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:

- разработка стратегий развития организаций и их отдельных подразделений;
- руководство подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти;
- организация творческих коллективов (команд) для решения организационно-управленческих задач и руководство ими;

педагогическая:

- преподавание управленческих дисциплин и разработка соответствующих учебно-

методических материалов в общеобразовательных и профессиональных организациях, в организациях дополнительного профессионального образования.

### 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 к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1);
- готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);
- готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3);
- готовностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности (ОПК-1);
- готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-2);
- способностью проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования (ОПК-3);
- способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1);
- способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2);
- способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач (ПК-3);
- способностью разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания (ПК-11);
- способностью рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные, практические методы и способы стратегического управления (СК-1).

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

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

- способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1);
- готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);
- готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3);
- готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-2);
- способностью проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования (ОПК-3);
- способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1);
- способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2);

- способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач (ПК-3);
- способностью рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные, практические методы и способы стратегического управления (СК-1).

### **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;

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 января.

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

1. Форсайт-менеджмент;
2. Стратегический дрейф;
3. Современный стратегический анализ;
4. Корпоративные финансы;
5. Управленческая экономика;
6. Современные проблемы менеджмента;
7. Методология исследовательской деятельности;
8. Стратегическое управление человеческими ресурсами;
9. Формирование маркетинговых стратегий;
10. Разработка корпоративных стратегий;
11. Стратегическое управление корпорацией;
12. Инновационные стратегии.

#### **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. Масленников, В.В. Форсайт развития теории и технологии менеджмента. Основы методологии [Электронный ресурс] / В. В. Масленников, А. Н. Шмелева. - Форсайт развития теории и технологии менеджмента. Основы методологии ; 2018-06-09. - Москва :Русайнс, 2014. - 126 с. - ISBN 978-5-4365-0145-1. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/49000.html>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks..
2. Баранчеев В. П. Управление инновациями [Текст] : учебник для бакалавров : учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин ; [Гос. ун-т управления]. - 2-е изд, перераб. и доп. - М. :Юрайт, 2015. - 710, [1] с. - (Бакалавр. Углубленный курс). - Библиогр. : с. 704-711 (123 назв.). - ISBN 978-5-9916-3011-5; 15 экз. : 712-98.
3. Большаков С. В. Корпоративные финансы и управление бизнесом [Электронный ресурс] / С. В. Большаков [и др.] ;Паштова ред. Л.Г.; Е.И. Шохин. - Корпоративные финансы и управление бизнесом ; 2018-06-09. - Москва :Русайнс, 2015. - 378 с. - ISBN 978-5-4365-0485-8. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48908.html>. - 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. Ковалев, В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Финансы и кредит", "Бух. учет, анализ и аудит" / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. - М. : Проспект, 2010. - 420, [1] с. - Библиогр.: с. 416-417 (25 назв.). - ISBN 978-5-482-01839-2; 6 экз. : 233-00.
6. Машунин, Ю. К. Теория управления. Математический аппарат управления в экономике [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. К. Машунин ; Ю. К.

- Машунин. - Москва : Логос, 2013. - 448 с. - ISBN 978-5-98704-736-1. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16954>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
7. Сидунова Г.И. Форсайт-менеджмент: учеб. пособие. Г.И. Сидунова, Т.К. Смыковская, А.А. Сидунов, Т.М. Гомаюнова. - Волгоград: Изд-во ВГСПУ "Перемена", 2017. - 143 с. - ISBN 978-5-9935-0370-7. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
  8. Сидунова Г.И. Форсайт-менеджмент: учеб. пособие. Г.И. Сидунова, Т.К. Смыковская, А.А. Сидунов, Т.М. Гомаюнова. - Волгоград: Изд-во ВГСПУ "Перемена", 2017. - 143 с. - ISBN 978-5-9935-0370-7. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
  9. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник / А. А. Томпсон [и др.] ; А. А. Томпсон. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 576 с. - ISBN 5-85173-059-5. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12862>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
  10. Стратегическое управление [Электронный ресурс] : учебник для магистров / И. К. Ларионов [и др.] ; И. К. Ларионов. - Москва : Дашков и К, 2014. - 235 с. - ISBN 978-5-394-02191-6. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24762>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
  11. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 577 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52064.html>.— ЭБС «IPRbooks».
  12. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24817.html>.— ЭБС «IPRbooks».
  13. Цахаев Р. К. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева ; Р. К. Цахаев. - Москва : Дашков и К, 2013. - 552 с. - ISBN 978-5-394-02104-6. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14063>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
  14. Шкляр, М. Ф. Основы научных исследований [Электронный ресурс] : учебное пособие для бакалавров / М. Ф. Шкляр ; М. Ф. Шкляр. - Москва : Дашков и К, 2016. - 208 с. - ISBN 978-5-394-01800-8. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60482.html>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.

## 7.2. Дополнительная литература

1. Годин А. М. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / А. М. Годин ; А. М. Годин. - Москва : Дашков и К, 2012. - 656 с. - ISBN 978-5-394-01319-5. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10938>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
2. Горфинкель В. Я. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для магистров, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» / В. Я. Горфинкель [и др.] ; В. Я. Горфинкель. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 391 с. - ISBN 978-5-238-02359-5. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20958>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
3. 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.
4. Инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / К. В. Балдин [и др.]. - М. : Изд. центр "Академия", 2008. - 362, [1] с. - (Высшее профессиональное



- образование. Экономика и управление). - Библиогр.: с. 359-360 (27 назв.). - ISBN 978-5-7695-3960-2; 12 экз. : 245-30.
5. Инновационный форсайт как инструмент конкурентоспособного развития предпринимательских структур [Электронный ресурс] : монография / М. Н. Дудин [и др.] ; М. Н. Дудин. - Москва : Издательский дом «Наука», 2013. - 216 с. - ISBN 978-5-9902334-5-4. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/25457>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
  6. Кит, П. Управленческая экономика. Инструментарий руководителя [Текст] = Managerial Economics. Economic Tools for Today`s Decision Makers / П. Кит, Ф. Янг ; [пер. сангл. Л. Круглова-Морозова, И. Малковой]. - 5-е изд. - СПб. : Питер, 2008. - 622 с. ; 24x17 см. - (Классика МВА). - ISBN 0-12-186015-1(англ.); 978-5-469-01489-8; 1 экз. : 476-10.
  7. Когденко, В. Г. Корпоративная финансовая политика [Электронный ресурс] : монография / В. Г. Когденко ; В. Г. Когденко. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 615 с. - ISBN 978-5-238-02515-5. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20967>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
  8. Кузнецов, И. Н. Диссертационные работы. Методика подготовки и оформления [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / И. Н. Кузнецов ; И. Н. Кузнецов. - Москва : Дашков и К, 2012. - 488 с. - ISBN 978-5-394-01697-4. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14604>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
  9. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : практикум / А. В. Курлыкова ; А.В. Курлыкова. - Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. - 117 с. - ISBN 978-5-7410-1367-0. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61410.html>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
  10. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт Ф. Хедоури. - М. : Дело, 2000. - 701 с. - Библиогр. в конце частей. - ISBN 0-06-044415-0; 5-7749-0126-2; 3 экз. : 347-78.
  11. Сидунова Г.И. Форсайт-менеджмент: учеб. пособие. Г.И. Сидунова, Т.К. Смыковская, А.А. Сидунов, Т.М. Гомаюнова. - Волгоград: Изд-во ВГСПУ "Перемена", 2017. - 143 с. - ISBN 978-5-9935-0370-7. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
  12. Стратегическое управление [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э. В. Вергилес [и др.] ; Э. В. Вергилес. - Москва : Евразийский открытый институт, 2007. - 74 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10904>. - По паролю. - ЭБС IPRbooks.
  13. Турманидзе Т.У. Анализ и оценка эффективности инвестиций (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебник / Т. У. Турманидзе ; Т.У. Турманидзе. - Анализ и оценка эффективности инвестиций (2-е издание) ; 2019-01-16. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 247 с. - ISBN 978-5-238-02497-4. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59291.html>. - 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:

