



Образовательная автономная некоммерческая  
организация высшего образования  
**«Международный славянский институт»**  
129085, г. Москва, ул. Годовикова, д. 9, стр. 25, тел./факс 602-46-76,  
e-mail: [info@slavinst.ru](mailto:info@slavinst.ru)

Кафедра Экономики и организации предпринимательства

Решением Ученого Совета МСИ  
Протокол № 1  
«28» августа 2017 г.



**ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ (ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ)  
АТТЕСТАЦИИ**

**38.03.02 Менеджмент**

*(указывается код и наименование направления или и специальности подготовки)*

*ФГОС ВО утвержден приказом Минобрнауки России от 12 января 2016 г. N 7*

**Профиль (специализация) подготовки**

**Производственный менеджмент**

*(указывается наименование профиля или специализации подготовки)*

**Квалификация (степень)**

**Бакалавр**

*(указывается бакалавр / магистр / специалист)*

**Форма обучения очная**

**Форма итогового контроля экзамен**

**Индекс дисциплины/трудоемкость (БЗ/9 ЗЕТ)**

**г. Москва**

**2017 г.**

## Содержание программы

1. Общие положения	3
2. Перечень планируемых результатов обучения при прохождении итоговой (государственной итоговой) аттестации, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.	3
3. Содержание, форма и порядок подготовки и проведения итогового междисциплинарного экзамена по направлению 38.03.02 «Менеджмент»	9
3.1. Содержание основных разделов программы	10
3.2. Примерный перечень вопросов итогового междисциплинарного экзамена по направлению 38.03.02 «Менеджмент»	28
3.3. Методические рекомендации обучающимся по подготовке к итоговому междисциплинарному экзамену	33
3.4. Методические указания по системе оценки знаний	37
4. Содержание, форма и порядок подготовки и проведения защиты бакалаврской выпускной квалификационной работы по направлению 38.03.02 «Менеджмент»	40
4.1. Выбор темы бакалаврской работы	41
4.2. Структура бакалаврской работы	41
4.3. Рецензирование бакалаврской работы	42
4.4. Защита бакалаврской работы	42
4.5. Примерная тематика бакалаврских работ по направлению 38.03.02 «Менеджмент»	43
5. Особенности организации Итоговой (государственной итоговой) аттестации для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.	46

## **1. Общие положения**

Итоговая (государственная итоговая) аттестация (ГИА) – процесс итоговой проверки и оценки знаний, умений, навыков выпускника, полученных в результате освоения основной образовательной программы (ОП) по направлению подготовки бакалавра.

**Цель ГИА:** установление уровня подготовки выпускников, завершивших обучение по направлению 38.03.02 «Менеджмент» к выполнению профессиональных задач и соответствия его подготовки требованиям федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС) высшего образования с последующим присвоением обучающимся степени «бакалавр». Задачи ГИА заключаются в необходимости дать оценку уровня и объема знаний, умений и навыков, полученных обучающимися в процессе обучения, в том числе:

1) теоретических знаний в области общепрофессиональных базовых и специальных дисциплин, достаточных для работы в коллективе и профессионального выполнения своих обязанностей, а также для последующего обучения в магистратуре и аспирантуре.

2) проверкой конкретных функциональных возможностей обучающихся, их способности к самостоятельным суждениям на основе имеющихся знаний.

Итоговая (государственная итоговая) аттестация включает защиту бакалаврской выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы) и сдачу итогового итогового междисциплинарного экзамена.

Трудоемкость итоговой (государственной итоговой) аттестации составляет 9 зачетных единиц, 6 недель, 324 часа.

ГИА выпускников осуществляется государственной аттестационной комиссией (ГЭК), организуемой в ОАНО ВО «МСИ» в соответствии с Положением об итоговой (государственной итоговой) аттестации выпускников высших учебных заведений в Российской Федерации.

## **2. Перечень планируемых результатов обучения при прохождении итоговой (государственной итоговой) аттестации, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.**

Цели ГИА соотносятся со следующими видами профессиональной деятельности бакалавра:

- организационно-управленческая;

- информационно-аналитическая;
- предпринимательская.

и профессиональными задачами:

**организационно-управленческая деятельность:**

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);
- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
- планирование деятельности организации и подразделений;
- формирование организационной и управленческой структуры организаций;
- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;
- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);
- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;
- участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы);

**информационно-аналитическая деятельность:**

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- построение и поддержка функционирования внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;
- создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;
- разработка и поддержка функционирования системы внутреннего документооборота организации, ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;
- разработка системы внутреннего документооборота организации;

- оценка эффективности проектов;
- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;

- оценка эффективности управленческих решений;

**предпринимательская деятельность:**

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

Возможность решения вышеперечисленных профессиональных задач обеспечивается формированием и развитием в ходе НИР следующих компетенций:

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

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

- ОК-3 способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;

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

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

- ОК-6 способностью к самоорганизации и самообразованию;

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

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

- ОПК-1 владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности;

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

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

- ОПК-4 способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации;

- ОПК-5 владением навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем;

- ОПК-6 владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

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

- ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов

формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

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

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

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

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

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

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

- ПК-8 владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности

организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

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

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

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

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

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

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

- ПК-15 умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании;
- ПК-16 владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов;
- ПК-17 способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;
- ПК-18 владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов);
- ПК-19 владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками;
- ПК-20 владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.

### **3. Содержание, форма и порядок подготовки и проведения итогового междисциплинарного экзамена по направлению 38.03.02 «Менеджмент»**

В соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего образования от 12 января 2016 г. N 7 Итоговая аттестация обучающихся направления 38.03.02 «Менеджмент» включает защиту выпускной квалификационной работы и сдачу междисциплинарного экзамена по направлению.

Итоговый междисциплинарный экзамен по направлению проводится с целью проверки уровня и качества общей, прежде всего общепрофессиональной и специальной, подготовки обучающихся.

