

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»**  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

Филиал в г. Домодедово

*Кафедра экономико-управленческих дисциплин*

**ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

*Направление подготовки 38.03.02. Менеджмент  
Направленность (профиль) Менеджмент организации  
Уровень высшего образования бакалавриат*

Форма обучения (*очная, очно-заочная*)

Программа адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Домодедово 2022

Программа государственной итоговой аттестации

Составитель(и):

Д.э.н., профессор Сафонов Е.Н.

К.э.н., доцент Паламаренко Г.А.

К.э.н., доцент Сидоренко Е.А.

К.э.н., доцент Жарская З.В.

К.э.н., доцент Ферафонтова М.В.

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель ОП ВО

«Менеджмент»



Г.А. Паламаренко

10.03.2022г.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой  
Экономико-управленческих дисциплин  
Ферафонтова М.В.  
10.03.2022г.

## 1. Общие положения

**1.1.** Целью государственной итоговой аттестации выпускников является определение соответствия результатов освоения обучающимися основной профессиональной образовательной программы требованиям федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.02. «Менеджмент»

**1.2.** Формами государственной итоговой аттестации являются:

- Государственный экзамен
- Выпускная квалификационная работа (далее - ВКР).

**1.3.** Виды профессиональной деятельности выпускников и соответствующие им задачи профессиональной деятельности:

Бакалавр по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент готовится к следующим видам профессиональной деятельности:

- а) организационно-управленческая
- б) информационно-аналитическая

Бакалавр по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент должен решать следующие профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности:

- а) организационно-управленческая деятельность:

участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);

участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;

планирование деятельности организации и подразделений;

формирование организационной и управленческой структуры организаций;

организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;

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

контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;

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

- б) информационно-аналитическая деятельность:

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

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

создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;

оценка эффективности проектов;

подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;

оценка эффективности управленческих решений.

**1.4.** Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы высшего образования

Код	Наименование компетенции	Вид государственного испытания, в ходе которого проверяется сформированность компетенции	
		государственный экзамен	защита ВКР
<b>универсальные компетенции (УК)</b>			
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач		+
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	+	+
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	+	+
УК-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)		+
УК-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах		+
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни		+
УК-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности		+
УК-8	Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов		+
УК-9	Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах		+
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	+	+
УК-11	Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению		+
<b>Общепрофессиональные компетенции (ОПК)</b>			
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	+	+
ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ	+	+

	данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем		
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	+	+
ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	+	+
ОПК-5	Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ	+	+
ОПК-6	Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности	+	+
<b>профессиональные компетенции по видам деятельности (ПК):</b>			
организационно-управленческая деятельность:			
ПК-2	Способен регламентировать процессы подразделений организации	+	+
ПК-3	Способен обеспечивать тактическое управление процессами планирования и организации производственной деятельности на уровне структурного подразделения	+	+
информационно-аналитическая деятельность:			
ПК-1	Способен разрабатывать отдельные функциональные направления управления рисками	+	+

## 2. Программа государственного экзамена

### 2.1. Содержание экзамена

Государственный экзамен позволяет выявить и оценить теоретическую подготовку бакалавра к решению профессиональных задач, готовность к основным видам профессиональной деятельности (организационно-управленческая, информационно-аналитическая) и предусматривает оценивание уровня овладения выпускниками компетенций, установленных ФГОС ВО по направлению 38.03.02 - «Менеджмент».

Государственный экзамен проводится в устной форме.

Государственный экзамен проводится по программе, содержащей перечень вопросов и рекомендаций обучающимся по подготовке к государственному экзамену, в том числе перечень рекомендуемых источников и литературы.

Государственный экзамен по образовательной программе 38.03.02 – Менеджмент направленность «Менеджмент организации» проводится по нескольким дисциплинам образовательной программы, результаты освоения которых имеют определяющее значение для профессиональной деятельности выпускников.

На экзамен выносятся следующие дисциплины:

### **История управленческой мысли**

#### *Содержание дисциплины*

Периодизация развития управленческой мысли. Управление в Древних цивилизациях. Развитие управленческой мысли в эпоху феодализма. Формирование взглядов на управление в эпоху становления и развития индустриального общества.

Формирование научного подхода в управлении производством. Возникновение школы научного управления. Характеристика и наиболее видные представители Школы научного управления. Научная организация труда, рационализация управления, основные принципы научной организации труда и философия менеджмента Ф.У. Тейлора. Развитие школы научного управления в трудах Г. Гантта. Изучение времени, движений, квоты производительности, управления персоналом Ф. и Л. Гилбретов. Принципы научного управления и массового производства в практике управления Г. Форда. Принципы повышения производительности труда Г. Эмерсона.

Административная школа управления. Административная школа управления, ее наиболее видные представители. «Теория администрации» А. Файоля. Классическая теория бюрократии М. Вебера.

Исследования Л. Гьюлика, определение им логики и типов департаментализации в организации, принципов эффективного управления. Система принципов управления и диапазона контроля Л. Урвика. Исследования эффективности управления, координации, формирования организационных структур в трудах Д. Муни, А. Рейли.

Формирование школы человеческих отношений. Характеристика и вклад в развитие управленческой мысли школы человеческих отношений и поведенческих наук. Вклад М. Фоллет в разработку проблем природы власти, авторитета, логики формирования организационных структур, координации, иерархии, социального контроля и принятия управленческих решений. Исследования Э. Мэйо проблем организационного поведения. Хоторнские эксперименты. Проблемы формальной и неформальной организаций, коммуникаций, власти, авторитета, принятия и реализации управленческих решений в работах Ч.Бернарда.

Формирование школы поведенческих наук. Исследования мотивации А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда. Изучение проблем организаций и управления Д. МакГрегора, теории «Х» и «У». Теории лидерства К. Левина. Разработка проблем организаций Р. Лайкерта. Теория стилей управления У. Оучи.

Количественная школа управления. Математические методы в управлении, моделирование принятия управленческих решений. Количественные методы в разработке общеэкономических концепций.

Процессный подход в управлении. Становление концепции функционального управления. Системный подход в управлении. Исследования А.А. Богданова. «Тектология». Теория общих систем Л. фон Берталанфи.

Кибернетика Н. Винера. Механизм контроля системы с помощью передачи информации по каналам связи между управляемой и управляющей системами. Теория информации: кодирование, передача и расшифровка сообщений, емкость каналов и математическое изучение связи.

Взгляды на управление П.Ф. Друкера. Концепция управления по целям (МВО). Инновационная деятельность и предпринимательство. Концепция «общества знаний».

Ситуационный подход в управлении. Исследования условий использования организационных структур в различных условиях Т. Бернса, Г. Сталкера и др. Методология управления персоналом для достижения целей организации с элементами ситуационного подхода.

Управление в России начала XX в. Управленческая мысль России 1920-30 гг. Движение за научную организацию труда. Работы А.А. Богданова, А.К. Гастева, П.М.

Керженцева, О.А. Ерманского, Е.Ф. Розмирович, И.М. Бурдянского, П.М. Ерманского, Н.А. Витке, Ф.Р. Дунаевского и др. Первая и вторая Всероссийские конференции по научной организации труда и производства. Третья Всесоюзная конференция по внутризаводскому планированию и управлению производством в машиностроении.

Взгляды на управление в 1950-х 60-х гг. Возрождение НОТовского движения в 1960-е гг. Использование экономико-математических методов, создание экономической кибернетики. Формирование системы планирования и управления народным хозяйством. Теория оптимального планирования народного хозяйства. Влияние работ Д.Е. Слуцкого на развитие экономико-математической теории. Исследования 1970-80-х гг. в области управления. Выработка методологических основ теории управления Г.Х. Поповым. Управленческая мысль в современной России. Формирование современных управленческих концепций и подходов в менеджменте. Перспективы менеджмента.

## **Менеджмент организации**

### *Содержание дисциплины*

Сущность менеджмента. Менеджмент как теория, практика и искусство управления. Цели, задачи и уровни менеджмента.

Система менеджмента: механизм управления, управленческая деятельность. Понятие организации. Характеристика организации как системы: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы, масштаб управляемости и иерархия, дифференциация и интеграция. Формальные, неформальные и сложные организации. Зависимость организации от внешней среды. Целевое управление организацией. Система полномочий: делегирование полномочий, объем полномочий.

Организационное регулирование этапов жизненного цикла – правовые нормативные документы, миссия, цели и стратегия предприятия, ресурсные возможности и система менеджмента. Составляющие успешного управления организацией: результативность, эффективность, производительность, практическая реализация. Внутренние и внешние ситуационные переменные, влияющие на успех.

Внутренние переменные как ситуационные факторы организации. Специализированное разделение труда. Системная модель внутренних переменных. Внешняя среда организации. Среда прямого и косвенного воздействия. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса. Факторы международной среды.

Природа и особенности управленческой деятельности. Развитие и совершенствование профессиональных качеств менеджера. Стратегии руководства в современных условиях: характеристика стилей руководства. Влияние и власть руководителя в организации. Стиль руководства и производительность. Адаптивное руководство. Создание имиджа организации и менеджера.

Адаптация организаций к изменениям во внешней и внутренней среде. Организация как самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла. Реакции персонала на организационные изменения. Уровни противоречий в организации, управление противоречиями.

Становление концепции функционального управления. Функциональная организация труда менеджера. Классификация функций менеджмента. Основные, связующие, частные, специфические функции. Сущность и содержание основных функций: планирование, организация, мотивация, координация, контроль.

Организация как процесс и компонент технологии управления. Формирование и совершенствование структур управления, организация труда персонала, организация взаимодействия, организация исполнения принятых решений, организация ресурсного обеспечения, формирование организационной культуры. Бизнес-процессы в организации: особенности их моделирования и реорганизации в практическом менеджменте.

Организация взаимодействия. Координация. Механизмы координации. Прямое управление, взаимное согласование, стандартизация процессов и навыков. Сущность и содержание связующих и частных функций. Интегрирующие и специальные функции. Основные производственные функции менеджмента. Специфические функции.

Системно-функциональный анализ процесса управления. Распределение функций между органами управления и отдельными руководителями. Критерии и оценка эффективности функционирования системы управления. Проектирование матрицы распределения административных функций управления (РАФУ). Функциональная модель оценки менеджмента. Функциональный анализ в задачах, связанных с преобразованием целей и функций, совершенствованием организационных структур, рациональным распределением функций управления. Функциональная департаментализация. Группы по развитию систем управления на межфункциональной основе.

Особенности организационных структур управления фирмами. Бюрократические структуры управления. Дивизиональные и адаптивные структуры управления. Организационные структуры управления во внутрифирменном управлении: по продукту, по региону, смешанные. Факторы, определяющие выбор типа организационных структур управления. Функциональный подход и тенденции изменения организационных структур. Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб. Развитие организационных структур управления.

Мотивация и стимулирование труда как элемент и функция управления трудом и персоналом. Понятие, сущность и определения мотивации. Исторический аспект возникновения мотивации. Хотторнский эксперимент Мэйо. Этапы эволюции систем мотивации и стимулирования труда. Потребность как основа мотивационной системы. Виды, свойства и иерархия потребностей человека. Критерии разумного рационального потребления и их использование в мотивации и стимулировании трудовой деятельности. Культура разумного потребления.

Суть механизма мотивации труда. Мотив как осознанное внутреннее побуждение к деятельности. Основные группы мотивов. Ядро мотивации. Процесс мотивации. Стимул - внешнее побуждение к деятельности. Взаимосвязь мотива и стимула в управлении трудом. Цели стимулирования персонала: сохранение сотрудников, обеспечение творчества, лояльности сотрудников, рост показателей трудовой деятельности, повышение качества рабочей силы и труда, имидж компании, обеспечение реализации стратегических целей организации.

Организационные формы стимулирующего воздействия на персонал. Психологические аспекты и особенности мотивационного процесса. Ценности и их влияние на мотивацию трудовой деятельности.

Содержательные теории мотивации. Основоположник содержательных теорий - Абрахам Маслоу и его теория иерархии потребностей. Теория ERG (теория существования, связи и роста) К. Альдерфера. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Соотношение различных содержательных теорий мотивации, их недостатки и ограничения, сфера использования.