- способностью проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования (ОПК-3);
- способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2);
- способностью рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные, практические методы и способы стратегического управления (СК-1).

## 9. Вид выпускной квалификационной работы

Выпускная квалификационная работа выполняется в форме, соответствующей требованиям образовательного стандарта высшего образования – магистерской диссертации.

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

Магистерская диссертация может основываться на обобщении выполненных 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. Форсайт компетенций специалистов в условиях динамично меняющейся среды.
2. Форсайт-менеджмент как основа формирования желаемого будущего для предприятия (организации, учреждения).
3. Экспрезентность форсайт-менеджмента в условиях стратегического дрейфа.
4. Экспрезентность невелирования ошибок в процессе принятия стратегии развития организации.
5. Экспрезентность форсайт-маркетинга.
6. Антиномичность маркетинговых услуг в условиях стратегического дрейфа.
7. Аппраактивность в процессе принятия стратегических решений.
8. Разработка инструментов реализации корпоративной стратегии организации (предприятия, учреждения).
9. Исследование методов анализа стратегического развития организации на рынке.
10. Особенности информационного обеспечения стратегического управления на предприятии (организации, учреждения).
11. Исследование концепций стратегического управления организацией (учреждением, предприятием).
12. Организация процесса формирования стратегии развития предприятия (учреждения, организации).
13. Оценка эффективности управления стратегией предприятия (учреждения, организации).
14. Исследование зарубежного и отечественного опыта стратегического планирования в управлении организацией (структурным подразделением).
15. Особенности методов стратегического контроля в управлении организацией (структурным подразделением).
16. Анализ конкурентоспособности в рамках реализации стратегического развития предприятия (организации, учреждения).
17. Аппраактивный менеджмент: моделирование стратегических целей динамики образовательных систем.
18. Форсайт – технологии в прогнозировании инновационного развития (высшего образования в России).

## **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 80 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 TimesNewRoman, кегль 14, межстрочный интервал – 1,5. Текст должен быть отформатирован по ширине страницы с применением автоматического переноса слов, первая строка с абзацным 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 TimesNewRoman, 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 магистранта (магистерская диссертация) 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 профессоры, 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 объём заимствования. Порядок размещения текстов выпускных квалификационных работ в электронно-библиотечной системе университета, проверки на объём 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

Код компетенции	Номера вопросов	Номера практических заданий	ВКР
ОК-1	1,2,4,6,8,10,12,14,24,27,31,32,34,40		+
ОК-2	1,6,29,32,34,40		+
ОК-3	3,4,5,7,8,9,10,11,12,13,14,15,17,19,21,23,24,25,27,30,31,38		+
ОПК-2	38		+
ОПК-3	13,15,17,19,21,23,28		+
ПК-1	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,14,16,18,20,22,24,25,26,27,30,31,32,33,34,35,37,39,40	1,2,3,4,5,8,11	+
ПК-2	16,33,34,35,36,37,38,39	6,7,9,10,12,13,14, 15,16,17,18, 19,20	+
ПК-3	3,5,7,9,11,18,20,22,25,26,30		+
ПК-11	2	11	+
СК-1	2,4,6,7,8,11,12,16,23,27,33,37,38	1-20	+

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	Экзаменационный билет № _____	«Утверждаю» Председатель ГЭК по направлению 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Стратегическое управление»  _____ (подпись)
<p><b>Междисциплинарный государственный экзамен по магистерской программе «Стратегическое управление» Направление 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Стратегическое управление»</b></p>		
<p>Вопрос 1. Код проверяемой компетенции - Задание 1. Код проверяемой компетенции - Задание 2. Код проверяемой компетенции -</p> <p style="text-align: center;">Дата: xx.xx.xxxx</p>		

Общее количество билетов, предлагаемых на государственном экзамене, – 20 шт.  
Структура экзаменационного билета для бакалавриата по направлению 38.04.02 «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>
ОК-1	Неполное представление о способности к	Определенные пробелы в знаниях о способности к абстрактному	Сформированные систематические представления о

	абстрактному мышлению, анализу, синтезу.	мышлению, анализу, синтезу.	способности к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.
ОК-2	Неполное представление о готовности действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.	Определенные пробелы в знаниях о готовности действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.	Сформированные систематические представления о готовности действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.
ОК-3	Неполное представление о готовности к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.	Определенные пробелы в знаниях о готовности к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.	Сформированные систематические представления о готовности к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.
ОПК-2	Неполное представление о готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.	Определенные пробелы в знаниях о готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.	Сформированные систематические представления о готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.
ОПК-3	Неполное представление о методах проведения самостоятельных исследований, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.	Определенные пробелы в знаниях о методах проведения самостоятельных исследований, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.	Сформированные систематические представления о методах проведения самостоятельных исследований, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.
ПК-1	Несистематическое использование знаний о способности управлять	Определенные пробелы в умениях применять способности управлять	Сформированное умение применять способности управлять

	организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.	организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.	организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.
ПК-2	Несистематическое использование знаний о способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.	Определенные пробелы в умениях применять способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.	Сформированное умение применять способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.
ПК-3	Несистематическое использование знаний о способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.	Определенные пробелы в умениях применять способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.	Сформированное умение применять способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.
ПК-11	Несистематическое использование знаний о способности разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их проведения.	Определенные пробелы в умениях применять способности разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их проведения.	Сформированное умение применять способности разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их проведения.
СК-1	Существенные затруднения в возможности рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные, практические методы и способы стратегического управления.	Определенные затруднения в возможности рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные, практические методы и способы стратегического управления.	Способен рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные, практические методы и способы стратегического управления.

#### 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 (продвинутый) 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 (1-пороговый, 2-повышенный, 3-высокий)	Оценка сформированности компетенции (удовлетворительно, хорошо, отлично)	Итоговая оценка на государственном экзамене (среднее значение)
1						



2						

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

Код компетенции	Пороговый (базовый) уровень	Повышенный (продвинутый) уровень	Высокий (превосходный) уровень
	<i>удовлетворительно</i>	<i>хорошо</i>	<i>отлично</i>
ОПК-3	Неполное представление о методах проведения самостоятельных исследований, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.	Определенные пробелы в знаниях о методах проведения самостоятельных исследований, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.	Сформированные систематические представления о методах проведения самостоятельных исследований, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.
ПК-2	Несистематическое использование знаний о способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.	Определенные пробелы в умениях применять способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.	Сформированное умение применять способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.
СК-1	Существенные затруднения в возможности рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные, практические методы и способы стратегического управления.	Определенные затруднения в возможности рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные, практические методы и способы стратегического управления.	Способен рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные, практические методы и способы стратегического управления.