Согласно квалификационной характеристики, каждый менеджер должен решать следующие профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности:

В междисциплинарный экзамен по направлению 38.03.02 «Менеджмент» включаются следующие дисциплины:

1. Основы менеджмента
2. Инновационный менеджмент
3. Стратегический менеджмент
4. Управление персоналом
5. Разработка управленческих решений
6. Теория организации
7. Производственный менеджмент

### **3.1. Содержание основных разделов программы**

#### **РАЗДЕЛ 1. «Теория менеджмента»**

Тема 1. Система менеджмента: сущность менеджмента и основные понятия

Менеджмент и управление. Сферы влияния менеджмента, его глобальный характер в управлении экономическими и социальными процессами.

Понятие системы менеджмента. Составные элементы менеджмента. Менеджмент как наука и искусство. Принципы менеджмента. Соотношение науки и практики менеджмента. Менеджмент как научная дисциплина и область исследований.

Роль и место курса менеджмента в системе экономических наук.

Тема 2. Научные школы и подходы в развитии менеджмента

Условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Понятие научной школы менеджмента. Эволюция управления как научной дисциплины. Школа научного управления. Классическая или административная школа в управлении. Школа "человеческих" отношений. Количественный, системный и ситуационный подходы в управлении.

Разнообразие современных моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др. Особенности российского менеджмента.

Перспективы развития менеджмента.

### Тема 3. Природа и состав функций менеджмента

Объективные основы планирования. Планирование и прогнозирование. Принципы планирования. Методы разработки планов и этапы планирования. Долгосрочные и среднесрочные планы организаций. Стратегическое планирование. Сущность стратегического менеджмента. Его значение в современных условиях. Общее понятие о бизнес-плане. Методология управления проектами. Оперативное планирование и управление. Вариантность плановых решений.

Использование автоматизированных программ в планировании. Роль менеджеров в подготовке и реализации планов.

Мотивация поведения человека в организации. Мотивация как процесс. Потребность - исходное начало процесса мотивации. Руководитель как элемент мотивационной структуры организации. Содержательные теории мотивации персонала. Сущность процессуальных теорий мотивации персонала. Сравнительный анализ содержательных и процессуальных теорий мотивации.

Контроль как одна из важнейших функций менеджмента. Принципы контроля. Виды контрольных функций, их основные элементы: целевая направленность, ориентация на конечный плановый результат. Этапы контроля.

Виды управленческого контроля. Сущность контроллинга. Контроллинг - совокупность методов современного менеджмента. Контроллинг как система.

Основной принцип контроллинга. Способы реализации задач контроллинга.

Организация внешнего и внутреннего контроля. Самоконтроль.

Изменение содержания функций менеджмента в современных условиях.

### Тема 4. Организационные структуры управления

Сущность и содержание понятия "организационная структура управления". Факторы, диктующие необходимость пересмотра, совершенствования организационных структур управления. Теоретические и методологические аспекты проектирования оргструктур. Типы оргструктур и динамика их развития. Принципы и методы проектирования

организационных структур управления. Этапы организационного проектирования. Реструктуризация как система методов и средств обеспечения эффективности деятельности организации.

Особенности организационного механизма управления акционерными обществами. Организационные структуры управления акционерной собственностью. Маркетинговые структуры и их взаимодействие с другими функциональными структурами.

Ассоциативные формы организации управления. Концерны, консорциумы, ассоциации, холдинги, финансово-промышленные группы. Соотношение централизации и децентрализации в структуре управления.

#### Тема 5. Коммуникации в менеджменте

Понятие коммуникаций в менеджменте. Роль обмена информацией в организации. Коммуникация как процесс. Ее структура. Вербальные и невербальные коммуникации. Коммуникативные стили. Эффективность коммуникации. Проблема измерения эффективности: соотношение результата и организационных усилий. Барьеры на пути эффективного обмена информацией. Проблема обратной связи.

Управление коммуникационными процессами: границы и возможности. Организация распространения информации руководителем. Методы контроля, координации, согласования. Информационная "память" организации. Информационные подразделения и их место в структуре организации.

#### Тема 6. Процесс и методы принятия управленческих решений

Роль и место решений в процессе управления. Зависимость эффективности управления от качества и степени реализации решения. Классификация управленческих решений и требования, предъявляемые к ним. Целевая ориентация и системный подход к принятию решений. Наука и искусство принятия управленческого решения. Процесс принятия управленческого решения. Анализ альтернатив действий. Понятие и роль критериев, используемых в процессе выбора наилучшей альтернативы. Решения, принимаемые в условиях определённости, риска и неопределённости. Организация и контроль выполнения решений. Управленческое решение и ответственность. Эффективность решений.

Методы и модели принятия управленческих решений. Методы принятия решений в условиях определённости, риска и неопределённости. Применение экономико-математических методов и моделей при принятии решений. Использование информационных технологий в процессе разработки и принятия управленческих решений.

Тема 7. Цели, задачи и критерии в системе современного менеджмента

Целевой подход в управлении организацией. Природа и понятие цели. Объективные и субъективные моменты в содержании цели. Влияние внешнего окружения на динамику целей. Иерархия целей в организации. Индивидуальные, групповые и организационные цели. Типы организационных целей. Требования, предъявляемые к формированию целей. Отношение миссии, целей и задач в организации. Метод "управления по целям". Программно-целевое управление.

Критерий как количественный показатель достижения цели. Классификация критериев управления. Методы построения "дерева критериев". Взаимосвязь целей и критериев.

## **РАЗДЕЛ 2. «Инновационный менеджмент»**

Тема 1. Сущность, содержание и виды инноваций в экономике

Инновации и их функции в общественном развитии. Объективная обусловленность инноваций.

Изменение как главная функция инновационной деятельности.

Подход к анализу инноваций Й. Шумпетера.