Сущность процессуальных теорий мотивации. Зависимость поведения человека от его восприятия, ожиданий, своих возможностей и последствий выбранного типа поведения. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости Д. Адамса.



Процессуальная модель Портера-Лоулера. Теория партисипативного управления. Сфера использования процессуальных теорий в современной практике мотивации трудовой деятельности. Осуществление мотивационного воздействия «культурным полем» организации. "Теория X" Мак-Грегора. "Теория У". "Теория Z" В. Оучи. Концепция организационного роста Литвина-Спрингера. Секреты успеха японских систем мотиваций. Методологическое значение исследования мотивации для целей социального управления. Базовые понятия исследования мотива трудового поведения работника.

Определение мотивации труда в работах российских ученых. Влияние рыночной экономики на мотивацию трудовой деятельности. Основные проблемы мотивации предпринимательской деятельности в России.

Понятие и назначение социальной мотивации. Сущность и структура социального пакета: бенефиты, льготы и социальные программы. Две группы мотивов бенефиционной системы: группа А (распределяются независимо от трудового вклада или грейда) и группа Б (зависят от трудового вклада или грейда сотрудника).

Принципы и методы распределения программ соцпакета.

Востребованность морального стимулирования со стороны персонала. Влияние морального стимулирования на лояльность работников и их удовлетворенность трудом.

Основные направления морального стимулирования: благодарность, похвала, грамота, обряд торжественного посвящения в члены коллектива, в профессию, чествование ветеранов, поздравления с юбилейными датами, «витрина успехов», присвоение почетных званий (лучший по профессии), награждение почетными знаками и значками, оформление «Доски почета» и т.п.

Элементы и основные понятия функции планирования. Содержание, цели и задачи внутрифирменного планирования, виды планов. Принципы и методы планирования. Перспективное и текущее внутрифирменное планирование. Прогнозирование как элемент планирования. Стратегическое планирование. Бизнес-план: основное содержание и порядок разработки. Типология бизнес-планов. Методики формирования бизнес-планов. Координация предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

Сущность и смысл контроля. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения. Поведенческие аспекты контроля. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. Внутрифирменный контроль. Система внутрифирменного учета и отчетности. Управление по отклонениям. Современные системы контроля. Контроль и контроллинг. Процесс регулирования.

Основные факторы эффективности менеджмента. Обобщенные критерии эффективности менеджмента. Экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности менеджмента.

## **Теория организации**

### *Содержание дисциплины*

Теория организации и её место в системе научных знаний. Системный подход в теории организации. Организация как система. Макроскопические свойства систем. Целостность и независимость. Прогрессивная факторизация, прогрессивная систематизация, прогрессивная централизация. Обратная связь (положительная и отрицательная). Организация и управление. Социальная организация, хозяйственные организации. Основные законы организации (синергии, единства анализа-синтеза, пропорциональности, развития композиции, самосохранения, информированности, упорядоченности). Специфические законы социальной организации. Принципы

статической и динамической организации. Принципы рационализации. Микро-, мезо- и макроуровни исследования организаций.

Характеристика известных типологий организаций. Функции, цели и эффективность организаций. Основные функции: адаптация и рост-развитие. Классификация целей организации. Смещение целей и признак перерождения организации.

Организационные структуры: основные типы, их характеристики и конфигурации. Моноструктурный и мультиструктурный подходы к изучению организации.

Властная система организации. Отношения власти и подчинения. Власть и контроль. Коммуникативная система организации. Конфигурация коммуникативных структур.

Технологическая структура организации. Типы технологий, определённые Дж. Томпсоном – многозвенная, интенсивная и медиационная технологии. Достижение технического ядра до технологической структуры. Социальная структура организаций. Главная функция и элементный состав социальных структур. Субъекты и объекты организаторской деятельности.

Среда организации. Влияние среды на структуру организаций. Процессы дифференциации и интеграции. Гидродинамическая и биологическая аналогии в исследованиях среды организации. Взаимодействие организаций со средой. Конкуренция, сделка, кооптация, коалиция. Стратегии взаимодействия: демпфирование, сглаживание, прогнозирование, рационализация.

Жизнедеятельность и развитие организаций. Стратегия выживания. Изменения, развитие и упадок организаций. Тактика управления организацией, находящейся в упадке. Проектирование организационных систем. Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли.

Особенности подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.

## Управленческие решения

### *Содержание дисциплины*

Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении. Основные научные подходы, применяемые при разработке управленческих решений: системный подход, процессуальный, личностно-деятельностный, культурологический, ситуационный анализ (общий обзор).

Решение как выбор альтернативы. Решения в обыденной жизни человека. Психология принятия решения. Мотивация успеха и избегания неудачи при принятии решения. Решения, типичные для функции управления: планирование, организация деятельности, мотивация, контроль. Движущие силы процесса принятия решения. Протекание процесса. Лица, ответственные за принятие решения. Компромиссы. Интуитивные решения. Решения, основанные на суждениях. Структура управленческого решения. Форматы управленческого решения в отечественной практике.

Понятие управленческой проблемы. Четыре типа управленческих проблем по П. Друкеру. Типология управленческих решений. Стратегические решения (роль различных форм целеполагания в принятии стратегических решений). Реактивные и проактивные решения. «Простые решения». Искусство не принимать решение. Взаимосвязь коллективных и индивидуальных решений.

Этапы рационального решения проблемы: диагностика проблемы (релевантная информация и данные по проблеме); формулировка граничных условий и критериев

принятия решения; определение альтернатив (понятие о поле альтернатив); оценка альтернатив; выбор альтернативы, реализация и обратная связь.

Личностные оценки и приоритеты менеджеров при принятии решений.

Поведенческие ограничения при принятии решений. Организационная культура как фактор принятия решения. Определенность или неопределенность ситуации. Проблема принятия решения в условиях риска. Классификация рисков при принятии решения, проблема оценки риска. Время и изменяющаяся внешняя среда принятия решения.

Информационные ограничения. Экологические факторы принятия решения.

Моделирование. Необходимость разработки моделей. Виды моделей, применяемых при принятии решения. Аналоговые модели. Жесткие и мягкие системы при моделировании. Общий обзор математических моделей. Процесс построения модели. Применение модели. Обзор общих моделей, применяемых в управлении: теория игр, модель очереди, модель управления запасами, модели линейного и нелинейного программирования. Имитационное моделирование. Экономический анализ ситуации.

Методы принятия решения. Методы многокритериального выбора.

Графоаналитический метод. «платежная матрица», «матрица равноценного обмена», «дерево решений». Логика простых решений.

Прогнозирование как метод управления. Количественные методы прогнозирования. Анализ временных рядов. Анализ тенденций развития. Применение общих законов развития систем. Каузальное (причинно-следственное) моделирование. Качественные методы прогнозирования. Применение экспертных оценок в прогнозировании и разработке управленческих решений. Основные понятия об экспертизе. Метод «Дельфи». Метод мозговой атаки. Метод «Паттерн». Сценарии развития как форма прогноза.

Общее понятие об эффективности. Эффективное решение. Допустимое решение. Правильное решение. Ограничения эффективности. Контроль за выполнением решения. Проблемы обратной связи и информационных барьеров. Общие представления об оценке качества. Международные системы оценки качества в управлении. Качество решения: процессуальные и результирующие критерии.

Общее представление об организационной культуре. Влияние организационной культуры и человеческого фактора на процесс разработки, принятия и реализации решений. Проблема принятия решений в инновационном процессе. Инновационные решения и укоренения новых институтов (институциональная модель). Личностные характеристики субъектов процесса разработки и реализации решения. Основные методы преодоления конфликтов при принятии решений. Новые технологии философии постмодернизма. Теория К.Поппера в принятии управленческих решений. Отказ от классической модели: «проблема- решение». Обзор отечественного и международного опыта. Новые критерии потенциально-эффективных решений.

## **Деловые коммуникации**

### *Содержание дисциплины*

Понятие делового общения и его особенности. Цели, задачи и функции делового общения. Виды делового общения.

Основные принципы делового общения. Требования к уровню знаний и умений в области делового общения. Этические нормы общения и их национально-психологические типы. Кодекс делового общения.

Межличностное общение партнеров, их психологическая и нравственная культура. Особенности межличностных, межгрупповых отношений в организации. Значимость культуры делового общения в организации и в работе менеджера.

Деловое общение как управленческая категория.

Характеристика процесса коммуникации. Классификация коммуникаций. Показатели эффективных коммуникаций. Виды коммуникаций по типам взаимодействия

объектов. Виды общения. Краткая характеристика способов коммуникации. Достоинства способов коммуникации. Коммуникационные барьеры. Активное слушание. Совершенствование коммуникаций в организациях.

Общение в организации. Специфика общения в организации. Коммуникация как элемент управленческой деятельности. Коммуникативная структура организации. Развитие представлений о коммуникативной структуре организации в традициях основных школ менеджмента. Критерии оценки коммуникативной структуры организации. Виды коммуникативных потоков в организации. Вертикальная и горизонтальная коммуникация.

Личность в организации. Факторы, определяющие поведение человека в организации. Ролевое поведение. Типы ролей. Феномен ролевого конфликта. Социальные установки. Психологические личностные типы и особенности их профессиональной деятельности. Темперамент и характер: их проявления в профессиональной деятельности. Особенности восприятия и когнитивных систем в их влиянии на эффективность деловой коммуникации. Репрезентативные системы.

Ролевое поведение в деловом общении. Личностные особенности персонала. Индивидуальный уровень организационного поведения.

Проявления индивидуально-психологических особенностей персонала в процессе делового общения. Взаимодействие, коммуникативная компетентность, конформизм, рефлексия, стереотипы.

Условия и способы понимания людьми друг друга. Коммуникативные барьеры и потери информации в разговорном общении. Предотвращение информационных потерь при вербальном общении сотрудников. Развитие индивидуальной техники активного слушания. Прямые и скрытые информационные сигналы. Общение с «трудными людьми».

Основные виды делового общения. Убеждающая коммуникация. Особенности поведения менеджеров в деловом общении. Особенности делового общения в организации: виды общения, группы участников общения; формы общения. Монологи, диалоги, общения в группах и коллективах. Деловые беседы, совещания, обсуждения, переговоры, публичные выступления.

Характеристика целей, задач, этапов организации и проведения каждой формы делового общения, общих и специфических правил и ограничений со стороны делового этикета. Публичные выступления и участие в дискуссиях (рекомендации, требования и ограничения со стороны делового этикета). Правила подготовки публичного выступления. Формы публичного выступления.

Деловые переговоры. Особенности деловых переговоров и их характер. Основные стадии деловых переговоров: подготовка к переговорам, процесс ведения переговоров, анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Ведение переговоров по телефону. Правила телефонных переговоров.

Организация и порядок проведения делового совещания. Беседа как форма диалогического взаимодействия. Структура беседы. Принципы проведения беседы. Этапы организации деловой беседы. Подготовка к беседе: система подготовки к беседе, план беседы. Структура деловой беседы.

Стили общения, различия требований этикета к различным стилям общения. Общение вербальное и невербальное: оценка информации с позиций психологии делового общения, требования и ограничения к языку общения, предъявляемые деловым этикетом.

Письменная и устная деловая речь.

Общие сведения об эволюции этикетных требований к беседам и переписке. Характеристика понятия и видов речевых конструктов, желательных и нежелательных с позиций делового этикета.

Вежливость и учтивость в оформлении отдельных реквизитов делового письма.

Культура речи в деловом общении. Специфика деловой речевой культуры сотрудников организации. Использование средств выразительности деловой речи.

Особенности публичного выступления. Цели речевой деятельности – основа публичного выступления. Виды публичного выступления: сообщение, доклад, лекция, презентация и другие. Композиционно-логический, языковой, экстралингвистический и паралингвистический уровни речи. Основные этапы работы над публичным выступлением. Активное и пассивное владение словом. Базовые технологии публичного выступления менеджера.