## 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 (наличие в содержании работы анализа проблемы с позиции науки)	Достаточно высокая	Достаточная	Допустимая	Низкая
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 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа «Стратегическое управление»

*очно-заочная форма обучения*

**Экзаменационные вопросы государственного экзамена**

1. Исследование как один из начальных этапов процесса управления. Цели, задачи, объект и предмет исследования управления. Типы исследований в менеджменте.
2. Закономерности формирования теории стратегического управления. Методология и периодизация теории стратегического управления.
3. Внутренняя и внешняя среда предприятия. Взаимосвязь предприятия с другими субъектами экономики. Разделение труда и сферы деятельности предприятий.
4. Понятие и уровни стратегии. Классификация стратегий: инновационные и маркетинговые стратегии.
5. Экономическая цель организации и оптимальное принятие решений. Определение необходимых стратегических изменений и организация их проведения.
6. Основные задачи реализации стратегии. Использование сбалансированной системы показателей в процессе реализации стратегии.
7. Качественные методы, применяемые при разработке стратегии. Стратегический анализ в разработке миссии и целей организации.
8. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса. Информационные источники стратегического анализа. Система показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса.
9. Понятие и сущность экономической эффективности производства. Обобщающие и частные показатели, характеризующие общую эффективность производства.
10. Этапы проведения стратегического анализа. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ. Анализ факторов внутренней среды организации. Анализ факторов макросреды.
11. Понятие потенциала в стратегическом управлении. Основные элементы, входящие в состав производственного потенциала. Методы определения величины производственного потенциала.
12. Методы стратегического анализа в разработке стратегии организации. Анализ портфеля диверсифицированной организации.
13. Форсайт-менеджмент на новых рынках. Моделирование деятельности фирмы на новых рынках в системе форсайт-менеджмента.
14. Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру. Анализ внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси — 7S. GAP-анализ. Модель делового комплексного анализа PIMS. Стратегический SNW-анализ.
15. Сущность форсайт-менеджмента. Форсайт и прогнозирование: сходства и различия.
16. Стратегические решения формирования корпоративной стратегии компании. Стратегическое планирование. Процесс стратегического планирования.
17. Методы форсайта. Особенности применения методов в системе «форсайт». Сценарное планирование в системе форсайт-исследований.
18. Возможные инвестиции в кризисных ситуациях и нестандартные инвестиционные стратегии. Чистая текущая стоимость антикризисного инвестиционного проекта, внутренняя норма рентабельности и сроки окупаемости проекта.
19. Практика применения форсайт-технологий. Форсайт высшего образования в России: обзор прогнозов инновационного развития.

20. Цели и содержание бизнес-планирования финансового оздоровления, его этапы и выявление нерентабельных видов деятельности. Анализ и пути снижения издержек, планирование альтернатив финансового оздоровления.
21. Форсайт компетенций специалистов в современной социально-экономической системе. Особенности форсайт – управления развитием компетенций кадрового потенциала предприятия.
22. Оценка платежеспособности и финансовой состоятельности. Финансовые риски и их виды. Угроза неплатежеспособности по методике ФС РФ по финансовому оздоровлению и банкротству и с использованием критерия Альтмана.
23. Анализ и выбор стратегических единиц бизнес. Управление по слабым сигналам при прогнозировании стратегических единиц бизнеса.
24. Аналитический процесс управления риском. Методы количественной оценки рисков. Качественные методы оценки рисков.
25. Производственная программа (план производства продукции): сущность, назначение и последовательность разработки. Понятие производственной мощности предприятия. Факторы, определяющие ее величину и степень использования.
26. Принципы финансовой корпоративной деятельности в системе управления финансами корпорации. Финансовая политика и финансовая аналитика в корпорации.
27. Инструменты и методы стратегического планирования. Технология SWOT-анализа. Анализ безубыточности деятельности организации. Анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации.
28. Общенаучные и формально-логические методы исследований в менеджменте. Методы системного подхода (системный анализ, моделирование), логико-теоретические методы (абстрагирования, сравнения, индукции, дедукции), эмпирико-теоретические (эксперимент, измерение, наблюдение, описание).
29. Основные характеристики риска и рисков ситуации. Обобщенные критерии предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска. Факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности.
30. Оценка и прогнозирование спроса. Спрос, предложение и цена – управленческие задачи.
31. Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов. Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга.
32. Диагностический подход к анализу проблем управления предприятием. Использование функционально-целевого анализа в диагностике управления. Выявление проблем и подготовка отчета.
33. Направления разработки корпоративных стратегий. Пирамида стратегий.
34. Место и роль кадровой политики в стратегическом управлении организацией. Сущность, содержание, направления реализации стратегии кадровой политики. Критерии эффективности кадровой стратегии.
35. Анализ продуктов и услуг в соответствии с матрицами: модель BCG, матрица Ge/McKinsey, матрица Ансофф, модель ADL/LC.
36. Аутсорсинг как форма стратегического распределения между организациями. Стратегические альянсы как форма стратегического распределения между организациями. Государственно-частное партнерство.
37. Стратегия концентрированного роста. Стратегия интегрированного роста. Стратегия диверсифицированного роста. Стратегия сокращения. Риски, связанные с выбранными стратегиями.
38. Понятие, содержание и основные признаки стратегического партнерства. Виды межфирменных отношений. Классификация форм стратегических альянсов. Проблемы государственного регулирования деятельности стратегических партнерств.

39. Контроллинг факторов, определяющих стратегический выбор корпорации. Этапы внедрения стратегических целей. Стоимость диверсифицированной корпорации. Ключевые факторы успеха бизнеса.
40. Понятие стратегического дрейфа и условия его появления в деятельности и развитии организации. Диагностика положения организации на рынке для выявления влияния стратегического дрейфа на процессы управления.

Направление 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа «Стратегическое управление»

*очно-заочная форма обучения*

**Экзаменационные практические задания государственного экзамена**

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 1

Определение функций менеджмента

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 2

Выявление факторов внешней среды организации

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 3

Определение целей развития бизнеса

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 4

Определение миссии и стратегической цели организации.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 5

Определение факторов внутренней и внешней среды организации

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 6

Инвестиционный портфель предприятия.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 7

Построение матрицы General Electric.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 8

Идея желаемого будущего.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 9

Определение стратегической единицы бизнеса.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 10

Сценарное планирование развитие предприятия.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 11

Определение компетенций менеджера.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 12

Определение стратегической единицы бизнеса.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 13

Определение стратегической единицы бизнеса.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 14

Проведение SWOT-анализа.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 15

Определение стратегической единицы бизнеса.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 16  
Разработка системы допусков отклонений.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 17  
Стратегический контроль.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 18  
Построение матрицы ВКГ.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 19  
Разработка стратегии предприятия.