Свойства инноваций.

Классификация инноваций.

Тема 2. Понятие инновационной активности организаций в условиях рыночной экономики

Инновационный потенциал организации. Структура внешней среды организации. Инновационный климат как фактор активной инновационной деятельности предприятия. Стратегические сферы макросреды: социальная, технологическая, экономическая и политическая.

Компоненты микросреды организации: продуктовый блок, функциональный блок, ресурсный блок, организационный блок и управленческий блок.

Оценка и анализ состояния инновационного климата.

Инновационная позиция организации.

Инновационная активность и инновационная сила.

### Тема 3. Распространение инноваций в условиях рынка

Инновационный процесс и его этапы. Особенности управления инновационными процессами в современной организации. Новое в организационных структурах инновационных фирм (подразделений).

Сущность рыночной ориентации инновационной деятельности организаций.

Определение понятия «инновация – товар».

Стратегия коммерциализации инновации. Формы передачи инновации.

Основные требования лицензионного договора.

### Тема 4. Планирование инноваций в организациях

Инновационный климат как фактор активной инновационной деятельности предприятия. Группы инноваций, реализуемых на предприятии. Схема процесса вывода товара на рынок. Функции планирования инноваций. Принципы планирования инноваций

### Тема 5. Программно-целевое управление инновациями

Объективная обусловленность применения программ в управлении инновационной деятельностью. Программно-целевое управление: сущность и основные элементы. Целевая программа и ее структура.

Основные типы целевых программ. Менеджер программы как основное звено системы программно-целевого управления.

Организация программно-целевого менеджмента.

Основные подходы к организации целевой программы: функциональный, программный и матричный. Разновидности матричной структуры организации.

Методы контроля реализации целевой программы.

### Тема 6. Экономическое обоснование разработки инноваций

Методические основы обоснования инвестиций в инновационные программы. Этапы разработки концепции программы инвестирования: формирование инновационного замысла, исследование инновационных возможностей.

Основные характеристики программы.

Система оценки вариантов инновационных решений.

Виды анализа, применяемые в процессе оценки вариантов программы.

Основные принципы и показатели оценки эффективности инновационных программ.

Основные методы оценки экономической эффективности инновационной программы: метод чистого дисконтированного дохода; метод срока окупаемости; метод индекса доходности и рентабельности программы; метод внутренней нормы доходности; расчет точки безубыточности.

#### Тема 7. Типы инновационных организаций

Основные типы организационных структур инновационных организаций:

Основные типы инновационных организаций: бизнес-инкубаторы, технополисы, научные и технологические парки, инновационные центры, венчурные фирмы

#### Тема 8. Венчурные формы инновационных организаций

История развития венчурного бизнеса. Сущность венчурного бизнеса.

Венчурный капитал и его особенности. Структура фондов венчурного финансирования.

Организационные формы инновационных организаций: «независимые», внедренческие фирмы и «внутренние» венчурные отделы корпораций.

Научно-исследовательский консорциум и его характеристика.

Развитие венчурного бизнеса в России.

### **РАЗДЕЛ 3. «Стратегический менеджмент»**

#### Тема 1. Характеристика стратегического управления

Роль и место курса "Стратегический менеджмент" в программе обучения по направлению "Менеджмент". Тенденции развития современного

менеджмента и объективная необходимость стратегического управления фирмой на современном этапе. Определение понятия "стратегический менеджмент". Особенности стратегического управления фирмой и его отличие от оперативного управления.

Влияние изменения форм собственности на стратегическое поведение предприятий. Предпосылки осуществления стратегического управления. Проблемы и трудности осуществления стратегического управления.

Этапы выработки стратегии управления фирмой.

## Тема 2. Анализ среды организаций

Анализ среды организаций как исходный этап разработки стратегии фирмы. Структура, цели и задачи анализа среды организации. Анализ макроокружения и его особенности в переходный период. Анализ непосредственного окружения - конкурентов, покупателей поставщиков и т.п. Анализ внутренней среды фирмы как часть общей среды, которая находится в рамках организации.

Основные срезы анализа внутренней среды - кадровый, организационный, производственный, маркетинговый, финансовый. Методы анализа среды организации.

## Тема 3. Разработка стратегий управления

Анализ действующей стратегий фирмы как исходная точка для разработки новой стратегии. Уровни стратегического управления - корпорация, подразделения, функциональные направления деятельности. Основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке. Базисные стратегии развития бизнеса - стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсификационного роста, целенаправленного сокращения.

Портфельная стратегия. Функциональные стратегии.

## Тема 4. Реализация стратегии управления фирмой

Взаимосвязь формулирования и реализации стратегии. Основные задачи, которые необходимо решить при реализации стратегии. Процесс изменения стратегии - от полного отсутствия вариаций в существующей стратегии до полного изменения цели деятельности организации.

Основные типы навыков исполнения для успешной реализации стратегий - навыки взаимодействия (интерактивные навыки), навыки распределения, навыки отслеживания, организационные навыки.

#### Тема 5. Контроль реализации стратегии фирмы

Понятие и характерные черты контроля - оценка работы организации, сравнение качества её работы с существующими стандартами, корректировочные действия, направленные на обеспечение реализации намеченных действий. Цели стратегического контроля, фазы стратегического учета - диагностика, направленный анализ, разработка рекомендаций и их предварительная проверка. Методы оценки работы организации.

#### Тема 6. Конкурентные стратегии

Анализ конкурентоспособности и его роль в выработке эффективной стратегии фирмы.

Стратегия лидера рынка: расширение первоначального спроса; оборонительная стратегия; наступательная стратегия; стратегия демаркетинга.

Стратегия "бросающего вызов", фронтальная атака; фланговая атака.

Стратегия "следующего за лидером". Творческая сегментация рынка; эффективное использование НИОКР; малый размер фирмы; подбор сильного руководителя.