Руководитель как субъект управленческого воздействия. Формы и принципы Документирование управленческой деятельности и договорно-правовых отношений экономической деятельности. Виды документов. Общие правила оформления документов. Документ как основная форма делового общения. Понятие эффективного документа и гарантии эффективности, разработанные психологией делового общения и деловым этикетом. Заявления, сообщения и объяснения в деловой сфере. Деловые письма и их формы. Основные требования к тексту. Последовательность работы над письмом. Оформление делового письма.

### Маркетинг

#### *Содержание дисциплины*

Социально-экономическая сущность маркетинга. Базовые понятия маркетинга: нужды, потребности, спрос, обмен, сделка, рынок. Концепции управления маркетингом. Состав комплекса маркетинга «4Р», расширенный комплекс маркетинга «7Р». Цели и задачи маркетинговой деятельности. Субъект и объект маркетинга. Принципы маркетинга. Функции маркетинга. Характерные черты и основные направления развития маркетинга в России.

Понятие маркетинговой среды. Основные элементы микро- и макроокружения фирмы. Анализ маркетинговой среды при помощи SWOT- и STEP-анализа.

Организация службы маркетинга на фирме. Традиционные и современные оргструктуры управления службой маркетинга. Основные задачи и функции подразделений службы маркетинга. Задачи, права, обязанности и ответственность директора по маркетингу.

Основные направления исследований в маркетинге. Методы, правила и процедуры маркетинговых исследований. Конкурентоспособность товара и фирмы. Методы расчета показателей конкурентоспособности.

Понятия сегментирования рынка и сегмента рынка. Стратегии охвата рынка. Позиционирование товаров на рынке. Критерии позиционирования. Выбор наиболее перспективных конкурентных преимуществ.

Сущность, значение, виды и источники маркетинговой информации. Методы ее получения и анализа. Система маркетинговой информации, ее содержание и основные элементы. Маркетинговые исследования: цели, задачи, методы проведения. Организация маркетинговых исследований. Этапы маркетинговых исследований. Разработка плана маркетинговых исследований. Бенчмаркинг, его цели и задачи.

Поведение потребителей, принципы и методы его изучения. Основные характеристики покупателей. Система личных потребностей потребителей. Методы измерения и оценки потребностей. Потребитель и комплекс «4С». Формы воздействия на

принятие решения о покупке. Права потребителей и их защита в современном обществе. Законодательство о защите прав потребителя.

Понятие товара в маркетинге. Классификация товаров. Услуги – особый вид товара. Содержание и основные направления товарной политики организации. Формирование товарного ассортимента и управление им. Товарная линия и товарная номенклатура. Понятие нового товара в маркетинге. Разработка нового товара, основные этапы его создания. Жизненный цикл товара (ЖЦТ). Стратегии маркетинга на разных стадиях ЖЦТ. Матрица БКГ. Качество и конкурентоспособность товаров. Оценка качества и конкурентоспособности товаров. Стандартизация и сертификация в системе обеспечения качества и конкурентоспособности.

Понятия торговая марка, марочное название, марочный знак, товарный знак, знак обслуживания, авторское право, бренд. Законодательство РФ о товарных знаках и знаках обслуживания. Фирменный стиль товара, основные элементы фирменного стиля. Марочная политика организации. Упаковка: понятие, назначение. Виды и функции упаковки. Маркировка товаров: этикетки и ярлыки.

Понятие цены товара в маркетинге. Классификация цен. Основные ценообразующие факторы. Функции цен. Государственное регулирование цен. Ценовая эластичность спроса. Последовательность и методы расчета цен. Структура цены. Анализ безубыточности. Ценовая политика фирмы. Ценовые стратегии. Адаптация цен, ее виды. Скидки и надбавки, их виды, условия применения.

Понятия товародвижения и сбыта. Каналы распределения: функции и структура. Основные характеристики каналов распределения. Стратегии распределения. Выбор, построение и управление каналами сбыта. Вертикальные, горизонтальные и комбинированные маркетинговые системы. Оптовая торговля и организационные формы оптовых посредников. Розничная торговля. Логистика в маркетинге: цель, задачи и функции. Стратегии закупок. Маркетинг продаж. Организация продаж. Прямой маркетинг.

Комплекс маркетинговых коммуникаций: реклама, стимулирование сбыта, PR, личные продажи. Сущность системы формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОССТИС), ее задачи и методы. Реклама: виды, функции, средства и носители. Правовое регулирование рекламной деятельности. Планирование и бюджет рекламы. Оценка эффективности рекламы. Мерчандайзинг как форма маркетинговой работы в условиях товарного насыщения. Средства и методы PR в маркетинге. Ярмарки и выставки. Личные продажи. Требования, предъявляемые к продавцам.

Предпосылки, принципы и черты стратегического маркетинга. Стратегическое маркетинговое планирование. Построение и использование стратегических матриц. Классификация стратегий маркетинга.

Особенности международного маркетинга. Маркетинговые исследования международных рынков. Сегментирование международного рынка. Планирование продукта при выходе на международный рынок. Адаптации товаров на международных рынках. Продвижение товара на международных рынках. Ценообразование во внешнеэкономических контрактах.

## Стратегический менеджмент

### *Содержание дисциплины*

Стратегия как ключевой элемент управленческой деятельности современной организации. Школы стратегии. Концепция «5П» и сущность стратегического менеджмента. Сравнительный анализ оперативного и стратегического управления. Стратегическое управление как наука и искусство.

Этапы разработки стратегии. Характеристика процесса стратегического менеджмента. Формирование стратегических целей и стратегия как средство их достижения. Пирамида разработки стратегии. Подходы к формированию стратегии. Участники стратегического процесса. Виды стратегических решений и требования к ним. Методы выбора и реализации стратегии.

Анализ отрасли и конкурентной ситуации. Характер конкуренции в отрасли. Модель факторов конкуренции М. Портера: оценка степени их влияния и природы создаваемых ими конкурентного преимущества. Барьеры вхождения в новую отрасль и пути их преодоления. Движущие силы конкуренции. PEST-/STEP-/GETS-анализ как инструмент мониторинга и сканирования среды.

Ключевые факторы успеха. Определение конкурентной позиции основных «игроков». Карта стратегических групп. Методика оценки привлекательности отрасли и конкурентного статуса предприятия И. Ансоффа.

Оценка эффективности текущей стратегии. Исследование сильных и слабых сторон организации, внешних возможностей и угроз. SWOT-анализ. Стратегический анализ издержек. Понятие «цепочки ценностей». Традиционные расчёты издержек и оценка по видам деятельности.

Конкурентная устойчивость организации, ее стратегический потенциал и позиционирование на рынке. Подходы к созданию конкурентных преимуществ. Факторы конкурентоспособности предприятия на рынке и слагаемые его конкурентного статуса. Оценка конкурентной силы организации. Особенности защиты конкурентных преимуществ.

Конкурентные стратегии и их виды. Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) предприятия и матрица «привлекательность рынка – уровень совпадения с корневыми компетенциями бизнеса» как базовый инструмент ее выделения. Стратегии сохранения конкурентного преимущества. Эталонные стратегии бизнеса.

Жизненный цикл отрасли. Матрица жизненных циклов отраслей. Группировка организаций и особенности их стратегий в зависимости от позиции в отрасли. Особенности стратегии быстро растущих фирм, компаний-лидеров, организаций-последователей, неконкурентоспособных предприятий, находящихся в состоянии кризиса.

Понятие, цели, типы и организационные формы интеграции. Стратегии сотрудничества: союзы и партнёрства, слияния и поглощения, обратные процессы (разделение, разъединение, распаковка).

Диверсификация: понятие, сущность и основные виды. Стратегический анализ диверсифицированной организации. Матрица БКГ и модель GE. Стратегии диверсификации и роль корпоративного центра. Структура «портфеля» стратегий организации и механизмы их согласования. Типы стратегических соответствий.

Функциональные стратегии организации. Производственные, технологические, ресурсные, инновационные, финансовые, кадровые и др.

Операционные стратегии: виды, содержание особенности разработки.

Процесс реализации стратегии: составляющие, факторы и необходимые условия. Сопротивление системы стратегическим изменениям: его природа, источники, виды, возможности нейтрализации. Стратегия и организационная структура. Управление по целям. Управление по сильным и слабым сигналам. Проактивное и реактивное управление.

Процесс стратегического контроля.

## Управление человеческими ресурсами

### *Содержание дисциплины*

Человеческий фактор и его роль в развитии организации. Функция управления человеческими ресурсами в организации. Этапы развития науки о персонале.

Современные концепции управления человеческими ресурсами. Методы управления человеческими ресурсами. Методы построения системы управления человеческими ресурсами.

Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления человеческими ресурсами. Влияние внешних и внутренних факторов. Виды стратегий управления персоналом.

Сущность, цели и функции системы управления человеческими ресурсами. Основные элементы системы управления человеческими ресурсами: субъект управления, объект управления, уровни управления. Состав функциональных блоков системы управления человеческими ресурсами. Модель компетенций как основа построения системы управления человеческими ресурсами. Принципы построения системы управления персоналом. Методы управления человеческими ресурсами.

Кадровая политика: понятие и определение. Цель, задачи и содержание кадровой политики. Типы кадровой политики организации. Этапы разработки кадровой политики организации. Оценка ее эффективности.

Разделение и кооперация труда. Совмещение профессий. Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации. Внутренние нормативно-методические документы в сфере человеческими ресурсами.

Основные направления деятельности и функции службы управления персоналом. Организационная структура службы управления персоналом. Обеспечение системы управления персоналом.

Кадровое планирование: цели, задачи и виды. Планирование потребности в персонале как часть бизнес-плана организации. Источники пополнения персонала. Методы определения общей потребности в персонале. Планирование квалификационного состава персонала. Разработка комплекса требований к кандидатам на должность. Анализ кадрового потенциала организации.

Основные подходы к формированию персонала. Профессиональный стандарт. Модель компетенций. Факторы, влияющие на процесс найма персонала. Кадровая технология приема на работу. Основные этапы процедуры приема персонала на работу. Источники и методы подбора кандидатов. Технологии подбора персонала.

Процедура отбора кандидатов. Подбор тестов для диагностики пригодности кандидата. Процедура тестирования. Правовые и этические основы тестирования. Профессиональные испытания как метод отбора кандидатов. Проверка состояния здоровья. Собеседование: виды, подготовка, фазы и правила проведения. Технологии проведения собеседования.

Адаптация: понятие, задачи и виды. Социализация персонала. Производственная и внепроизводственная адаптация. Психофизиологические, социально-психологические, профессиональные, организационные аспекты адаптации. Управление трудовой адаптацией: технологический процесс, формы, стадии. Разработка адаптационных программ.

Роль профессионального потенциала в развитии организации. Виды профессионального обучения: подготовка, переподготовка, повышение квалификации. Цели и задачи профессионального развития персонала. Основные подходы к профессиональному обучению работников. Процедура управления развитием персонала.



Анализ потребности в обучении. Современные технологии, формы и методы профессионального обучения. Подходы к формированию корпоративных программ развития персонала. Оценка эффективности обучения персонала. Концепция непрерывного обучения персонала. Стимулирование процесса обучения.

Карьера: понятие и концепция развития. Факторы, влияющие на развитие карьеры. Условия развития карьеры. Структура карьеры сотрудника. Этапы карьеры. Виды и типовые модели карьеры. Этапы профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации. Показатели оценки эффективности профессионально-квалификационного продвижения персонала.

Работа с кадровым резервом. Типология кадрового резерва. Структура резерва кадров. Принципы формирования резерва. Источники кадрового резерва. Критерии отбора работников в резерв кадров. Порядок формирования резерва. Порядок пересмотра и пополнения резерва кадров. Исключение из состава резерва. Обязанности руководителя по работе с резервом. Управление талантами как новая концепция управления карьерой.

Мотивация и стимулирование работников. Основные понятия: стимул, мотив, потребность, интерес, установка (ценность ориентации), структура мотивов трудового поведения. Теории мотивации. Мотивационные модели. Диагностика мотивированности персонала. Средства воздействия на мотивацию сотрудников. Разработка комплексной системы мотивации сотрудников в организации. Экономическая и социальная эффективность мотивации. Управление конфликтами и стрессами. Методы управления конфликтами.