ЗАДАНИЕ К БИЛЕТУ № 20  
Разработка стратегии предприятия.



Направление 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа «Стратегическое управление»

*очно-заочная форма обучения*

**Оценочные средства для проведения  
междисциплинарного государственного экзамена**

Содержание теоретических вопросов междисциплинарного экзамена по программе «Стратегическое управление».

Номер и наименование теоретического вопроса:

1. Исследование как один из начальных этапов процесса управления. Цели, задачи, объект и предмет исследования управления. Типы исследований в менеджменте. Методология как учение о принципах, формах и способах получения знаний о явлениях и процессах объективного мира и человеческого сознания, их сущности и законах развития. Исследовательскую деятельность как целенаправленное познание, результаты которого оформляются в виде понятий, законов, теорий и концепций.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
2. Закономерности формирования теории стратегического управления. Методология и периодизация теории стратегического управления.  
Генезис развития стратегического управления. Периодизация теории стратегического управления. Развитие от «стратегии как искусства» к «стратегии как научной дисциплине». Интеллектуальное основание теории стратегического управления. Предметная область исследований. Собственный понятийный аппарат  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
3. Внутренняя и внешняя среда предприятия. Взаимосвязь предприятия с другими субъектами экономики. Разделение труда и сферы деятельности предприятий.  
Среда функционирования предприятия: совокупность субъектов хозяйствования, их взаимосвязей, инфраструктурных звеньев и условий их деятельности.  
Факторов, воздействующие на среду управления:.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
4. Понятие и уровни стратегии. Классификация стратегий: инновационные и маркетинговые стратегии.  
Сущность и уровни стратегий. Классификация стратегий по следующим критериям: базовые стратегии; стратегии достижения конкурентных преимуществ; стратегии поведения в конкурентной среде; отраслевые стратегии; портфельные стратегии; функциональные стратегии.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
5. Экономическая цель организации и оптимальное принятие решений. Определение необходимых стратегических изменений и организация их проведения.  
Цели организации, построение дерева целей, выделение экономических целей организации. Выбор и принятие оптимального управленческого решения.  
Стратегия организационных изменений.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

6. Основные задачи реализации стратегии. Использование сбалансированной системы показателей в процессе реализации стратегии.  
Основные задачи реализации стратегии. Схема процесса реализации стратегии. Определение необходимых стратегических изменений и организация их проведения. Распределение ключевых управленческих задач. Разработка системы планов. Бюджетирование. Определение критериев и методов оценки результатов работы. Использование сбалансированной системы показателей в процессе реализации стратегии.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
7. Качественные методы, применяемые при разработке стратегии. Стратегический анализ в разработке миссии и целей организации.  
Методы, применяемые при разработке стратегий: количественные и качественные. Виды качественных методов стратегического анализа. Роль стратегического анализа в разработке миссии и целей организации.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
8. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса. Информационные источники стратегического анализа. Система показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса.  
Разработка системы сбалансированных показателей для разработки стратегии работы. Организация аналитической службы.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
9. Понятие и сущность экономической эффективности производства. Обобщающие и частные показатели, характеризующие общую эффективность производства. Сущность экономической эффективности производства. Оценки экономической эффективности производства с применением частных, обобщающих, сравнительных, прямых и обратных показателей.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
10. Этапы проведения стратегического анализа. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ. Анализ факторов внутренней среды организации. Анализ факторов макросреды.  
Стратегического анализ внутренней среды: 1. Изучение стратегических показателей деятельности фирмы в динамике; 2. Выявление и оценка ключевых факторов успеха (КФУ) с использованием SNW– анализа. 3. Анализ издержек и цепочек ценностей. 4. Анализ стратегического потенциала с использованием матрицы стратегических ресурсов. 5. Оценка конкурентной силы.  
Стратегического анализ внешней среды: 1. РЕСТ – анализ макросреды; 2. Проведение отраслевого анализа (оценка основных экономических показателей отрасли); 3. Анализ конкурентной среды (по модели пяти сил конкуренции); 4. Выявление движущих сил отрасли (тенденции изменения внешней среды); 5. Оценка конкурентных позиций фирм в отрасли (по модели стратегических групп); 6. Анализ стратегий конкурентов и типов конкурентного поведения; 7. Оценка перспектив развития отрасли, ее привлекательности; 8. SWOT-анализ  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
11. Понятие потенциала в стратегическом управлении. Основные элементы, входящие в состав производственного потенциала. Методы определения величины производственного потенциала.

- Понятие потенциала в экономике, виды потенциалов и уровни их определения. Экономическая сущность производственного потенциала. Основные элементы, входящие в состав производственного потенциала. Характеристика производственных ресурсов предприятия. Методы определения величины производственного потенциала.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
12. Методы стратегического анализа в разработке стратегии организации. Анализ портфеля диверсифицированной организации.  
Портфельный анализ как набор инструментов, с помощью которых руководство организации выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
13. Форсайт-менеджмент на новых рынках. Моделирование деятельности фирмы на новых рынках в системе форсайт-менеджмента.  
Понятие и суть форсайта. Форсайт и прогнозирование: сходства и различия  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
14. Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру. Анализ внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси — 7S. GAP-анализ. Модель делового комплексного анализа PIMS. Стратегический SNW-анализ.  
Определение конкурентных преимуществ согласно теории М. Портера.  
Различные типы стратегического анализа.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
15. Сущность форсайт-менеджмента. Форсайт и прогнозирование: сходства и различия.  
Основные термины форсайт-менеджмента. Выявление различий между понятиями форсайт и прогнозирование.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
16. Стратегические решения формирования корпоративной стратегии компании. Стратегическое планирование. Процесс стратегического планирования. Стратегические цели. Стратегия компании (пример стратегического проекта). Видение и миссия компании. Этапы стратегического планирования.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
17. Методы форсайта. Особенности применения методов в системе «форсайт».  
Сценарное планирование в системе форсайт-исследований.  
Методы и инструменты, используемые в форсайт-менеджменте.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
18. Возможные инвестиции в кризисных ситуациях и нестандартные инвестиционные стратегии. Чистая текущая стоимость антикризисного инвестиционного проекта, внутренняя норма рентабельности и сроки окупаемости проекта.  
Сущность и роль антикризисной инновационной стратегии. определение текущей и дисконтированной стоимости проектов.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