Стратегия специалиста.

Основные факторы, которые необходимо учитывать при обработке конкурентной стратегии.

### **РАЗДЕЛ 4. «Управление человеческими ресурсами»**

Тема 1. Управление персоналом как специфическая сфера управления. Персонал в современной организации

Концепции управления персоналом. Отход от иерархического управления. Разработка новых подходов к приоритету ценностей.

Понятие и цели управления персоналом организации в современных условиях. Значение экономической, социальной и деловой эффективности.

Субъекты управления персоналом. Внешние регуляторы деятельности по управлению персоналом.

Методы управления персоналом, их классификация.

Управление кадрами и управление человеческими ресурсами. Особенности управления человеческими ресурсами и характерные черты (УЧР). Стадии развития управления кадрами в УЧР. Тенденции эволюции УЧР.

Базовые категории, характеризующие управление персоналом. Основные сферы управления. Соотношение понятий: "руководство персоналом", "управление персоналом", "менеджмент персонала" и др.

Персонал как объект управления. Классификация персонала по категориям.

## Тема 2. Организация системы управления персоналом

Система управления персоналом как основа системы управления организацией. Организационное проектирование системы управления персоналом.

Цели и функции системы управления персоналом. Основные понятия теории целеполагания системы управления персоналом организации. Система целей. Построение типового "дерева целей". Целевые подсистемы.

Функциональные блоки системы управления персоналом. Проектирование состава, содержания и методов выполнения функций системы управления.

Организационная структура системы управления персоналом. Количественные и качественные показатели. Виды организационных структур. Формирование структурных подразделений. Особенности построения системы управления персоналом в организациях различных организационных форм.

Кадровое, информационно-техническое, нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

## Тема 3. Кадровое планирование в организации

Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Место кадрового планирования в системе управления кадровой работой организации. Объект кадрового планирования, принципы его организации на предприятии.

Функции подразделений по планированию кадровой работы в организации. Факторы, влияющие на кадровое планирование. Ранжирование факторов.

Оперативный план работы с персоналом. Структура типового оперативного плана; основные данные о персонале, необходимые для его разработки. Планирование потребности в персонале как начальная ступень процесса кадрового планирования. Источники привлечения персонала.

Маркетинг персонала. Факторы, определяющие содержание маркетинговой деятельности. Организация работ в службе персонал-маркетинга.

Определение потребности в персонале. Показатели количественной и качественной потребности, их взаимосвязь. Методы определения кадрового потенциала, факторы, влияющие на кадровый потенциал.

Планирование и анализ показателей по труду, расходов на персонал. Система показателей по труду, необходимая организациям для анализа и планирования. Карта организации. Методы планирования производительности труда в организации. Планирование и анализ, виды анализа.

Нормирование и учет численности персонала. Виды норм, их особенности. Категории персонала на предприятии.

#### Тема 4. Найм и прием персонала. Отбор кадров

Источники и организация найма и приема персонала. Найм на работу. Источники найма персонала. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников. Источники найма на работу менеджеров. Схема найма специалистов на работу, ее основные этапы.

Контрактная система найма. Задача контракта. Индивидуальный контракт как разновидность срочного трудового договора. Предмет и субъекты контракта. Структура контракта. Контракт с руководителем. Контракт со специалистом. Варианты заключения контрактов с руководителем в зависимости от формы собственности организации. Коллективный контракт.

Порядок найма и увольнения работников на контрактной основе. Условия прекращения контракта.

Отбор кадров. Основные этапы работы по отбору персонала. Взаимодействие руководителей линейных и функциональных служб. Замещение должностей; основные схемы.

Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Возможные интерпретации набора качеств работника. Методы оценки и отбора персонала. Процедура отбора, ее этапы.

Организация отбора претендентов на вакантную должность. Предварительная отборочная беседа. Работа с документами. Беседа по найму. Анализ послужного списка и рекомендаций. Медицинский осмотр. Принятие решения.

## Тема 5. Профессиональная ориентация и адаптация персонала

Сущность и виды профориентации и адаптации персонала. Механизм и методы управления профориентацией. Управление трудовой адаптацией. Два направления адаптации. Цели адаптации. Виды адаптации и факторы, влияющие на нее. Информационное обеспечение процесса адаптации.

Опыт профориентации и адаптации персонала. Программы адаптации, их содержание. Специализированная программа.

Организация управления профориентацией и адаптацией персонала. Процессы первичной и вторичной адаптации. Методы адаптации. Цели и задачи системы управления профориентацией и адаптацией в организации. Функции подразделения по управлению профориентацией и адаптацией; основные направления деятельности. Обязанности профконсультанта. Обязанности менеджера по персоналу.

Сбор информации о состоянии профориентации и адаптации персонала. Изучение работы в области профориентации и адаптации службы управления персоналом организации.

## Тема 6. Деловая карьера и её развитие

Понятие и этапы карьеры. Основные виды деловой карьеры, их сущность и характеристика. Планирование и контроль деловой карьеры. Формы планирования. Виды контроля. Этапы карьеры менеджера, их содержание. Связь этапов карьеры с потребностями людей. Карьерограмма.

Управление деловой карьерой. Некоторые цели карьеры. Личные планы как важное условие эффективного управления деловой карьерой.

Подсистемы управления деловой карьерой работников организации. Функциональные взаимосвязи в процессе управления деловой карьерой и кадровым резервом организации. Влияние совершенствования управления деловой карьерой работников на результаты деятельности организации.

Система служебно-профессионального продвижения. Этапы системы служебно-профессионального продвижения линейных руководителей в организации. Ротация. Использование системы деловых и личностных характеристик. Экспертный лист, его применение.

Опыт компаний развитых стран по управлению служебно-профессиональным продвижением работников.

Работа с кадровым резервом. Основные этапы формирования резерва. Критерии и источники формирования. Планирование работы с кадровым резервом.