### Управление рисками *Содержание дисциплины*

Понятия риска и неопределенности в хозяйственной деятельности. Риск как историческая категория.

Теории предпринимательских рисков: классическая, неоклассическая, кейнсианская.

Сущность и содержание риска как экономической категории. Функции риска. Экономическая сущность рисков хозяйственной деятельности. Растущая роль риск-менеджера в современном бизнесе.

Классификация рисков по признакам: по возможности страхования; уровню потерь; сфере возникновения; возможности предвидения; длительности воздействия; возможным последствиям; объекту возникновения; возможности дальнейшей классификации.

Основные виды и особенности финансовых рисков. Инфляционные и дефляционные риски. Налоговый риск. Кредитный риск. Депозитный риск. Валютные риски. Инвестиционные риски. Процентный риск. Бизнес-риск.

Сущность и классификация инвестиционных рисков: систематический и несистематический риски.

Методы выявления рисков: специфические опросные листы; анализ первичной управленческой и финансовой документации; анализ отчетности; анализ структурных диаграмм; анализ карт движения финансовых потоков; экспертный метод; привлечение консалтинговых фирм.

Способы и методы измерения риска. Три категории измерителей риска: вероятностные (статистические) величины, коэффициенты чувствительности, критические точки.

Качественный анализ риска: выявление возможных видов риска, факторов, влияющих на уровень риска, потенциальных областей риска.

Методы качественной оценки риска: метод использования аналогов; метод экспертных оценок.

Способы и методы количественного измерения риска. Три категории измерителей риска: вероятностные (статистические) величины, коэффициенты чувствительности, косвенные показатели рисков.

Математико-статистические методы оценки финансового риска.

Статистический метод. Понятие статистической величины (степени) риска. Среднее ожидаемое значение и вариабельность доходов. Основные показатели колеблемости (волатильности). Дисперсия. Среднеквадратическое (стандартное) отклонение. Коэффициент вариации.

Метод оценки вероятности ожидаемого ущерба. Метод минимизации потерь. Метод построения дерева решений. Математический метод. Экономический анализ деятельности предприятия.

Оценка инвестиционного риска. Оценка общего риска портфеля ценных бумаг. Определение бетта-коэффициента портфеля ценных бумаг. Методы формирования эффективного портфеля. Модель оценки капитальных активов CAPM. Метод кумулятивного построения ставки дисконта.

Риск-менеджмент как составная часть менеджмента. Стратегия и тактика риск-менеджмента. Объект и субъект управления в риск-менеджменте.

Основные цели, задачи, функции, реализуемые в риск-менеджменте. Принципы риск-менеджмента.

Формы организации управления рисками на фирме. Эвристические правила риск-менеджмента.

Этапы организации риск-менеджмента.

Подходы к управлению риском: активный, адаптивный, консервативный.

Реализация основных стратегий риска. Устранение (избежание) риска. Удержание (принятие) риска. Передача риска. Снижение степени риска.

Основные инструменты снижения степени риска. Понятие систематического (диверсифицируемого) и несистематического риска. Формы диверсификации капитала.

Методы управления рисками: избежание, лимитирование, передача (трансфер), хеджирование, диверсификация, страхование, самострахование, повышение уровня информационного обеспечения, принятие, объединение, эккаунтинг.

Критерии оценки эффективности методов управления риском. Экономические критерии оценки эффективности управления риском.

Оценка эффективности методов снижения рисков инвестиционных проектов. Оценка эффективности методов снижения рисков инвестирования в ценные бумаги.

Анализ экономической эффективности страхования и самострахования. Метод Хаустона. Условия эффективности применения страхования как метода снижения финансовых рисков.

## 2.2. Оценочные материалы для проведения государственного экзамена

### 2.2.1. Описание показателей, критериев и шкалы оценивания

Результаты каждого государственного аттестационного испытания определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешное прохождение государственного аттестационного испытания.

Оценка знаний студентов по результатам Государственного экзамена производится по следующим критериям:

Оценка	Критерии
«Отлично»	Студент: - показывает высокий уровень компетентности, знания

	<p>материала программы, учебной, периодической и монографической литературы, раскрывает основные понятия и проводит их анализ на основании позиций различных авторов;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- показывает высокий уровень теоретических знаний по дисциплинам, включенным в итоговый государственный экзамен по специализации, и видит междисциплинарные связи;</li> <li>- профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументировано формулирует выводы;</li> <li>- знает в рамках требований к программе законодательную нормативную и практическую базу;</li> <li>- на вопросы членов комиссии отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.</li> </ul>
«Хорошо»	<p>Студент:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- показывает достаточный уровень компетентности, знания лекционного материала, учебной и методической литературы. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса;</li> <li>- знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности;</li> <li>- показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности.</li> </ul> <p>Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстративный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности.</p> <p>Вопросы, задаваемые членами экзаменационной комиссии, не вызывают существенных затруднений.</p>
«Удовлетворительно»	<p>Студент:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- показывает достаточные знания учебного и лекционного материала, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами;</li> <li>- на вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности;</li> <li>- владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей;</li> <li>- не всегда привлекает достаточно веские аргументы.</li> <li>- затрудняется с ответами на поставленные комиссией вопросы, показывает недостаточно глубокие знания.</li> </ul>
«Неудовлетворительно»	<p>Студент:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- показывает слабые знания лекционного материала, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса;</li> <li>- показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций;</li> <li>- не может привести примеры из реальной практики; неуверенно и логически непоследовательно излагает материал; - неправильно отвечает на поставленные членами комиссии</li> </ul>

	вопросы или затрудняется с ответом.
--	-------------------------------------

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

<i>100-балльная шкала</i>	<i>Традиционная шкала</i>		<i>Шкала ECTS</i>
95 – 100	<i>отлично</i>	<i>зачтено</i>	<i>A</i>
83 – 94			<i>B</i>
68 – 82	<i>хорошо</i>		<i>C</i>
56 – 67	<i>удовлетворительно</i>		<i>D</i>
50 – 55			<i>E</i>
20 – 49	<i>неудовлетворительно</i>	<i>не зачтено</i>	<i>FX</i>
0 – 19			<i>F</i>

## 2.2.2. Типовые контрольные задания или иные материалы

*Вопросы для самоподготовки к государственному экзамену по дисциплине*

### **История управленческой мысли**

1. Особенности становления и развития управления как целостного учения.
2. Периодизация развития управленческой мысли.
3. Характеристика основных школ менеджмента.
4. Характеристика и наиболее видные представители Школы научного управления.
5. Административная школа управления, ее наиболее видные представители.
6. Характеристика и вклад в развитие управленческой мысли школы человеческих отношений и поведенческих наук.
7. Особенности становления и развития управления в древности
8. Особенности формирования взглядов на управление в эпоху становления и развития индустриального общества.
9. Возникновение школы научного управления.
10. Особенности управления времен средневековья в странах Западной Европы.
11. Н.Макиавелли и его взгляды на управление государством.
12. Промышленный переворот и формирование взглядов на управление.
13. Особенности управления и развития управленческой мысли периода промышленной революции в Англии.
14. Принципы научного управления Ф.У. Тейлора и их место в методологии научного менеджмента.
15. Власть и ответственность, их соотношение в соответствии с принципами А. Файоля.
16. Хоторнские эксперименты и их вклад в развитие теории управления.
17. Кибернетика как наука об управлении, связи и переработке информации.
18. Вклад П. Друкера в теорию и практику современного управления.

19. Концепция управления по целям и ее содержание.
20. Теории «Х» и «У» Д.МакГрегора и их соотношение в управлении персоналом в организации.
21. Особенности и основные характерные черты развития управления в России.
22. Движение за научную организацию труда (НОТ).
23. Развитие управленческой мысли в России послевоенного периода.
24. Формирование управленческих концепций на современном этапе.

### **Менеджмент организации**

1. Система менеджмента: механизм управления, управленческая деятельность.
2. Понятия о целях, задачах и уровнях менеджмента.
3. Понятие о целевом управлении организацией.
4. Система полномочий: делегирование полномочий, объем полномочий, преимущества и недостатки делегирования полномочий.
5. Характеристика внутренних переменных организации.
6. Системно-функциональный анализ процесса управления: оценка состава функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента.
7. Сущность внутрифирменного планирования, виды планов.
8. Понятие организационной культуры. Имидж менеджера и организации.
9. Особенности организационных структур управления фирмами на современном этапе.
10. Понятие и сущность мотивации. Суть механизма мотивации персонала.
11. Потребность как основа мотивационной системы. Классификация, свойства и иерархия потребностей человека.
12. Стимулирование персонала: понятие, цели, виды.
13. Организационные формы стимулирующего воздействия.
14. Содержательные теории мотивации: сущность, соотношение различных содержательных теорий мотивации, недостатки и ограничения, сфера использования.
15. Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу.
16. Теория ERG (теория существования, связи и роста) К. Альдерфера.
17. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.
18. Двухфакторная модель Ф. Герцберга.
19. Процессуальных теорий мотивации: сущность, использование в современной практике мотивации трудовой деятельности.
20. Теория ожиданий В. Врума.
21. Теория справедливости Д. Адамса.
22. Процессуальная модель Портера-Лоулера.
23. Теория партисипативного управления.
24. Материальное стимулирование - основное направление мотивации трудовой деятельности.
25. Дифференциация материального вознаграждения.
26. Мотивация персонала при различных типах стратегии компании.
27. Компенсационная политика организации.
28. Моральное стимулирование: сущность, значение, основные направления и формы.
29. Внутрифирменный контроль: формы и средства реализации.
30. Система контроллинга: функции и формы реализации.
31. Экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности менеджмента.

### **Теория организации**

1. Организация как система. Макроскопические свойства систем.
2. Основные законы организации.
3. Среда организации. Особенности взаимодействия организации со средой.
4. Оргструктуры: основные типы, их характеристики и конфигурации.
5. Цели организации. Классификация. Смещение целей.
6. Технологическая структура организации. Типы технологий.

### **Управленческие решения**

1. Причины возникновения проблемных ситуаций. Основные типы задач управления, решаемые в организациях.
2. Факторы, влияющие качество и эффективность управленческих решений.
3. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений.
4. Классификация методов и моделей разработки и принятия решений.
5. Формулирование управленческих проблем. Критические факторы успеха в правильном формулировании проблемы. Признаки неправильного определения проблемы. Трудности выявления и описания проблем.
6. Анализ управленческих проблем. Процесс построения структуры управленческой проблемы. Ценность анализа проблем. Ограничения анализа управленческих проблем.
7. Формирование представления управленческой проблемы. Диаграмма влияния.
8. Дерево решений. Матрица решений.
9. Режимы принятия управленческих решений.
10. Метод равной торговли.
11. Методы морфологического анализа.
12. Методы портфельного анализа.
13. Факторы, влияющие на принятие эвристического решения. Эвристические подходы к поиску альтернативных возможностей.
14. Элементы правильного выбора решения. Факторы успеха при принятии управленческих решений.

### **Деловые коммуникации**

1. Понятие делового общения и его особенности. Деловое общение как управленческая категория.
3. Принципы и функции делового общения в управлении персоналом.
4. Деловое общение и деловой этикет: соотношений категорий.
7. Роль руководителя в организации делового общения.
10. Вербальные средства делового общения.
11. Невербальная система делового общения.
12. Структура делового общения.
14. Основные виды делового общения.
15. Основные правила делового общения.
17. Особенности деловых переговоров и их характер.
18. Конфликты в деловом общении, стадии их становления и протекания.
19. Структура и типология конфликтов.
20. Стили поведения деловых партнеров в конфликтной ситуации.
21. Социально-психологическая диагностика конфликта.
22. Пути разрешения конфликтов в деловом общении.
23. Механизмы влияния на делового партнера в конфликтной ситуации.
24. Предпосылки формирования этики делового общения.