19. Практика применения форсайт-технологий. Форсайт высшего образования в России: обзор прогнозов инновационного развития.  
Примеры использования форсайт-технологий в России и зарубежом в различных сферах деятельности.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
20. Цели и содержание бизнес-планирования финансового оздоровления, его этапы и выявление нерентабельных видов деятельности. Анализ и пути снижения издержек, планирование альтернатив финансового оздоровления.  
Бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа. Инструменты и методы стратегического планирования.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
21. Форсайт компетенций специалистов в современной социально-экономической системе. Особенности форсайт – управления развитием компетенций кадрового потенциала предприятия.  
Форсайт развития кадровых служб социально-экономической системы. Форсайт компетенций специалистов в современной социально-экономической системе.  
Форсайт – управление развитием компетенций кадрового потенциала предпринимательской структурой: особенности и практика.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
22. Оценка платежеспособности и финансовой состоятельности. Финансовые риски и их виды. Угроза неплатежеспособности по методике ФС РФ по финансовому оздоровлению и банкротству и с использованием критерия Альтмана.  
Определение платежеспособности предприятия. Выявление причин банкротства. разработка программы финансового оздоровления.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
23. Анализ и выбор стратегических единиц бизнес. Управление по слабым сигналам при прогнозировании стратегических единиц бизнеса.  
Критерии отбора стратегических единиц бизнеса. Порядок действий предприятий при слабых сигналах.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
24. Аналитический процесс управления риском. Методы количественной оценки рисков. Качественные методы оценки рисков.  
Основные характеристики риска и рисков ситуации. Обобщенные критерии предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска. Факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности. Разновидности предпринимательских рисков. Аналитический процесс управления риском.  
Методы количественной оценки рисков. Качественные методы оценки рисков.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
25. Производственная программа (план производства продукции): сущность, назначение и последовательность разработки. Понятие производственной мощности предприятия. Факторы, определяющие ее величину и степень использования.  
Этапы разработки производственной программы предприятия. Виды и типы производственной мощности предприятия.

- Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
26. Принципы финансовой корпоративной деятельности в системе управления финансами корпорации. Финансовая политика и финансовая аналитика в корпорации.  
Финансы как стоимостная категория, принципы финансовой корпоративной деятельности и финансовый менеджмент в системе управления финансами корпорации. Финансовая политика и финансовая аналитика в корпорации  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
27. Инструменты и методы стратегического планирования. Технология SWOT-анализа. Анализ безубыточности деятельности организации. Анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации.  
Средства стратегического планирования. Определение безубыточности деятельности организации различными способами. Прогноз финансовой прочности организации.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
28. Общенаучные и формально-логические методы исследований в менеджменте. Методы системного подхода (системный анализ, моделирование), логико-теоретические методы (абстрагирования, сравнения, индукции, дедукции), эмпирико-теоретические (эксперимент, измерение, наблюдение, описание). Классификация методов исследования в менеджменте.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
29. Основные характеристики риска и рискованной ситуации. Обобщенные критерии предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска. Факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности.  
Основные характеристики риска и рискованной ситуации. Обобщенные критерии предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска. Факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности. Разновидности предпринимательских рисков. Аналитический процесс управления риском.  
Методы количественной оценки рисков. Качественные методы оценки рисков.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
30. Оценка и прогнозирование спроса. Спрос, предложение и цена – управленческие задачи.  
Рыночный спрос и рыночное предложение. Равновесие на рынке. Эластичность спроса. Оценка и прогнозирование спроса. Спрос, предложение и цена – управленческие задачи.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
31. Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов. Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга.  
Методика стратегического контроллинга. Контроллинг стратегических изменений. Контроллинг этапов стратегии. Контроллинг процесса реализации стратегии.  
Стиль поведения компании в условиях кризиса  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
32. Диагностический подход к анализу проблем управления предприятием.  
Использование функционально-целевого анализа в диагностике управления.  
Выявление проблем и подготовка отчета.

- Диагностика проблем предприятия при помощи функционально-стоимостного анализа.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
33. Направления разработки корпоративных стратегий. Пирамида стратегий.  
Направления разработки корпоративных стратегий. Пирамида стратегий.  
Разработка общей корпоративной стратегии. Разработка экономической (деловой) стратегии. Разработка функциональной стратегии.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
34. Место и роль кадровой политики в стратегическом управлении организацией.  
Сущность, содержание, направления реализации стратегии кадровой политики.  
Критерии эффективности кадровой стратегии.  
Концепции стратегии кадровой политики; типы кадровой политики. Основные принципы формирования кадровой политики. Механизм формирования кадровой политики. Направления реализации кадровой стратегии организации. Критерии эффективности и результативности кадровой политики.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
35. Анализ продуктов и услуг в соответствии с матрицами: модель BCG, матрица Ge/McKinsey, матрица Ансоффа, модель ADL/LC.  
Построение продуктовых матриц в соответствии с моделями BCG, Ge/McKinsey, Ансоффа, ADL/LC.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
36. Аутсорсинг как форма стратегического распределения между организациями.  
Стратегические альянсы как форма стратегического распределения между организациями. Государственно-частное партнерство.  
Виды межфирменных отношений. Классификация форм стратегических альянсов. Проблемы государственного регулирования деятельности стратегических партнерств  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
37. Стратегия концентрированного роста. Стратегия интегрированного роста.  
Стратегия диверсифицированного роста. Стратегия сокращения. Риски, связанные с выбранными стратегиями.  
Типы стратегий: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
38. Понятие, содержание и основные признаки стратегического партнерства. Виды межфирменных отношений. Классификация форм стратегических альянсов.  
Проблемы государственного регулирования деятельности стратегических партнерств.  
Сравнительная характеристика форм корпоративных интегрированных структур.  
Группы целей создания стратегического альянса.  
Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

39. Контроллинг факторов, определяющих стратегический выбор корпорации. Этапы внедрения стратегических целей. Стоимость диверсифицированной корпорации. Ключевые факторы успеха бизнеса. Методика стратегического контроллинга. Контроллинг стратегических изменений. Контроллинг этапов стратегии. Контроллинг процесса реализации стратегии. Стил ь поведения компании в условиях кризиса. Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.
40. Понятие стратегического дрейфа и условия его появления в деятельности и развитии организации. Диагностика положения организации на рынке для выявления влияния стратегического дрейфа на процессы управления. Понятие стратегического дрейфа как скрытого долгосрочного процесса разбалансированности механизмов управления. Условия появления в развитии организации стратегического дрейфа. Анализ возможных незаметных разногласий и рассогласованности в стратегии организации с требованиями ее внешнего окружения. Анализ периода появления стратегического дрейфа в организации. Прогноз наступления радикальных изменений и снижение показателей деятельности организации. Критерии оценки: знание основных терминов, понимание причинно-следственных связей, владение понятийным аппаратом.

## Экзаменационные практические задания государственного экзамена

### Практическое задание к билету №1

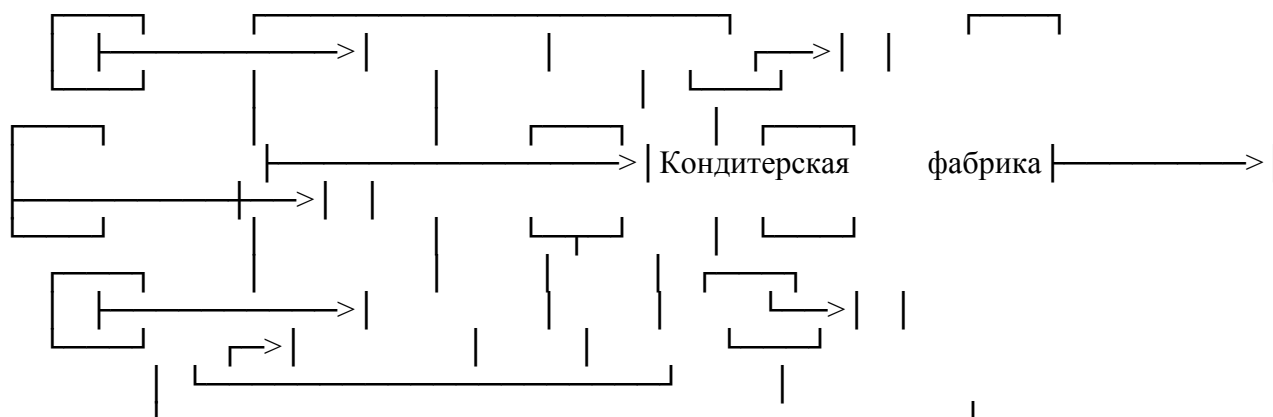
Приведите примеры реализации каждой из функций менеджмента в зависимости от специфики управленческой деятельности. Заполните следующую таблицу.