Высвобождение персонала. Виды увольнений. Система мероприятий по высвобождению персонала; основные этапы. Выход на пенсию; "скользящее пенсионирование".

Тема 7. Система обучения персонала в организации.

Переподготовка и повышение квалификации руководителей

Система непрерывного обучения персонала, ее основные блоки.

Деятельность служб по организации и планированию обучения. Система учета и анализа состава кадров. Система аттестации кадров. Система оценки уровня обучения и профессионализма. Система выбора программ обучения. Система выдвижения в резерв. Система создания и использования банков учебно-методических материалов (УММ). Система психологических исследований и тестовых программ. Система экономических оценок. Система отбора кадров и продвижения.

Составление паспортов рабочих мест; содержание главных разделов.

Принципы, методы, формы и виды обучения.

Структура системы обучения персонала. Сбор информации о состоянии подготовки бакалавра. Оценка качества его знаний, умений, навыков. Формирование индивидуальных программ обучения и учебных групп. Организация процесса обучения с использованием новых методов и средств обучения и контроля. Аттестация бакалавров.

Учебно-материальная база системы обучения. Учебно-методическое обеспечение обучения.

Переподготовка и повышение квалификации управленческого персонала организации. Анализ потребностей в переподготовке управленческого персонала. Стратегическое и оперативное планирование процесса переподготовки и повышения квалификации. Роль кадровых служб. Программы переподготовки и повышения квалификации. Основные методы переподготовки и повышения квалификации.

Оценка качества переподготовки и повышения квалификации управленческого персонала.

#### Тема 8. Методы оценки персонала. Аттестация

Основные требования к персоналу и классификация методов оценки. Построение системы оценки результативности труда; основные этапы. Количественные и качественные методы оценки. Комбинированные методы. Расчет коэффициента профессиональной перспективности. Групповая экспертиза.

Сущность методов оценки управленческого персонала. Оценка по методу черт. Оценка на основе анализа труда. Функциональная оценка руководителя. Методика определения стиля руководства. Оценка по результатам деятельности коллектива. Метод анализа структуры управленческой деятельности. Целевой метод оценки. Диагностическая система оценки.

Оценка персонала в зарубежных организациях.

Аттестация персонала в организации. Основные задачи проведения аттестации. Этапы проведения аттестации. Основные показатели работы. Значение весов оценок при аттестации. Рекомендации по проведению аттестации. Оценка профессиональной компетентности. Система критериев для оценки бакалавров. Методы аттестации и деловой оценки.

### **РАЗДЕЛ 5. «Управленческие решения»**

#### Тема 1. Классификация управленческих решений

Управленческое решение как выбор одной из альтернатив в процессе достижения поставленных целей. Функции решения в методологии и организации процесса управления.

Управленческое решение как результат функциональной деятельности руководителя. Нормативный и дескриптивный подходы в теории принятия управленческого решения.

Основные типы управленческих решений: запрограммированные и незапрограммированные.

Виды решений по признаку их соответствия управленческим функциям: целевые, прогностические, плановые. Мотивирующие, контрольные, организационные, коррекционные, производственно-технологические.

Решения структурированные и неструктурированные.

Классификация на основе психологических критериев: интуитивные решения; решения, основанные на суждениях и рациональные решения.

Классификация решений по признаку их инновационности: рутинные, селективные, адаптационные и инновационные.

Управленческие решения по признаку содержания запрещающие, разрешающие и конструктивные.

Индивидуальные и коллегиальные управленческие решения.

## Тема 2. Методы разработки и принятия управленческих решений

Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений. Основные методы разработки управленческих решений: аналитические, статистические, математического программирования, эвристические, активизирующие, экспертные, методы сценариев и метод дерева решений.

Активизирующие методы: методы психологической активизации (конференции идей, методы мозговой атаки, вопросов и ответов) и методы подключения новых интеллектуальных источников (теоретико-игровой, метод наставничества, работа с консультантами).

Экспертные методы: метод простой ранжировки, метод задания весовых коэффициентов, метод последовательных сравнений и метод парных сравнений.

## Тема 3. Основные этапы процесса подготовки решений

Определение проблемной ситуации: диагностика проблемы, определение ее «зон», установление взаимосвязей с другими сторонами

деятельности, характеристика особенностей ее содержания, выявление ее причин.

Анализ содержания проблемной ситуации: информационный анализ, определение «ограничивающих факторов и критериев», формулировка требований к решению.

Формулировка альтернатив. Оценка альтернатив. Выбор альтернатив. Реализация принятого решения.

Контроль исполнения, оценка эффективности и коррекция решения.

Алгоритмы принятия решений при различных типах менеджмента: традиционном (административно-бюрократическом), системном и ситуационном менеджменте, социально-этическом и стабилизационном менеджменте.

Тема 4. Значение и методы диагностики проблем при подготовке решений

Два аспекта определения проблемы: ситуация, когда поставленные цели не достигнуты; потенциальная возможность.

Факторы определения приоритета проблемы: последствия проблемы; воздействие на организацию; срочность и ограничения во времени; мотивация и наличие способностей у участников; взаимосвязь с другими проблемами.

Типичные проблемы российских предприятий на современном этапе развития.

Классификация проблем: функциональные, структурные и параметрические.

Выявление управляемых факторов.

Методы диагностики проблемы: факторный и корреляционный анализ, многомерное шкалирование, метод временных рядов, статистические методы и др.

Тема 5. Организация контроля выполнения решения

Общая характеристика контрольной функции руководителя. Контроль как важнейшая функция управления. Аспекты контроля управленческого решения.

Основные типы и виды управленческих решений: предварительный, текущий и заключительный контроль.

Контроль частичный и полный. Контроль по признаку системности: выборочный и плановый. Контроль по направленности: результативный и процессуальный. Контроль по объему: индивидуальный, групповой и общеорганизационный.

Контроль качественный и количественный.