25. Универсальные этические принципы делового общения.
32. Виды деловой корреспонденции.
33. Культура общения по телефону.
34. Личностные особенности персонала в деловом общении.
35. Соотношение понятий «общение» и «личность».
36. Социально-психологические функции делового общения.
40. Базовые технологии публичного выступления менеджера.
41. Специфика деловой речевой культуры сотрудников организации.
42. Письменная и устная деловая речь.
43. Формы и принципы управленческого общения.
44. Охрана персональных данных как аспект делового общения.
45. Соотношение категорий «общение» и «деловое общение».
47. Коммуникативные барьеры делового общения.
48. Документ как основная форма делового общения.
49. Деловые письма и их формы. Основные требования к тексту.

### **Маркетинг**

1. Маркетинг как философия ведения современного бизнеса.
2. Содержание и организация маркетинговой деятельности на предприятии.
3. Основные концепции управления маркетинга и их сравнительная характеристика.
4. Сегментирование рынка: основные понятия, виды и критерии.
5. Позиционирование продукта на рынке: понятие, правила, критерии и пути выявления маркетинговых приоритетов.
6. Товар и товарная политика в системе маркетинга.
7. Дифференциация и диверсификация товаров в маркетинге. Разработка нового товара.
8. Жизненный цикл товара. Разновидности кривых ЖЦТ. Построение и использование Бостонской консалтинговой матрицы.
9. Понятие цены в маркетинге. Классификация цен. Ценовые стратегии. Адаптация цен на рынке.
10. Особенности продвижения товаров на международных рынках.
11. Планирование и контроль маркетинговой деятельности.

### **Стратегический менеджмент**

1. Понятие и сущность стратегического менеджмента.
2. Основные этапы и участники разработки стратегии развития организации.
3. Анализ отрасли и конкурентной ситуации.
4. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации.
5. Факторы конкурентоспособности организации на рынке и слагаемые её конкурентного статуса.
6. Конкурентные стратегии и их виды.
7. Диверсификация и её значение в современной хозяйственной практике.
8. Процесс реализации стратегии: его составляющие, факторы и необходимые условия.

### **Управление человеческими ресурсами**

1. Элементы системы управления человеческими ресурсами.
2. Функции системы управления человеческими ресурсами.
3. Методы управления человеческими ресурсами.

4. Персонал как объект управления.
5. Служба управления персоналом как субъект управления.
6. Современные концепции управления персоналом и их характеристика.
7. Подбор и отбор работников как функция управления человеческими ресурсами.
8. Оценка работников как функция управления человеческими ресурсами.
9. Обучение работников как функция управления человеческими ресурсами.
10. Мотивация работников как функция управления человеческими ресурсами.
11. Управление карьерой как функция управления человеческими ресурсами.

### **Управление рисками**

- 1 Понятие и функции риска в экономической деятельности.
- 2 Классификация рисков.
- 3 Методы выявления рисков.
- 4 Способы оценки рисков.
- 5 Качественный анализ степени риска.
- 6 Количественный анализ степени риска.
- 7 Методы оценки инвестиционных рисков.
- 8 Сущность и содержание риск-менеджмента. Объект и субъект управления в риск-менеджменте.
- 9 Основные подходы к управлению рисками.
- 10 Этапы процесса управления рисками.
- 11 Основные стратегии риска: снижение, сохранение, передача.
- 12 Методы управления рисками.
- 13 Диверсификация как способ снижения риска.
- 14 Страхование как способ снижения коммерческого риска.
- 15 Хеджирование как способ снижения рисков.
- 16 Самострахование как способ снижения риска.
- 17 Лимитирование как способ снижения риска.
- 18 Оценка эффективности методов управления риском.

### **Примерные варианты практических заданий**

#### **Ситуация № 1.**

АО Кирпичный завод занимается производством и продажей кирпича и стройматериалов. Данное предприятие имеет следующий аппарат:

- отдел прогнозирования и планирования маркетинга;
- технологический отдел;
- отдел сбыта;
- отдел по исследованию рынка;
- бухгалтерию.

Работники этих подразделений входят в подчинение руководителям служб: управляющему планового отдела, технологу, управляющему службой рыночных исследований, главному бухгалтеру, товароведу - маркетологу. Управление заводом осуществляет совет директоров.

1. Определите тип и изобразите схему данной структуры.
2. Назовите ее достоинства и недостатки.

#### **Ситуация № 2.**

В одном из магазинов фирмы "Эдем" торгующей бытовой техникой к концу II квартала текущего года наметилась угроза невыполнения плана товарооборота



Какое решение должен принять руководитель, и из каких этапов состоит процесс его принятия?

#### Ситуация № 3.

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

Вопросы:

1. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?
2. Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

#### Ситуация № 4.

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его.

Вопросы:

1. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?
2. Как Вы поведете себя, если в сфере Вашей компетенции нет подходящего рабочего места?

#### Ситуация № 5.

В одном из супермаркетов фирмы "Сорренто" возросла текучесть кадров, что отрицательно повлияло на показатели работы.

Какое решение Вы бы приняли, если бы были руководителем данного предприятия? Ответ обоснуйте.

#### Ситуация № 6.

Вы - менеджер по маркетингу на фирме выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно пылесос. Пылесос по прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи "Усовершенствованная новинка" на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение Вы примите? Сделаете такую надпись или нет? Ответ обоснуйте.

#### Ситуация №7

По роду деятельности Вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени.

Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию.

Вопросы:

1. Как Вы поступите?
2. Какую информацию считать важной, а какую второстепенной?

### **2.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания**

Государственный экзамен по направлению 38.03.02 - «Менеджмент» направленность (профиль) «Менеджмент организации» - проводится в соответствии с расписанием, которое утверждается приказом ректора РГГУ не позднее, чем за 30 календарных дней до дня его проведения.

Государственный междисциплинарный экзамен принимается государственной экзаменационной комиссией, которую возглавляет Председатель. В состав государственной экзаменационной комиссии включаются не менее 5 человек. Не менее 50% состава членов ГЭК являются ведущими специалистами - представителями работодателей, остальные – преподаватели выпускающей кафедры экономико-управленческих дисциплин филиала РГГУ в г. Домодедово, имеющими ученое звание и/или ученую степень.

Состав комиссий утверждается приказом ректора РГГУ не позднее, чем за 1 месяц до даты начала государственной итоговой аттестации.

Комиссия действует в течение календарного года.

Государственный междисциплинарный экзамен проводится в устной форме с обязательным составлением письменных тезисов ответов на специально подготовленных для этого бланках.

Вопросы по дисциплинам формируются исходя из требований ФГОС ВО по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации» в соответствии с утвержденными рабочими программами дисциплин учебного плана. Список вопросов по каждой дисциплине, входящей в государственный экзамен, утверждается на заседании кафедры экономико-управленческих дисциплин филиала РГГУ в г. Домодедово.

Государственный экзамен проводится по билетам. В каждом билете содержится два теоретических вопроса и одно практическое задание.

Первый вопрос формируется по дисциплинам обязательной части, которые создают методологическую основу направления подготовки: «История управленческой мысли», «Менеджмент организации», «Теория организации», «Деловые коммуникации», «Управленческие решения».

Второй вопрос отражает особенности профессиональной деятельности бакалавра с учетом профиля подготовки. В рамках профиля «Менеджмент организации» второй вопрос билета формируется по одной из следующих дисциплин: «Управление рисками», «Управление человеческими ресурсами», «Маркетинг», «Стратегический менеджмент».

Для ответа на билеты студентам предоставляется возможность подготовки в течение 40 мин. Для ответа на вопросы каждому студенту предоставляется время для выступления до 10 мин, после чего Председатель государственной экзаменационной комиссии предлагает ее членам задать дополнительные вопросы в рамках тематики вопросов в билете.

Если студент затрудняется при ответе на дополнительные вопросы, члены комиссии могут задать вопросы в рамках тематики программы государственного экзамена.

Ответы студентов оцениваются каждым членом комиссии, а итоговая оценка по пятибалльной системе выставляется в результате закрытого обсуждения. Решения комиссии принимаются простым большинством голосов членов комиссии, участвующих в заседании. При равном числе голосов председательствующий обладает правом

решающего голоса.

Результаты государственного междисциплинарного экзамена объявляются в день его проведения.

Решения, принятые комиссиями, оформляются протоколами.

В протоколе заседания Государственной экзаменационной комиссии по приему государственного аттестационного испытания отражаются перечень заданных обучающемуся вопросов и характеристика ответов на них, мнения членов государственной экзаменационной комиссии о выявленном в ходе государственного аттестационного испытания уровне подготовленности обучающегося к решению профессиональных задач, сформированности компетенций, а также о выявленных недостатках в теоретической и практической подготовке обучающегося.

Протокол заседания государственной экзаменационной комиссии подписывается председательствующим на заседании государственной экзаменационной комиссии и секретарем государственной экзаменационной комиссии.

Протоколы заседаний комиссий сшиваются в книги и хранятся на кафедре.

По результатам государственного экзамена обучающийся имеет право на апелляцию. Она подается лично обучающимся в апелляционную комиссию не позднее следующего рабочего дня после объявления результатов государственного аттестационного испытания.

В случае удовлетворения апелляции результат проведения государственного аттестационного испытания подлежит аннулированию. Апелляционная комиссия имеет право рекомендовать изменение результата ГЭК или прохождение повторного испытания в сроки, установленные университетом.

### **2.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение государственного экзамена**

#### **Источники**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019)
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 02.08.2019)

#### **Основная литература**

1. Якобс А. Я., Бацюн Н. В. История управленческой мысли: Учебное пособие / Якобсон А.Я., Бацюн Н.В. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 100 с.  
<http://znanium.com>
2. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации»/ В.И. Коробко— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52574.html>.— ЭБС «IPRbooks»
- 3.

4. [Шапкин А.С.](#), [Шапкин В.А.](#) Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: Пособие / Шапкин А.С., Шапкин В.А., - 9-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 544 с.: 60x84 1/16 ISBN 978-5-394-02150-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/339372>
5. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 304 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85574.html>.— ЭБС «IPRbooks»
6. Дзялошинский, И. М. Деловые коммуникации. Теория и практика. Учебник / И.М. Дзялошинский, М.А. Пильгун. - М.: Юрайт, 2015. - 448 с. <http://znanium.com/>
7. Кузнецов И.Н. Деловое общение. Деловой этикет: Учебное пособие для студентов вузов / И.Н. Кузнецов - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 431 с. <http://znanium.com/>
8. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znanium.com/>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/10400](http://www.dx.doi.org/10.12737/10400).
9. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/20621](http://www.dx.doi.org/10.12737/20621). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1004395>
10. Гончаров В. Н., Бычков В. П., Бугаков В. М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Быčkova. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 237 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/319107>

#### **Дополнительная литература**

1. Анализ и управление рисками организации : учеб. пособие / Н.А. Рыхтикова. — 3-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 248 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_597f03f1c44465.44914120](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_597f03f1c44465.44914120). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/991965>
2. Андреев А.Ф. Основы теории управления [Электронный ресурс]/ Андреев А.Ф.— Электрон. текстовые данные.— Санкт-Петербург: Троицкий мост, 2013.— 288 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/40882.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Кривоко́ра Е.И. Деловые коммуникации: учебное пособие / Е.И. Кривоко́ра. – М: ИНФРА-М, 2016. -190 с.
4. Годин А.М. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник/ Годин А.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 656 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10938>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимой для подготовки к Государственному экзамену

Информационно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru)

Официальный сайт Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс]. Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru)

Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

Электронная информационно-образовательная среда (ЭИОС) филиала РГГУ в г. Домодедово - <http://www.eios.dom-rggu.ru/>  
 Электронные учебники электронно-библиотечной системы Znanium - <http://www.znanium.com>  
 Электронно-библиотечная система IPRbooks (ЭБС IPRbooks) - <http://www.iprbookshop.ru>

### Состав программного обеспечения (ПО) (2022 г.)

п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Операционная система тонких клиентов WТware	WТware	Лицензионное
2	Windows server 2008	Microsoft	Лицензионное
3	Microsoft office 2010/2013	Microsoft	Лицензионное
4	Windows 7 Pro	Microsoft	Лицензионное
5	MyTestXPro	MyTestX	Лицензионное
6	Windows server 2012	Microsoft	Лицензионное
7	Windows 8.1	Microsoft	Лицензионное
8	Windows 10 Pro	Microsoft	Лицензионное
9	Dr. Web	Dr. Web	Лицензионное
10	Касперский	Лаборатория Касперского	Свободно распространяемое
11	AutoCAD 2010 Student	Autodesk	Свободно распространяемое
12	Archicad 21 Rus Student	Graphisoft	Свободно распространяемое
13	Adobe Acrobat Reader 9	Adobe Systems	Лицензионное
14	Zoom	Zoom	Лицензионное

### 3. Рекомендации по подготовке и оформлению ВКР

#### 3.1. Общие требования к содержанию и оформлению ВКР

Выпускная квалификационная работа представляет собой выполненную обучающимся работу, демонстрирующую уровень подготовленности выпускника к самостоятельной профессиональной деятельности.