Сфера деятельности	Основные функции менеджмента				
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Координация
Магазин (пример)	Регламентирование объемов поставок товаров; рабочих смен продавцов; времени поставки товаров	Распределение обязанностей между консультантами; отчетность кассиров перед старшим кассиром	Премии за лучшее обслуживание покупателей; профессиональный рост: стажер-продавец - ст. продавец	Контроль рабочего времени и качества работы продавцов, количества товаров на складе, объемов продаж	Совместная работа консультантов и кассиров; решение спорных ситуаций; оперативная связь с поставщиком
Автозавод					
Университет					
Ресторан					
Спортивный комплекс					
Другая организация					

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

### Практическое задание к билету №2

На рисунке приведена упрощенная схема взаимодействия кондитерской фабрики с компаниями-партнерами.



Перерисуйте схему и обозначьте на ней:

- а) буквами - компании-партнеры (в фигурах):
- О - оптовая торговая фирма "Мир продуктов";



М - магазин розничной торговли "Сапфир";

У - Московский государственный университет пищевых производств;

Ф - фабрика, производящая продукты питания, ООО "Заря";

З - завод по производству пищевого оборудования ОАО "Продмаш";

б) цифрами - потоки ресурсов (над стрелками):

1 - какао, сахар, масло;

2 - потенциальные работники комбината;

3 - выручка кондитерского комбината (деньги);

4 - пищевое оборудование (агрегаты, печи, холодильники и т.п.);

5 - готовые кондитерские изделия.

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

### **Практическое задание к билету №3**

Коммерческое предприятие "Электрон" проводит самостоятельные научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), маркетинговый анализ и выпуск высокотехнологичного оборудования и приборов. В настоящее время на предприятии ведутся разработки новой медицинской техники, средств связи для морских судов и аппаратуры для предприятий нефтяной и газовой промышленности.

Основная часть сотрудников предприятия - высококвалифицированные специалисты с большим опытом работы. На "Электроне" поощряется профессиональное развитие специалистов, используется система участия сотрудников в распределении прибыли.

Директор предприятия, кандидат технических наук Владимир Соловьев, назначен на должность всего три месяца назад. Ранее он занимал должность заместителя директора по производству на предприятии, выпускающем пищевое оборудование.

Владимир Соловьев успел наладить хорошие отношения с коллективом, ценит своих сотрудников, считая их основным потенциалом своей фирмы. Как правило, он положительно отзывается о каждом из них. Сотрудники также относятся к директору с уважением.

В новом году предприятие "Электрон" получило заказ на разработку высокоточных приборов для оснащения орбитальных космических комплексов. Предполагается применение нанотехнологий.

Владимир Соловьев считает эту задачу абсолютно новой, при этом он не вполне понимает, какие шаги необходимо предпринять в первую очередь и как распределить частные задачи между подразделениями.

Директор понимает, что не является крупным специалистом в данной области, однако он уверен, что среди его сотрудников есть люди, готовые реализовать план с высоким качеством.

1. Сформулируйте долгосрочную цель развития предприятия «Электрон», выделите возможные симптомы (признаки) структурного несоответствия организации поставленной цели.

2. Разработайте мероприятия организационных изменений, направленных на достижение долгосрочной цели.

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

### **Практическое задание к билету №4**

Представьте, что вы являетесь топ-менеджером развивающейся сети ресторанов. В сеть входят двенадцать ресторанов: десять из них расположены в Москве и два - в Санкт-Петербурге. В ресторанах создана уютная атмосфера. По результатам опросов выяснилось,

что кухня, обслуживание и цены устраивают около 70% посетителей. У компании налажены хорошие партнерские отношения с банком "Инвест-Развитие".

Сформулируйте и запишите миссию компании и стратегическую цель ее развития.

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

### Практическое задание к билету №5

Фабрика одежды Санкт-Петербурга занимается пошивом мужской одежды преимущественно по трем направлениям: костюмы ФОСП, ориентированные на людей с невысокими доходами; ОНЕГИН – для среднего класса; ВРУНО - для высшей части среднего класса. Фабрика работает с учетом традиций, обычаев, норм, сложившихся в текстильной промышленности. ФОСП сотрудничает с западными фирмами, обмениваясь опытом и технологиями. Благодаря новым технологиям процесс производства мужского костюма был доведен до совершенства (исчезли висячие нитки, неровные борта, не разглаженные швы, по которым раньше можно было определить одежду российского производства), в процессе производства используются швейные машины, позволяющие добиваться европейского качества продукции. ФОСП имеет крупный внутренний рынок сбыта, особенно в отношении костюмов направления ФОСП и ОНЕГИН.

Фабрика сотрудничает как с зарубежными, так и с отечественными компаниями. Заключен договор с тверским камвольным комбинатом на поставку тканей. Современное оборудование приобретается у зарубежных фирм, при этом уплачиваются большие пошлины. Материалы для ОНЕГИНА и ВРУНО поставляются из разных стран, в т. ч. из Франции. Поставка осуществляется в необходимые сроки, без опозданий. Пытаясь выявить сильные и слабые стороны конкурентов, ФОСП анализирует коллекции ведущих западных производителей, делает прогнозы на следующий год, пытаясь определить из каких тканей и каких цветов, будет производиться одежда.

Выделите переменные внутренней среды и факторы внешней среды ФОСП.

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

### Практическое задание к билету №6

Оцените портфель продукции ООО «Кондитер» по данным таблицы.

Наименование продукта	Краткосрочные перспективы		Среднесрочные перспективы		Долгосрочные перспективы	
	Объем рынка, млн. руб.	Объем продаж, млн. руб.	Объем рынка, млн. руб.	Объем продаж, млн. руб.	Объем рынка, млн. руб.	Объем продаж, млн. руб.
Молочный шоколад	1000	350	1000	300	-	-
Белый шоколад	1500	460	2100	590	2100	590
Горький шоколад	2000	140	2000	1000	2000	1500
Шоколад со вкусом пломбира	-	-	-	-	600	120

Критерии оценки: умения выпускника систематизировать и применять полученные знания

при решении конкретных практических задач в профессиональной сфере.

### Практическое задание к билету №7

Постройте матрицу GeneralElectric, разработанную компанией McKinsey по данным табл.1 и табл.2.