Этапы процесса контроля управленческих решений: разработка стандартов и критериев; сопоставление реальных результатов со стандартами (критериями) и принятие необходимых корректирующих действий. Определение масштабов допустимых отклонений.

Принципы организации контроля управленческих решений.

Тема 6. Общие требования к информационному обеспечению процесса принятия управленческого решения

Информация и ее виды. Информационный потенциал общества. Информация как фактор современного производства.

Внутренняя система информации и ее издержек при принятии управленческого решения.

Обработка и производство информации как одна из функций экономической организации.

Роль и значение информации в процессе разработки моделей управления и принятия управленческого решения. Модели концептуальные и имитационные.

Блоки концептуальной модели: организационный, социальный и экономический.

Имитационная модель и принципы ее построения.

Проблемы управленческой информации на рынке.

Тема 7. Качество и эффективность управленческих решений

Эффективность управленческого решения: сущность и основные подходы. Классификация эффективности управленческих решений: организационная, экономическая, технологическая, психологическая, правовая, экологическая, этическая и политическая.

Управление эффективностью управленческих решений. Уровни оценки эффективности решений: качественный и количественный.

Методы оценки экономической эффективности управленческих решений: метод определения конечных результатов; метод сопоставления конечных результатов; метод определения по непосредственным результатам деятельности.

## **РАЗДЕЛ 6. «Теория организации»**

Тема 1. Принципы системного подхода к управлению. Система.

Основные понятия системы. Классификация систем

Системный подход к управлению как целостное и комплексное исследование процессов и явлений. Важнейшие принципы системного подхода и их значение для изучения и анализа организаций. Проблема определения понятия «система». Общие признаки любой системы. Основные системологические понятия: элемент, подсистема, целостность, связь, гомеостаз, управление и другие. Классификация систем по различным критериям.

Тема 2. Организация. Основные подходы к определению.

Организация как сложная открытая система

Проблема определения понятия «организация». Организация как социальный институт. Организация как процесс. Организация как способ соединения частей в целое. Модель организации как открытой сложной иерархической системы. Характеристика основных переменных внутренней и внешней среды организации.

Тема 3. Общие характеристики организаций. Типология организаций

Общие характеристики организаций: ресурсы, зависимость от внешней среды, горизонтальное разделение труда, подразделения, вертикальное разделение труда, необходимость управления. Классификация организаций по различным критериям. Значение классификации организаций.

Тема 4. Социальная система и социальная организации

Социальная система: понятие, сущность, проблемы изучения. Виды социальных систем. Элементы социальной системы.

Социальная организация как вид социальной системы: понятие, сущность, основные характеристики.

Социальная структура организации. Формальная организация: ее признаки, особенности, значение. Пути формализации. Неформальная организация: сущность, причины возникновения, характеристики, управление неформальной организацией. Внеформальная организация.

#### Тема 5. Законы организации

Понятия «зависимость», «закономерность», «закон». Закон синергии. Закон самосохранения. Закон развития. Закон информированности-упорядоченности. Закон единства анализа и синтеза. Закон композиции и пропорциональности.

#### Тема 6. Принципы организации

Статическая и динамическая организация: понятие, сущность. Принципы статической и динамической организации.

#### Тема 7. Развитие организационно-управленческой мысли

Разработка проблем организации в трудах основоположников научного менеджмента: Ф. Тейлор, Ф. Джилберт, А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд.

Философия развития и совершенствования организационных систем. Пути развития и совершенствования организационных систем.

Контроллинг организации. Организационный аудит. Отрасли аудита. Подотрасли аудита. Структура аудита организаций. Основные принципы организационного аудита.

Организационное консультирование: зарубежный и российский опыт. Типы консультирования. Стадии консультационного процесса. Методы организационного консультирования.

### **3.2. Примерный перечень вопросов итогового междисциплинарного экзамена по направлению 38.03.02 «Менеджмент»**

#### **«История управленческой мысли»**

1. Сущность и содержание менеджмента.
2. Роль и место менеджера в организации.
3. Цели в управлении организацией.
4. Природа и состав функций управления. Изменение содержания функций управления в современных условиях.
5. Сущность мотивации трудовой деятельности.
6. Контроль в системе управления организацией.
7. Организационная структура, ее роль в системе управления и основные элементы.
8. Типы организационных структур управления.
9. Организация управления малым бизнесом, промышленным предприятием.
10. Особенности сетевых структур управления.
11. Организация управления акционерным обществом.
12. Финансово-промышленные группы.
13. Сущность и роль коммуникаций в управлении организаций.
14. Подготовка, принятие и организация выполнения управленческого решения.
15. Эффективность менеджмента. Основные подходы.
16. Этапы развития теории и практики менеджмента.
17. Положительный опыт менеджмента.

#### **«Управленческие решения»**

1. Классификация управленческих решений.
2. Модели принятия решений и факторы, влияющие на их выбор.
3. Основные этапы процесса подготовки решений.
4. Значение и методы диагностики проблем при подготовке решений.

5. Организация контроля качества выполнения решений.
6. Общие требования к информационному обеспечению процесса принятия решений.
7. Методы оптимизации управленческих решений.
8. Оценка результатов работы.
9. Возможности стимулирования труда.

### **«Управление человеческими ресурсами»**

1. Система управления персоналом. Цели, задачи управления персоналом.
2. Функциональное разделение труда и оргструктура системы управления персоналом.
3. Определение потребности в кадрах. Проблема оптимизации количественных и качественных показателей.
4. Маркетинг персонала. Найм, отбор, прием.
5. Подбор персонала, его профориентация и адаптация.
6. Планирование деловой карьеры и управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
7. Организация системы обучения персонала. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации.
8. Высвобождение персонала, перемещение его.