Выпускная квалификационная работа состоит из титульного листа (приложение 2), листа содержания, введения, теоретической и практических глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений.

Кафедра экономико-управленческих дисциплин рекомендует, исходя из практики написания и опыта защиты выпускных квалификационных работ, а также исходя из потребностей в раскрытии темы бакалаврской работы, следующую структуру ВКР: введение, две-три главы, каждая из которых включает по два-три параграфа, заключение, список использованных источников и литературы, приложения.

#### Требования к содержанию каждого из разделов ВКР

Введение. Объем — не менее трех полных страниц текста. Проект введения пишется до начала работы над главами ВКР. Введение должно давать достаточно полное представление об изучаемых вопросах и проблемах темы исследования. Во введении обосновывается выбор темы исследования: должно быть четко сформулировано, в чем состоит ее актуальность, определена степень разработанности темы в литературе, научная и практическая значимость. Затем формулируются цель и задачи бакалаврской работы, объект и предмет исследования, дается отдельный перечень из 5-7 авторов, чьи труды использованы в ВКР в качестве теоретической и методологической базы исследования. Фамилии отечественных и зарубежных авторов, приводимые во введении, должны подкрепляться наличием трудов этих ученых в списке литературы. Далее указывается, что послужило информационной базой при разработке ВКР, данные бухгалтерской и другой отчетности исследуемой организации за конкретный отчетный период, статистические и иные данные об источниках фактического материала, который использован в работе.

Цель ВКР должна вытекать из необходимости раскрытия формулировки утвержденной темы исследования, задачи – из названий глав и параграфов. Объект исследования – экономические отношения, возникающие в процессе раскрытия темы, предмет исследования – исследуемое направление деятельности конкретной организации, заявленной в теме: процесс, отношения, организация, эффективность и т.п.

Далее дается краткая характеристика состава работы. Отмечается, что она состоит из введения, двух- трех глав, заключения, списка использованной литературы и имеющегося количества приложений. Потом кратко, в пределах одного абзаца на главу, говорится о содержании каждой из глав. Введение завершается указанием на то, что сделал автор работы в заключении.

Во введении студент не дает оценку самому себе о достижении цели исследования и выполнении поставленных задач.

Первая глава. В первой главе бакалаврской работы рассматриваются теоретические аспекты темы исследования, в частности, экономическая природа, сущность, формы проявления, классификации, исторический аспект, дискуссионные вопросы. При написании главы недостаточно ограничиться только описанием точек зрения разных авторов по рассматриваемой проблеме. Задача заключается в том, чтобы на основе их изучения сформулировать авторскую позицию.

При использовании авторских положений, цитат, цифрового материала необходимо делать ссылки на источник информации с указанием автора, названия, издательства, года, номера конкретной страницы печатного труда, названия и года или иного периода использованной формы отчетности.

Для написания первой главы студент должен глубоко изучить все положения, раскрывающие теорию вопроса: сущность, классификацию, роль, содержание, задачи, принципы, методы и методики исследования, способы обработки информации, наличие корреляционных связей.

В качестве третьего параграфа первой главы рекомендуется рассмотреть комплекс вопросов, связанных с технико-экономическими особенностями организации, которые обуславливают особенности в организации финансово-экономического состояния и управления объектом. Кафедра рекомендует дать краткую характеристику с использованием фактических данных по следующим вопросам: финансы, особенности фондов и резервов; особенности денежных расчетов; формы оперативного и годового финансового планирования (бюджетирования); долгосрочное финансовое планирование, организационная структура управления состава и структуры текущих денежных затрат; состава, структуры и источников формирования оборотных средств; ценообразование и формирование выручки; формирование и распределение прибыли, оценка эффективности деятельности предприятия и проблемы ее повышения. В работе должны быть использованы такие методы экономического анализа, такие как соотношение количественных и качественных оценок, логического анализа и исторических аналогов, методы прогнозирования и др.

Вторая глава. В отличие от первой – теоретической главы, вторая глава кратко может быть определена как аналитическая. Во второй главе работы на основе изучения данных различной отчетности анализируемой организации с использованием различных методологических приемов и подходов проводится анализ предмета исследования, а также оценка полученных результатов. Анализ должен проводиться за период не менее 3-х лет. Такой ретроспективный анализ позволяет: рассмотреть динамику исследуемых процессов; выявить тенденции и закономерности развития; дать им объективную оценку;

выявить причины сложившегося положения; определить пути устранения недостатков. Практическая часть работы должна содержать самостоятельно проведенные студентом расчеты, составленный иллюстративный материал: рисунки (графики, диаграммы, схемы), таблицы. Весь иллюстративный материал должен быть проанализирован и использован для подтверждения выводов по исследуемой проблеме. В главе второй проводится анализ исследуемой в работе проблемы по направлениям, выбранным автором и в полном соответствии с утвержденным научным руководителем планом. Проводимый анализ должен содержать выводы по его результатам. При этом в выводах обязательно должны найти отражение нарушения, недостатки, «узкие места», вскрытые в ходе анализа.

Третья глава. В третьей главе работы на основе обработанного практического материала и вскрытых в ходе анализа недостатков определяются основные направления и рассматриваются конкретные пути решения проблемы, обосновываются выводы, оригинальные предложения, эффективность предлагаемых мер и оценка финансово-экономических последствий их практической реализации. По возможности желательно определить, из каких источников они могут финансироваться. Основные предложения по совершенствованию (решению) исследуемой проблемы должны иметь экономическое обоснование в виде экономических расчетов и прогнозов, подтверждающих, что в прогнозном периоде финансовые показатели деятельности предприятия будут лучше фактических показателей, анализируемых во второй главе.

Результатом выполнения выпускной работы, как правило, является разработанный бизнес-план, инвестиционный проект, текущий план действий и другие мероприятия и рекомендации, направленные на повышение эффективности управления в какой-либо сфере деятельности анализируемой организации.

Для аналитических и прикладных ВКР разработанные рекомендации необходимо довести до определения потенциального экономического, социально-экономического эффекта а на примере конкретной организации – до расчета реального экономического эффекта.

Заключение. Объем 2-3 страниц. В заключении подводятся итоги проведенного исследования, формулируются и кратко обосновываются выводы и предложения автора по всей бакалаврской работе.

Необходимо обратить особое внимание на то, что заключение пишется по итогам всех глав ВКР. Заключение представляет собой итог проведенного исследования, где студент призван показать свой квалификационный уровень как в теории, так и в практически значимых вопросах для организации. Заключение обязательно должно давать



неформальные ответы на следующие принципиальные вопросы по выдвигаемой на защиту работе:

- к каким теоретическим и практически значимым выводам пришел студент в результате исследования темы;
- какие тенденции, пропорции, соотношения, процессы, нарушения и недостатки выявлены при рассмотрении в результате проведенного анализа фактического материала;
- какие предложения и рекомендации с кратким экономическим обоснованием разработаны в ВКР в ходе рассмотрения вопросов темы на примере объекта исследования.

В заключении студент не дает оценку самому себе о достижении поставленной цели и выполнении поставленных задач исследования.

Заключение должно давать полное представление о результатах исследования и авторских предложениях. Бакалаврская работа, будучи авторским трудом, является трудом коллективным – автора, авторов, использованных в работе источников, и научного руководителя, в связи с чем выводы, рекомендации и предложения делаются не от первого лица, а от авторского коллектива (не «предлагаю ...», а «предлагаем ...»).

Все составные части ВКР как комплексного исследования темы должны быть логически связаны между собой и содержать объяснение перехода от одного рассматриваемого вопроса к другому, от одной главы — к другой. Достоинством работы является профессиональный, грамотный и простой стиль изложения, без стилистических и грамматических ошибок.

Список использованной литературы должен подразделяться на разделы с составлять не менее 30 источников.

Поскольку бакалаврская работа является самостоятельным исследованием, плагиат не допускается. Плагиатом считается полное или частичное воспроизведение опубликованного (в том числе в интернете) материала, текста, абзаца, предложения без ссылок на автора, используемый источник (ресурс интернета). Порог оригинальности текста бакалаврской работы и ее фрагментов составляет 75%.

### **Оформление**

Текст всей выпускной квалификационной работы, включая титульный лист и приложения, печатается шрифтом Times New Roman. Кегль (размер шрифта): для основного текста и формул - 14, в содержании таблиц, надписях на рисунках допускается размер кегля 12 (по наполняемости); для подстрочных ссылок - 10.

Межстрочный интервал – полуторный.

Размеры полей по ГОСТ 7.32-91: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 15 мм, нижнее – 20 мм.

Выравнивание основного текста – по ширине страницы.

Текст должен иметь отступы в начале каждого абзаца (красная строка размером 1,25 см).

ВКР должна быть выполнена на одной стороне листа бумаги формата А4 по ГОСТ 9327-60 и сдается в печатном переплетенном (сброшюрованном) виде и в электронном виде.

Распечатка оригинала производится на одной стороне писчей бумаги формата А-4.

При наличии рисунков допускается распечатка работы на цветном принтере.

Все структурные элементы текста работы (содержание, введение, каждый раздел, заключение, список источников и литературы, приложения) начинаются с нового листа, для чего рекомендуется использовать функцию Microsoft Word «Разрыв страницы» в меню «Вставка».

Нумерация страниц – сквозная в правом верхнем углу арабскими цифрами, без пропусков и литерных добавлений (2а, 3б).

В сквозную нумерацию страниц включаются все элементы ВКР, включая иллюстрации и таблицы, расположенные на отдельных листах, а также приложения.

Нумерация страниц начинается с третьей страницы (введения). Титульный лист и лист с содержанием работы (оглавлением) в объем работы включаются, но номер страницы на них не ставится. Страницы приложений нумеруются в порядке сквозной нумерации всей работы, но в общий объем работы не включаются.

Названия структурных элементов (содержание, введение, заголовки разделов, заключение, список использованных источников и литературы) выравниваются по центру страницы, выделяются заглавными буквами, должны быть набраны без переносов, в конце их точка не ставится.

Заголовки подразделов, выводы по разделам выравниваются по ширине страницы, начинаются с абзаца, печатаются как в предложениях, в конце их точка не ставится.

Заголовки разделов и подразделов нумеруются арабскими цифрами.

Номер подраздела двухуровневый и состоит из номера раздела и номера подраздела, разделенных точкой.

Внутри текста могут быть приведены перечисления. Перед каждым перечислением следует ставить дефис или, при необходимости ссылки в тексте документа на одно из перечислений, строчную букву (за исключением ё, з, й, о, ч, ь, ы, ь), после которой ставится скобка.

Главным условием сокращения слов является однозначность их понимания и обеспечение расшифровки сокращенных слов. Не следует сокращать слова в тех случаях,

когда это может исказить или сделать не ясным смысл текста описания, затруднить его понимание. Применяемые сокращения должны соответствовать общепринятой аббревиатуре.

Все таблицы и рисунки должны иметь названия и номера, а формулы и уравнения – номера.

Нумерации проводится арабскими цифрами. Перед цифрой, обозначающей номер, знак №; а после нее не ставится точка.

Номер таблицы выравнивается по правому краю страницы. Точка после цифры, обозначающей номер таблицы, не ставится.

Заголовок таблицы помещают на следующей строке от слова «Таблица» и выравнивается по центру страницы. Точка после названия таблицы не ставится, но используется знак сноски для указания на ее источник.