Таблица 1

#### Факторы привлекательности рынка

Факторы	Бальная оценка	Весомая значимость	Общая оценка фактора
Размер рынка	2	0,15	0,3
Темп роста	8	0,25	2
Интенсивность конкуренции	6	0,15	0,9
Прибыльность	6	0,3	1,8
Уязвимость рынка внешней средой	6	0,15	0,9
Итого		1	
Интегральный показатель привлекательности рынка			5,9

Таблица 2

#### Ключевые факторы успеха

Факторы	Бальная оценка	Весомая значимость	Общая оценка фактора
Хорошее качество работ	7	0,25	1,75
Профессионализм персонала	8	0,3	2,4
Привлекательность ценовой политики	8	0,2	1,6
Широкий охват ассортимента	6	0,25	1,5
Итого		1	
Интегральный показатель силы бизнеса			7,25

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

### Практическое задание к билету №8

ООО «Мебель для дома» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали «кризисом имиджа марки фирмы». Розничная торговля становилась зрелой отраслью и конкуренция была отчаянной. Покупатели реже тратили уменьшающуюся часть своего дохода на мебель, где «Мебель для дома» занимала традиционно сильные позиции. Попытки увеличить продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Согласно президенту фирмы ООО «Мебель для дома»: «Если мы хотим выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести компанию в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами».

В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли, другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли.

Определите идею желаемого будущего данной фирмы на долгосрочный период (10-30 лет).

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

### Практическое задание к билету №9

ООО «Кондитер» решило ввести в продуктовый портфель две стратегические единицы бизнеса: СЕБ-1 (производство шоколада с йогуртно-ореховой начинкой), СЕБ-2 (производство фруктового пирога с добавлением шоколада). Сформулируйте цели ООО «Кондитер» на основе данных таблицы, используя метод экстраполяции.

Финансовые показатели по стратегическим единицам бизнеса, вводимым в портфель ООО «Кондитер», на 2017-2019гг.

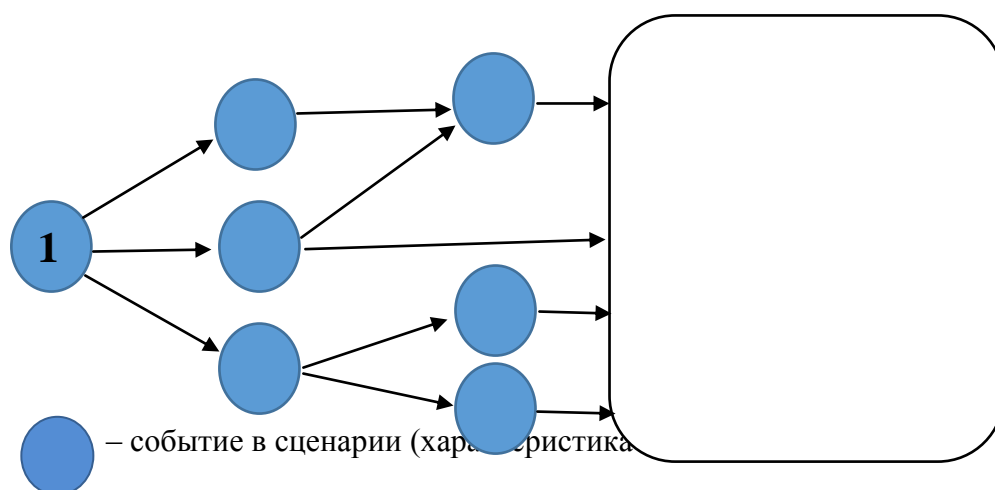
Наименование показателей	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1. Доход от СЕБ-1, тыс. руб.	-	267	307
2. Расходы на СЕБ-1, тыс.руб.	20,23	200	207
3. Чистый доход от СЕБ-1, тыс. руб.	- 20,23	67	100
4. Расходы на СЕБ-2, тыс. руб.	15	50	58
5. Выручка от СЕБ-2, тыс. руб.	-	100	120
6. Чистый доход от СЕБ-2, тыс. руб.	-15	50	62

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

### Практическое задание к билету №10

Фабрика одежды Санкт-Петербурга занимается пошивом мужской одежды преимущественно по трем направлениям: костюмы ФОСП, ориентированные на людей с невысокими

доходами; ОНЕГИН – для среднего класса; ВРУНО- для высшей части среднего класса. Определить сценарий развития событий для данного предприятия.



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

#### *Практическое задание к билету №11*

Разработайте перечень основных компетенций специалистов ресторанного комплекса:

- а) менеджеров среднего звена (привести название должности или должностной функционал);
- б) топ-менеджеров.

#### **Практическое задание к билету №12**

Рассчитайте конкурентный статус стратегических единиц бизнеса ООО «Сок». СЕБ-1 – производство соков, СЕБ-2 – производство молочных продуктов с добавлением сока, СЕБ-3 – производство йогурта.

Параметры	СЕБ-1	СЕБ-2	СЕБ-3
If-уровень фактических капиталовложений, тыс. руб.	50000	75000	75000
Ik-критическая точка объема, тыс. руб.	43149	63619	63619
Io-точка оптимального объема, тыс. руб.	51713	77845	109141
$\alpha$ - стратегический норматив	0,9	0,6	0,3
B-норматив возможностей	0,8	0,7	0,8

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

#### **Практическое задание к билету №13**

Постройте матрицу реагирования по слабым сигналам для ООО «Сок» по данным таблицы. СЕБ-1 – производство соков, СЕБ-2 – производство молочных продуктов с

добавлением сока, СЕБ-3 – производство йогурта, СЕБ-4 – производство детского питания.

Анализ потенциальной опасности (благоприятной возможности)

при слабых сигналах

СЕБ	Доходы, %	Уровни осведомленности				
		Ощущение опасности (новой возможности)	Источники опасности(возможности)	Конкретная опасность(возможность)	Конкретные ответные меры	Конкретные результаты
СЕБ-1	5		1. Опасность 2. 1-1,5 г. 3.30%-35%			
СЕБ-2	45				1. Опасность 2. 10-13 лет 3. 20-40%	
СЕБ-3	30					1. Возможность 1. 1-2г. 2. 15%
СЕБ-4	20		1.Возможность 2. 5-7 лет 3. 10-20%			

Примечание. 1) Описание опасности (благоприятной возможности).

2) Период возможного воздействия.

3) Доля снижения (увеличения) доходов.

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

### Практическое задание к билету №14

Фабрика одежды Санкт-Петербурга занимается пошивом мужской одежды преимущественно по трем направлениям: костюмы ФОСП, ориентированные на людей с невысокими доходами; ОНЕГИН – для среднего класса; ВРУНО - для высшей части среднего класса. Фабрика работает с учетом традиций, обычаев, норм, сложившихся в текстильной промышленности. ФОСП сотрудничает с западными фирмами, обмениваясь опытом и технологиями,

Благодаря новым технологиям процесс производства мужского костюма был доведен до совершенства (исчезли висячие нитки, неровные борта, не разглаженные швы, по которым раньше можно было определить одежду российского производства), в процессе производства используются швейные машины, позволяющие добиваться европейского качества продукции. ФОСП имеет крупный внутренний рынок сбыта, особенно в отношении костюмов направления ФОСП и ОНЕГИН.