### **«Инновационный менеджмент»**

1. Сущность, содержание и виды инноваций в экономике
2. Понятие инновационной активности организаций в условиях рыночной экономики.
3. Распространение инноваций в условиях рыночной экономики.
4. Планирование инноваций в организациях.
5. Программно-целевое управление инновациями.
6. Экономическое обоснование разработки инноваций.
7. Типы инновационных организаций.

8. Венчурные формы инновационных организаций.

### **«Стратегический менеджмент»**

1. Сущность понятия стратегического управления. Основные этапы процесса стратегического управления.
2. Анализ внешней и внутренней среды организации.
3. Типы стратегий бизнеса: их краткая характеристика.
4. Оперативное и стратегическое управление. Основные особенности.
5. Особенности стратегий малых фирм.
6. Сущность организационной стратегии развития фирмы.
7. Стратегии достижения конкурентных преимуществ.
8. Особенности стратегий крупных предприятий.
9. Понятие и признаки банкротства фирмы.
10. Реакция фирмы на кризисное состояние. Выбор стратегии предотвращения банкротства.

### **«Теория организации»**

1. Принципы системного подхода к управлению. Система. Основные понятия системы. Классификация систем.
2. Организация. Основные подходы к определению. Организация как сложная открытая система.
3. Общие характеристики организаций. Типология организаций.
4. Социальная система и социальная организации.
5. Законы организации.
6. Принципы организации.
7. Развитие организационно-управленческой мысли.

### **«Маркетинг»**

1. Структура и содержание комплексного маркетингового исследования рынка.

2. Взаимосвязь сегментации, дифференциации, позиционирования как ключевых технологий маркетинга.
3. Методология целевого маркетингового исследования. Этапы процедуры маркетингового исследования.
4. Этапы процесса маркетингового планирования. Стратегии маркетинга и условия их применения.
5. Сущность, значение и направления товарной политики в системе маркетинга.
6. Марочная политика фирмы. Брэндинг.
7. Сущность, значение и направления ценовой политики в системе маркетинга.
8. Сущность, значение и направления сбытовой политики в системе маркетинга.
9. Модели планирования маркетинга.
10. Сущность моделей Портера и «матрицы возможностей».
11. Сущность понятия «жизненный цикл товара».
12. Структура комплекса продвижения (Фосстис). Разработка плана и бюджета продвижения.
13. Этапы разработки рекламной программы. Определение эффективности рекламы.
14. Маркетинговые решения в оптовой и розничной торговле.
15. Классификация, характеристика и условия применения способов стимулирования сбыта.
16. Структура и содержание программы маркетинга.
17. Типы организационного построения служб маркетинга.

### **«Производственный менеджмент»**

1. Характеристика производственного менеджмента.
2. Типы производства
3. Производственная структура предприятия и факторы ее развития.

4. Оперативное управление производством.
5. Организация материально-технического обеспечения производства (система обеспечения производственного процесса).
6. Организация обслуживания производства.
7. Планирование деятельности предприятия.
8. Организация инструментального хозяйства.

### **«Микс-маркетинг»**

1. Комплексная модель микс-маркетинга.
2. Специфика планирования микс-маркетинга в условиях рыночной ориентации.
3. Специфика «внутреннего рынка» предприятия.

### **«Государственное и муниципальное управление»**

1. Предмет и задачи системы государственного управления.
2. Специфика государственного управления.
3. Виды и методы государственного управления.
4. Технология муниципального управления.
5. Организация муниципального управления.
6. Основные направления муниципальной политики.

### **«Маркетинг гостиничного и ресторанного хозяйства»**

1. Виды и формы туризма.
2. Сущность и экономическое содержание туризма.
3. Туристические ресурсы, их влияние на развитие туризма.
4. Туристические предприятия: туроператоры и турагенты.
5. Мировой туристический рынок. Основные тенденции развития.
6. Предприятия по размещению туристов: классификация и характеристика основных видов.
7. Предприятия по организации перевозки туристов: основные понятия,

классификация транспортных средств.

8. Туристическая документация при продаже турпродукта: характеристика и правила оформления.
9. Факторы, влияющие на развитие туризма в стране (регионе).
10. Развитие туризма в России: состояние, проблемы, перспективы.
11. Паспортные формальности в туризме. Виды загранпаспортов. Правила оформления.
12. Визовые формальности. Виды виз. Порядок получения виз туристами.
13. Таможенные формальности. Порядок провоза товаров и валюты туристами.
14. Страхование туристов. Виды страхования в туризме. Страховой полис.
15. Предприятия по организации питания туристов. Виды и формы питания в туризме.

### **3.3. Методические рекомендации обучающимся по подготовке к итоговому междисциплинарному экзамену**

Одним из этапов итоговой (государственной итоговой) аттестации обучающихся является сдача итогового междисциплинарного экзамена. Это государственная отчетность обучающихся за период обучения, за весь вузовский курс. Поэтому так велика их ответственность за успешную сдачу. За ответ на итоговом междисциплинарном экзамене выпускнику может быть выставлена оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Залогом успешной сдачи экзамена являются систематические, добросовестные занятия обучающегося на протяжении всего периода обучения. Однако это не исключает необходимости специальной работы непосредственно перед сдачей экзамена. Специфической задачей обучающегося в этот период является повторение, обобщение и систематизация всего материала, который изучен в течение обучения.

Начинать повторение рекомендуется за месяц-полтора до начала экзамена. Прежде чем приступить к нему, необходимо установить, какие учебные дисциплины выносятся на экзамен и календарный срок экзамена.

Установив выносимые на экзамен дисциплины, необходимо обеспечить себя программами выносимых на экзамены дисциплин. В основу

повторения должна быть положена только программа. Не следует повторять ни по билетам, ни по контрольным вопросам. Повторение по билетам нарушает систему знаний и ведет к механическому заучиванию, к "натаскиванию". Повторение по различного рода контрольным вопросам приводит к пропускам и пробелам в знаниях и к недоработке иногда весьма важных разделов программы. Тем не менее, стоит знать ответы на все вопросы, выносимые на экзамен.