Таблица имеет два уровня членения: вертикальный – графы; горизонтальный – строки. Графы и строки таблицы должны иметь заголовки, выраженные именем существительным в именительном падеже. Подзаголовки граф и строк должны быть грамматически согласованы с заголовками. В заголовках и подзаголовках граф и строк таблицы употребляются только общепринятые сокращения и условные обозначения. В таблице должны быть проведены горизонтальные и вертикальные линии, разграничивающие строки таблицы. Графы таблицы должны быть пронумерованы, если таблица располагается более чем на одной странице. Графа «№ п/п» в таблицу не включается.

Если повторяющийся в разных строках графы таблицы текст состоит из одного слова, то его после первого написания допускается заменять кавычками; если из двух и более слов, то при первом повторении его заменяют словами «то же», а далее - кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, знаков, математических символов не допускается.

Название рисунка помещается после самого рисунка без абзаца.

Точка после названия рисунка не ставится, но используется знак сноски для указания на его источник.

Рисунок и сопровождающие его подписи не должны разрываться и должны иметь по одной пустой строке от основного текста до рисунка и после надписи под ним.

Формулы приводятся отдельной строкой; выравнивание – по центру страницы. Для представления формул рекомендуется использовать опцию «Редактор формул» Microsoft Word.

Номер формулы указывается на этой же строке в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

К приведенным формулам дается пояснение каждому символу, когда он встречается впервые, и указывается единица его измерения.

Ссылки в тексте на порядковые номера формул даются в скобках.

Для выделения формулы перед ней и после пояснения символов, в нее входящих, оставляется одна пустая строка.

### **Требования к оформлению научно-справочного аппарата**

При оформлении научно-справочного аппарата ВКР необходимо ориентироваться на методические указания, размещённые на сайте Научной библиотеки РГГУ <http://liber.rsuh.ru/section.html?id=684>.

Научно-справочный аппарат ВКР содержит две взаимосвязанные части: 1. Список использованных источников и литературы и 2. Подстрочные ссылки.

Список включает библиографические описания использованных (цитируемых, рассматриваемых, упоминаемых) документов, изданий, ресурсов. Вся литература, включая электронные издания, располагается в алфавитном порядке авторов или заглавий документов.

Содержание и структуру Списка определяет автор работы, исходя из цели и задач ее выполнения. Он включает следующие разделы (в порядке их представления): Источники (опубликованные и неопубликованные), Литература, справочные и информационные издания, Интернет-ресурсы.

Список не нумеруется и печатается через 1,5 межстрочный интервал.

Структурные элементы Списка – его разделы (источники, опубликованные, неопубликованные, литература, справочные и информационные издания, адреса ресурсов Интернет) выравниваются по центру страницы, указываются без кавычек и точки в конце и не нумеруются.

Каждая позиция внутри раздела Списка начинается с абзаца и нумеруется арабскими цифрами в пределах всего Списка.

Опубликованные источники приводятся в последовательности по их юридической значимости:

В библиографическом описании неопубликованных документов сведения о выходных данных (где, кем, когда опубликовано издание) не приводятся.

В зависимости от структуры описываемого объекта библиографическое описание включает:

Заголовок (автор). Основное заглавие : сведения, относящиеся к заглавию / первые сведения об ответственности ; последующие сведения об ответственности. – Сведения об издании. – Место издания : издатель, дата издания. – Объем. – (Основное заглавие серии ; номер выпуска серии). – Примечания.

Для электронных ресурсов приводят сведения о количестве физических единиц (арабскими цифрами) и специфическое обозначение материала.

Схема библиографической записи электронного издания:

Заголовок (автор). Основное заглавие [Электронный ресурс] : сведения, относящиеся к заглавию / сведения об ответственности. – Сведения об издании. – Обозначение вида ресурса. – Место издания : издатель, дата издания. – (Основное заглавие серии). – Примечание (указать режим доступа).

В описании статьи из книг, сборников, сериальных и периодических изданий (журнал, газета) сначала приводят сведения о статье с указанием фамилии автора и названия или только названия, если нет автора, а затем об источнике, в котором она приведена. Если статья опубликована в периодическом издании обязательно указываются название издания, год, номер и страницы. Объем статьи приводится по форме «от и до» и перед числом указывают сокращенное слово страница «С».

Схема библиографической записи статьи:

... из сборников

Заголовок (автор). Основное заглавие : сведения, относящиеся к заглавию / первые сведения об ответственности ; последующие сведения об ответственности // Основное заглавие : сведения, относящиеся к заглавию / первые сведения об ответственности. – Сведения об издании. – Место издания : издатель, дата издания. – Номер тома. – Объем.

... из журналов

Заголовок (автор). Основное заглавие : сведения, относящиеся к заглавию / первые сведения об ответственности ; последующие сведения об ответственности // Основное заглавие : сведения, относящиеся к заглавию. – Год. – Номер. – Объем.

... из газет

Заголовок (автор). Основное заглавие : сведения, относящиеся к заглавию / первые сведения об ответственности ; последующие сведения об ответственности // Основное заглавие : сведения, относящиеся к заглавию. – Год. – Дата (число и месяц). – Объем.

Справочные и информационные издания приводятся по алфавиту в соответствии с общей схемой библиографического описания литературы.

Сведения для описания электронных изданий берутся с титульного экрана.

При описании электронных ресурсов необходимо указать обозначение вида ресурса: электронные данные (электрон. дан.).

В примечании после слов режим доступа указывается электронный адрес ресурса.

Схема библиографической записи ресурса Интернет:

Заголовок (автор). Основное заглавие [Электронный ресурс] : сведения, относящиеся к заглавию / сведения об ответственности. – Сведения об издании. – Обозначение вида ресурса. – Место издания : издатель, дата издания. – (Основное заглавие серии). – Примечание (указать режим доступа).

Подстрочные библиографические ссылки используются во всех случаях цитирования, парафраз либо заимствования информации с указанием на источник. Подстрочными ссылками обязательно подтверждаются все факты, цифры и другие конкретные данные, приводимые в тексте.

Библиографические ссылки в виде подстрочных примечаний оформляются в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008.

Для связи ссылки и текста используется знак сноски, который оформляется как верхний индекс.

Ссылки нумеруются в сквозном порядке арабскими цифрами в пределах всей работы и помещаются внизу страницы под отчеркивающей линией.

Подстрочные ссылки печатаются шрифтом Times New Roman № 10 через 1,0 межстрочный интервал. Разделяются ссылки пустой строкой.

В повторных ссылках на одну работу автора (авторов) основное заглавие и следующие за ним повторяющиеся элементы опускают, пишут фамилию и инициалы автора (авторов), употребляя слова: «Указ. соч.» и приводят номер страницы, на которую ссылаются.

В ссылке на электронный источник помимо основного заглавия, обозначения [Электронный ресурс] и электронного адреса (режима доступа) обязательно должна быть указана дата обращения.

## 3.2. Оценочные материалы для ВКР

### 3.2.1. Описание показателей, критериев и шкалы оценивания

Критерии оценки выпускных квалификационных работ

Оценка	Критерии
<b>«Отлично»</b> (выполнены все пункты)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работа оформлена в полном соответствии с требованиями ФГОС ВО.</li> <li>• В работе раскрывается заявленная тема, решены</li> </ul>

	<p>поставленные задачи.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Теоретическая и практическая часть работы органически взаимосвязаны.</li> <li>• В работе на основе изучения источников дается самостоятельный анализ фактического материала.</li> <li>• В работе делаются самостоятельные выводы, выпускник демонстрирует свободное владение материалом, уверенно отвечает на основную часть вопросов.</li> <li>• Работа представлена своевременно, с развернутыми отзывами и сопроводительными документами.</li> </ul>
<p><b>«Хорошо»</b> (выполнены все пункты)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работа оформлена с не принципиальными отступлениями от требований ФГОС ВО.</li> <li>• Содержание работы недостаточно раскрывает заявленную тему, не все поставленные задачи решены.</li> <li>• Теоретическая и практическая часть работы недостаточно связаны между собой.</li> <li>• Выпускник владеет материалом, но не на все вопросы дает удовлетворительные ответы.</li> <li>• Недостаточная самостоятельность при анализе фактического материала и источников.</li> <li>• Работа представлена своевременно, с развернутыми отзывами и сопроводительными документами.</li> </ul>
<p><b>«Удовлетворительно»</b> (выполнены 3 и более пунктов)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работа выполнена с незначительными отступлениями от требований ФГОС ВО.</li> <li>• Содержание работы плохо раскрывает заявленную тему, предъявленное решение поставленных задач не является удовлетворительным (вызывает массу возражений и вопросов без ответов).</li> <li>• Слабая база источников.</li> <li>• Отсутствует самостоятельный анализ литературы и фактического материала.</li> <li>• Слабое знание теоретических подходов к решению проблемы и работ ведущих ученых в данной области.</li> <li>• Неуверенная защита работы, ответы на вопросы не воспринимаются членами ГЭК как удовлетворительные.</li> <li>• Работа представлена с нарушением срока предоставления выпускных квалификационных работ, имеются существенные замечания к содержанию.</li> </ul>
<p><b>«Неудовлетворительно»</b> (выполнен хотя бы один из пунктов)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работа представлена с нарушением срока предоставления выпускных квалификационных работ, имеются существенные замечания к содержанию.</li> <li>• Отсутствует рецензия, утвержденного деканом рецензента.</li> <li>• Работа не соответствует требованиям ФГОС ВО.</li> <li>• Выпускник не может привести подтверждение теоретическим положениям.</li> <li>• Выпускник не знает источников по теме работы или не может их охарактеризовать.</li> <li>• Студент на защите не может аргументировать выводы, не отвечает на вопросы.</li> <li>• В работе отсутствуют самостоятельные разработки,</li> </ul>

	<p>решения или выводы.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В работе обнаружены большие куски заимствованного текста без указания его авторов.</li> </ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (EuropeanCreditTransferSystem; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

<i>100-балльная шкала</i>	<i>Традиционная шкала</i>		<i>Шкала ECTS</i>
<i>95 – 100</i>	<i>отлично</i>	<i>зачтено</i>	<i>A</i>
<i>83 – 94</i>			<i>B</i>
<i>68 – 82</i>	<i>хорошо</i>		<i>C</i>
<i>56 – 67</i>	<i>удовлетворительно</i>		<i>D</i>
<i>50 – 55</i>			<i>E</i>
<i>20 – 49</i>	<i>неудовлетворительно</i>		<i>не зачтено</i>
<i>0 – 19</i>		<i>F</i>	

### 3.2.2. Примерная тематика ВКР

#### **Примерная тематика Выпускных квалификационных работ по направлению «Менеджмент» направленность (профиль) «Менеджмент организации»**

1. Совершенствование системы управления организацией (на конкретном примере)
2. Совершенствование организационной структуры управления предприятием (на конкретном примере)
3. Организация и управление предприятиями и повышение их эффективности (на конкретном примере)
4. Совершенствование документационного обеспечения управленческой деятельности организации (на конкретном примере)
5. Совершенствование системы планирования в организации (на конкретном примере)
6. Бизнес-планирование как средство повышения конкурентоспособности организации на рынке (на конкретном примере)
7. Разработка бизнес-плана развития организации (на конкретном примере)
8. Совершенствование организации бизнес-процессов в организации (на конкретном примере)
9. Совершенствование стратегии развития организации (на конкретном примере)
10. Совершенствование стратегического управления организацией (на конкретном примере)
11. Совершенствование стимулирования персонала в организации (на конкретном примере).
12. Совершенствование механизма стимулирования персонала современных организаций (на конкретном примере).
13. Совершенствование механизма мотивации персонала современной организации (на конкретном примере).