Фабрика сотрудничает как с зарубежными, так и с отечественными компаниями. Заключен договор с тверским камвольным комбинатом на поставку тканей. Современное оборудование приобретается у зарубежных фирм, при этом уплачиваются большие

пошлины. Материалы для ОНЕГИНА и ВРУНО поставляются из разных стран, в т. ч. из Франции. Поставка осуществляется в необходимые сроки, без опозданий. Пытаясь выявить сильные и слабые стороны конкурентов, ФОСП анализирует коллекции ведущих западных производителей, делает прогнозы на следующий год, пытаясь определить из каких тканей и каких цветов будет производиться одежда.

Генеральный директор ФОСП решает вопросы коллегиально, информирует подчиненных о положении дел в коллективе.

Проведите SWOT-анализ.

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

Практическое задание к билету №15

Рассчитайте привлекательность стратегических единиц бизнеса ООО «Сок». СЕБ-1 – производство соков, СЕБ-2 – производство молочных продуктов с добавлением сока, СЕБ-3 – производство йогурта.

	СЕБ-1	СЕБ-2	СЕБ-3
Параметры			
G-перспективы роста, балл	2	6	8
P-перспективы рентабельности, балл	3	6	9
O-перспективы уровня стабильности, балл	2	2	2
T-перспективы уровня нестабильности, балл	3	1	2

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

### Практическое задание к билету №16

Представьте, что вы управляете отделом, отвечающим за сбор информации о мнениях клиентов о продукции вашей компании (рекламаций, предложений и т.п.). В вашем подчинении - семь человек.

Сформируйте свою систему допусков на отклонения работы отдела от установленных норм. Заполните таблицу.

№ п/п	Контролируемый процесс	Допустимое отклонение от нормы	Ваши действия в случае превышения допустимых отклонений
1	Распорядок рабочего дня - прибытие сотрудников на работу	Опоздание: _____ мин.	Однократно:
			Повторно:
2	Сроки выполнения сотрудниками индивидуальных заданий	Затягивание сдачи отчетов: _____ дней	Однократно:
			Повторно:

3	Точность оценки мнений клиентов	Ошибка оценки количества недовольных клиентов (по итогам анализа за один месяц): _____ %	Однократно:
			Повторно:
4	Сроки выполнения отделом отчетов о работе за квартал (три месяца) и отправка их руководству компании	Затягивание сдачи отчетов: _____ дней	Однократно:
			Повторно:

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

### Практическое задание к билету №17

Представьте себе, что вы генеральный директор крупного предприятия, производящего продукты питания. Контроль каких процессов вы будете осуществлять с помощью ваших менеджеров? Составьте и заполните таблицу

Сфера	Содержание контрольных мероприятий	Комментарии
Персонал	_____ _____	
Производство	_____ _____	
Продажи	_____ _____	
Другое	_____ _____	

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

### Практическое задание к билету №18

Постройте матрицу БКГ для ООО «Премакс» по данным таблицы. СЕБ-1 - Производство земляных работ.

СЕБ-2- Производство общестроительных работ по возведению зданий .

СЕБ-3- Производство общестроительных работ по прокладке местных трубопроводов, линий связи, линий электропередачи

#### Характеристика портфеля предложений ООО «Премакс»

СЕБ	Доля предприятия	Доля ведущего конкурента	Относительная доля на рынке	Темпы роста рынка	Доля СЗХ в общем объеме реализации предприятия, в %
СЕБ-1	0,1065	0,2306	0,4617	1,35	31,46



СЕБ-2	0,0959	0,3666	0,2616	1,054	50,96
СЕБ-3	0,1480	0,2985	0,4957	1,016	17,58

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

### **Практическое задание к билету №19**

Итальянская мебельная фирма «Император» и подмосковное объединение по производству мебели учредили совместное российско-итальянское предприятие «Клен» в 2004г.

«Император» имеет положительный опыт работы в Европе, компетентна в производстве мебели, опирается на качественные исходные материалы, европейский дизайн, хорошее послепродажное обслуживание. В России была дешевая древесина и рабочая сила. В данном бизнесе было сосредоточено небольшое количество конкурентов.

Итальянские менеджеры считали перспективной работу только на рынке элитной мебели, российская же сторона считала, что необходимо ориентироваться на средний класс. Способы достижения этих целей понимались по-разному. Так, российская сторона считала, что через 2-3 новое предприятие должно отказаться от услуг итальянских дизайнеров и создать условия для производства мебели, сочетающей российские традиции и новые тенденции в современной России. По мнению русских менеджеров следует построить замкнутый производственный цикл ( заготовка леса, производство высококачественной древесины, ее складирование, своевременная поставка в производственные цеха), что сделает сырье дешевле и качественнее импортируемого. Итальянцы считали ненужным развивать несуществующий русский стиль. Российская сторона не могла настаивать на своих решениях, т. к. большую часть денежных средств в совместное предприятие вкладывает итальянская сторона. Российская сторона имеет мало финансовых средств.

При этом расчеты на минимизацию издержек производства не оправдались. Качество российской древесины оказалось плохим.

Местные органы самоуправления проявляют живой интерес к данному рынку. Происходит медленный и устойчивый рост спроса на хорошую мебель из Европы; оживление российской экономики и активизация Государственной Думы, принявшей ряд законов.

На внутреннем российском рынке последние 2 года наблюдается увеличение количества операторов, но их мебель отличается несовершенным дизайном, низкокачественными исходными материалами и слаборазвитым послепродажным обслуживанием.

По прогнозам в ближайшие 10-15 лет сохранится тенденция подорожания европейской древесины, и будет происходить оживление деятельности производителей мебели с целью захвата рынка. Возможен переход некоторых фирм к агрессивным действиям на рынке мебели.

### *Вопросы*

1. Укажите ошибки в принятии стратегических решений.
2. Выработайте стратегию предприятия «Клен». Какие действия необходимо предпринять для реализации стратегии?
3. Какие изменения в компании необходимы для реализации стратегии?
4. Укажите проблемы, с которыми столкнется компания в ближайшие 2-3 года.

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

### **Практическое задание к билету №20**

Перед издательским домом "Компьютер-Пресс", выпускающим журналы по компьютерным технологиям и электронике, встал вопрос: в каком направлении развиваться дальше?

Недавно в результате успешной перестройки издательского дома и благоприятных прогнозов развития отечественного журнального рынка у издательского дома появилось сразу несколько потенциальных инвесторов. Каждый инвестор готов предоставить очень мощное финансирование, позволяющее запускать от четырех до восьми новых изданий в год.

Однако появление инвестора ставит перед издательским домом задачу выбора стратегии дальнейшего развития. Тема электроники обладает важным преимуществом - повышенным вниманием рекламодателей. Компания может выпустить новые журналы по электронике или расширить тематику журналов. Топ-менеджмент рассматривает почти все возможности, за исключением "желтых" и общественно-политических изданий.

Ответьте на вопросы:

1. Какие ограничения установило руководство для стратегии развития своего бизнеса?
2. О каких еще ограничениях может идти речь в данной задаче? Какие ограничения приняли бы вы?
3. Что является основным критерием эффективности решения, разрабатываемого издательским домом в данном примере? Какие критерии приняли бы вы?

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