14. Совершенствование организационной культуры в системе управления человеческими ресурсами (на конкретном примере).
15. Совершенствование управления конфликтами в организации (на конкретном примере).
16. Совершенствование управления конфликтами в организации при внедрении инноваций (на конкретном примере).
17. Совершенствование коммуникативных процессов в организации (на конкретном примере).
18. Совершенствование методов управления мотивацией и стимулированием менеджеров по персоналу в организации (на конкретном примере).
19. Совершенствование инвестиционной политики организации (на конкретном примере)
20. Совершенствование дивидендной политики организации (на конкретном примере)
21. Стратегическое и текущее планирование деятельности организации (на конкретном примере)
22. Финансовое планирование как фактор эффективного управления деятельностью организации (на конкретном примере)
23. Бюджетирование в системе управления деятельностью организации (на конкретном примере)
24. Управление рисками организации (на конкретном примере)
25. Организация и нормирование труда в организации (на конкретном примере)
26. Совершенствование ценовой/тарифной политики в организации (на конкретном примере)
27. Совершенствование ценовой стратегии организации (на конкретном примере)
28. Совершенствование маркетинговой политики организации (на конкретном примере)
29. Управление маркетинговой деятельностью организации (на конкретном примере)
30. Совершенствование управления клиентоориентированной политикой организации (на конкретном примере)
31. Совершенствование управления продвижением продукции в организации (на конкретном примере)
32. Совершенствование управления сбытовой деятельностью в организации (на конкретном примере)
33. Совершенствование управления рекламной деятельностью в организации (на конкретном примере)
34. Совершенствование управления системой коммуникаций в организации (на конкретном примере)

### **3.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания**

Выпускные квалификационные работы, выполненные по завершении образовательных программ подготовки бакалавров всех форм обучения подлежат проверке. Во-первых, они проверяются выпускающими кафедрами на оригинальность и самостоятельность авторского текста. Во-вторых, научный руководитель представляет письменный отзыв (Приложение 5) о работе студента в период подготовки ВКР, в котором дается общая оценка работы и допуск ее на защиту.

Кроме этого на выпускную квалификационную работу студент получает рецензию (Приложение 6).

Выпускные квалификационные работы по программам бакалавриата подлежат внутреннему (кафедральному) рецензированию.

Рецензент проводит анализ выпускной квалификационной работы и представляет письменную рецензию на указанную работу. Если выпускная квалификационная работа имеет междисциплинарный характер, она может быть направлена нескольким рецензентам.

В рецензии (рецензиях) на ВКР должна содержаться предварительная оценка в форме вывода: "Работа допускается к защите с оценкой ..." или "Работа не допускается к защите". Окончательная оценка дается после защиты. Если работа не допущена к защите, то она должна быть студентом переработана в соответствии с рецензией и вновь представлена на кафедру на внутреннее рецензирование.

Обучающийся должен быть ознакомлен с отзывом научного руководителя и рецензией (рецензиями) не позднее, чем за 5 календарных дней до дня защиты выпускной квалификационной работы.

На защиту ВКР студент представляет:

- ВКР на бумажном и электронном носителях;
- отзыв научного руководителя с рекомендацией о допуске к защите, рецензию;
- зачетную книжку.

Защита ВКР носит публичный характер в присутствии комиссии - ГЭК, сформированной в соответствии с приказом ректора.

В ходе защиты работы на заседании ГЭК задача студента - показать углубленное понимание вопросов темы выпускной квалификационной работы, хорошее владение материалом по теме, умение отвечать на вопросы членов ГЭК, владение материалом презентации в процессе доклада.

Процедура защиты включает следующие этапы:

- сообщение студента об основном содержании работы;
- ответы студента на вопросы членов ГЭК.

Студент должен тщательно подготовиться к защите ВКР. Общая продолжительность доклада не более 7 минут. Общая схема защиты:

- следует дать краткое обоснование темы, показать ее актуальность;
- указать, какова цель работы и ее задачи;
- дать краткую экономическую характеристику деятельности организации, на примере которой написан ВКР;
- раскрыть, какие результаты достигнуты в ходе исследования и что сделано лично студентом;
- изложить вытекающие из проведенного исследования основные выводы и предложения.

Краткий доклад должен быть подготовлен в письменном виде, но выступать на защите перед ГЭК следует, не зачитывая текст.

Доклад необходимо иллюстрировать презентациями: графиками, таблицами, схемами, подготовленными заблаговременно. Презентации должны включать 8 - 10 слайдов.

Оценка результатов защиты ВКР производится коллегиально членами ГЭК, присутствующими на защите работы.

Оценка объявляется после окончания защиты всех ВКР на данном заседании ГЭК.

#### **4. Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации**

Реализация учебной дисциплины требует наличия кабинета со следующим оборудованием:

1. Ноутбук с программным обеспечением Microsoft PowerPoint;
2. Проектор для демонстрации слайдов Microsoft PowerPoint;
3. Экран для демонстрации слайдов Microsoft PowerPoint.

#### **5. Особенности проведения государственной итоговой аттестации для обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Процедуры проведения ГИА для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья регламентируются действующим Положением о проведении государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры.

УТВЕРЖДЕНО  
Протокол заседания кафедры  
№ \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_.20 \_\_\_\_ г.

**ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ**  
в программе Государственной итоговой аттестации  
по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность Профиль: Менеджмент организации  
на 2022/2023 учебный год

1.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**«Российский государственный гуманитарный университет»****(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

Филиал в г. Домодедово

Кафедра экономико-управленческих дисциплин

Иванова Вероника Валерьевна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (НА  
ПРИМЕРЕ ООО «АНКОР»)**Выпускная квалификационная работа студента(ки) 4 курса  
очной формы обученияНаправление 38.03.02 «Менеджмент»  
Профиль «Менеджмент организации»Допущена к защите на ГЭК  
Заведующий кафедрой,  
кандидат экономических наук,  
доцент\_\_\_\_\_ М.В.Ферафонтова  
(личная подпись)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022г.

Научный руководитель

кандидат экономических наук,  
доцент\_\_\_\_\_ Г.А.Паламаренко  
(личная подпись)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г.

Домодедово 2022

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»**

**(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

Институт / Факультет \_\_\_\_\_

Кафедра / УНЦ \_\_\_\_\_

Направление подготовки /  
специальность \_\_\_\_\_

(код, наименование)

Направленность  
(профиль) \_\_\_\_\_

Заведующему кафедрой

\_\_\_\_\_

(ученая степень, ученое звание,  
Фамилия И.О.)

студента(ки) \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_  
группы

\_\_\_\_\_ формы  
обучения

\_\_\_\_\_

(Фамилия Имя Отчество)

\_\_\_\_\_

(телефон домашний / рабочий)

\_\_\_\_\_

(телефон сотовый)

e-mail: \_\_\_\_\_

### **З А Я В Л Е Н И Е \***

Прошу утвердить тему выпускной квалификационной работы (ВКР):

\_\_\_\_\_

и назначить научным руководителем \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Фамилия, Имя, Отчество)

\_\_\_\_\_

научным консультантом \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(должность, ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_

(Фамилия, Имя, Отчество)

\_\_\_\_\_

(должность, ученая степень, ученое звание)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г. \_\_\_\_\_  
(подпись студента)

СОГЛАСОВАНО:

Научный руководитель \_\_\_\_\_  
(должность, Фамилия И.О.) \_\_\_\_\_  
(подпись)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(Фамилия И.О.) \_\_\_\_\_  
(подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

\* Подается на кафедру за полгода до проведения государственной итоговой аттестации.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»**

**(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

Институт / Факультет \_\_\_\_\_  
 Кафедра / УНЦ \_\_\_\_\_  
 Направление подготовки / \_\_\_\_\_  
 специальность (код, наименование) \_\_\_\_\_  
 Направленность / \_\_\_\_\_  
 Магистерская программа \_\_\_\_\_

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 (ученая степень, ученое звание,  
 Фамилия И.О.)

(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**З А Д А Н И Е \***

**на выпускную квалификационную работу \*\***

студента (ки) \_\_\_\_\_  
 (Фамилия, Имя, Отчество)

\_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ группы.

1. Тема выпускной квалификационной работы (ВКР):

\_\_\_\_\_ утверждена приказом ректора РГГУ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

2. Дата представления ВКР на кафедру « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

3. Структура выпускной квалификационной работы (наименование глав)

Первая глава \_\_\_\_\_

Вторая глава \_\_\_\_\_

Третья глава \_\_\_\_\_

Приложения, \_\_\_\_\_  
 (схемы, таблицы) \_\_\_\_\_

4. Сроки сдачи материалов ВКР

№ п/п	Глава	Дата
1	2	3
1.	Первая глава	



2.	Вторая глава	
3.	Третья глава	

5. Дата выдачи задания «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

6. Научный руководитель \_\_\_\_\_  
 (должность, Фамилия И.О.) (подпись)

8. Задание принял \_\_\_\_\_  
 (Фамилия И.О. студента) (подпись)

\* Составляется на основании решения заседания кафедры (Протокол №\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.).

\*\* Справочно: прилагается перечень запланированных образовательных программ (ОП) результатов обучения (указываются шифры и содержание целевых компетенций).

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»**

**(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

Институт / Факультет \_\_\_\_\_  
Кафедра / УНЦ \_\_\_\_\_  
Направление подготовки / \_\_\_\_\_  
специальность \_\_\_\_\_ (код, наименование)

**ОТЗЫВ НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ\***  
на выпускную квалификационную работу\*\*

Студента (ки) \_\_\_\_\_  
(Фамилия, Имя, Отчество)

\_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ группы \_\_\_\_\_ формы обучения.

Тема выпускной квалификационной работы (ВКР) \_\_\_\_\_

1. Соответствие содержания работы теме, актуальность темы, научность \_\_\_\_\_

2. Уровень теоретической разработки темы \_\_\_\_\_

3. Связь теоретического исследования с практическим решением поставленных задач \_\_\_\_\_

\* Отзыв должен содержать (по каждой позиции) конкретные выводы и значения, подкрепленные ссылками на страницы работы.

\*\*Прилагается «Протокол экспертизы соответствия уровня достижения студентом запланированных результатов выполнения ВКР».

4. Степень самостоятельности раскрытия темы \_\_\_\_\_

---

---

---

5. Логичность, четкость, грамотность изложения материала \_\_\_\_\_

---

---

---

6. Обоснованность, новизна выводов, практическая ценность полученных результатов. Рекомендации к публикации, внедрению, представлению на конкурс \_\_\_\_\_

---

---

---

7. Соблюдение правил оформления работы \_\_\_\_\_

---

---

---

8. Заключение о сформированности компетенций выпускника \_\_\_\_\_

(сформированы / не сформированы в соответствии с требованиями ФГОС ВО)

9. Оценка соответствия выпускной квалификационной работы предъявляемым требованиям

---

---

---

Научный руководитель \_\_\_\_\_

(должность, ученая степень, ученое звание, Ф.И.О.)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Подпись \_\_\_\_\_

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»**

**(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

**Филиал РГГУ в г. Домодедово**

**РЕЦЕНЗИЯ ОППОНЕНТА О ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ  
РАБОТЕ**

Бакалаврская работа выполнена

Студентом (кой)

Кафедра

Направление **38.03.02. «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации»**

Тема выпускной квалификационной работы

**1.Актуальность выбранной темы**

**2.Соответствие содержания дипломной работы поставленной цели и сформулированным задачам**

**3.Главные достоинства работы**

**4.Практическое значение работы и научная обоснованность полученных результатов**

**5.Соответствие оформления работы требованиям МО РФ**

**6. Недостатки и замечания по работе**

**Оценка соответствия подготовленности автора дипломной работы требованиям ФГОСЗ+**

№	Требования к уровню профессиональной подготовленности выпускника	Оценка		
		В основном соответствует	Соответствует	Не соответствует
1.	Актуальность темы работы	+		
2.	Полнота обзора использованных источников и литературы	+		
3.	Соответствие использованных методов и моделей поставленной цели	+		
4.	Междисциплинарный характер дипломной работы	+		
5.	Четкость, последовательность и язык изложения материала	+		
6.	Использование в работе современных компьютерных технологий	+		
7.	Качество оформления материала и результатов работы	+		
8.	Оригинальность и новизна полученных результатов	+		
9.	Практическая значимость работы	+		

**Общее заключение по работе (рекомендации о допуске к защите)**

Рецензент \_\_\_\_\_  
(Фамилия, Имя, Отчество)

место работы, должность, ученая степень, ученое звание \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Подпись \_\_\_\_\_