Повторение - процесс индивидуальный; каждый обучающийся повторяет то, что для него трудно, неясно, забыто. Поэтому, прежде чем приступить к повторению, рекомендуется сначала внимательно посмотреть программу курса, установить наиболее трудные, наименее усвоенные разделы и выписать их на отдельном листе.

В процессе повторения анализируются и систематизируются все знания, накопленные при изучении программного материала: данные учебника, записи лекций, конспекты прочитанных книг, заметки, сделанные во время консультаций или семинаров, и др. Ни в коем случае нельзя ограничиваться только одним конспектом, а тем более, чужими записями. Всякого рода записи и конспекты - вещи сугубо индивидуальные, понятные только автору. Готовясь по чужим записям, легко можно впасть в очень грубые заблуждения.

Само повторение рекомендуется вести по темам программы и по главам учебника. Закончив работу над темой (главой), необходимо ответить на вопросы учебника или выполнить задания, а самое лучшее - воспроизвести весь материал.

Есть целый ряд принципов («секретов»), которыми следует руководствоваться при подготовке к экзаменам.

Первый - подготовьте свое рабочее место, где все должно способствовать успеху: тишина, расположение учебных пособий, строгий порядок.

Второй - сядьте удобнее за стол, положите перед собой чистые листы бумаги, справа - тетради и учебники. Вспомните все, что знаете по данной теме, и запишите это в виде плана или тезисов на чистых листах бумаги слева. Потом проверьте правильность, полноту и последовательность знаний по тетрадям и учебникам. Выпишите то, что не сумели вспомнить, на правой стороне листов и там же запишите вопросы, которые следует задать

преподавателю на консультации. Не оставляйте ни одного неясного места в своих знаниях.

Третий - работайте по своему плану. Вдвоем рекомендуется готовиться только для взаимопроверки или консультации, когда в этом возникает необходимость.

Четвертый - подготавливая ответ по любой теме, выделите основные мысли в виде тезисов и подберите к ним в качестве доказательства главные факты и цифры. Ваш ответ должен быть кратким, содержательным, концентрированным.

Пятый - помимо повторения теории не забудьте подготовить практическую часть, чтобы свободно и умело показать навыки работы с текстами, картами, различными пособиями, решения задач и т.д.

Шестой - установите четкий ритм работы и режим дня. Разумно чередуйте труд и отдых, питание, нормальный сон и пребывание на свежем воздухе.

Седьмой - толково используйте консультации преподавателя. Приходите на них, продуктивно поработав дома и с заготовленными конкретными вопросами, а не просто послушать, о чем будут спрашивать другие.

Восьмой - бойтесь шпаргалки - она вам не прибавит знаний.

Девятый - не допускайте как излишней самоуверенности, так и недооценки своих способностей и знаний. В основе уверенности лежат твердые знания. Иначе может получиться так, что вам достанется тот единственный вопрос, который вы не повторили.

Десятый - не забывайте связывать свои знания по любому предмету с современностью, с жизнью, с производством, с практикой.

Одиннадцатый - когда на экзамене вы получите свой билет, спокойно сядьте за стол, обдумайте вопрос, набросайте план ответа, сформулируйте основные понятия и определения. Во время ответа необходимо использовать раздаточный материал. Не волнуйтесь, если что-то забыли.

При подготовке к экзамену необходимо еще раз проверить себя на предмет усвоения основных категорий и ключевых понятий курса.

Надо ли делать письменные пометки, прорабатывая тот или иной вопрос? Однозначного ответа нет. Однако, для того, чтобы быть уверенным на экзамене, необходимо при подготовке тезисно записать ответы на

наиболее трудные, с точки зрения студента, вопросы. Запись включает дополнительные (моторные) ресурсы памяти.

Представляется крайне важным посещение студентами проводимой перед итоговым междисциплинарным экзаменом консультации. Здесь есть возможность задать вопросы преподавателю по тем разделам и темам, которые недостаточно или противоречиво освещены в учебной, научной литературе или вызывают затруднение в восприятии. Практика показывает, что подобного рода консультации весьма эффективны, в том числе и с психологической точки зрения.

К выступлению обучающегося на итоговом междисциплинарном экзамене предъявляются следующие требования :

- ответ должен строго соответствовать объему вопросов билета;
- ответ должен полностью исчерпывать содержание вопросов билета;
- выступление на итоговом междисциплинарном экзамене должно соответствовать нормам и правилам публичной речи, быть четким, обоснованным, логичным.

В ответе обучающийся должен показать знание основных понятий и терминов, применяемых в финансовой деятельности основными субъектами финансово - кредитных отношений, понимание содержания, значения основных финансовых институтов. В процессе экзаменационного ответа преподавателем оценивается не только знание того или иного вопроса, но и ряд других, не лежащих на поверхности факторов к числу которых, в первую очередь, относятся профессиональное мышление и культура речи обучающегося.

Во время ответа на поставленные вопросы надо быть готовым к дополнительным или уточняющим вопросам. Дополнительные вопросы задаются членами экзаменационной комиссии в рамках билета и связаны, как правило, с неполным ответом. Уточняющие вопросы задаются, чтобы либо конкретизировать мысли обучающегося, либо чтобы он продемонстрировал знания смежных учебных дисциплин. Полный ответ на уточняющие вопросы лишь усиливает эффект общего ответа обучающегося.

Итоговая оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных теоретических положений, понятий и категорий. Оценивается так же культура речи, грамотное комментирование, приведение примеров, умение связывать теорию с практикой, творчески применять

знания к неординарным ситуациям, излагать материал доказательно, подкреплять теоретические положения знанием нормативных актов, полемизировать там, где это необходимо.

### **3.4. Методические указания по системе оценки знаний**

#### **Критерии оценки знаний при сдаче итогового междисциплинарного экзамена**

Итоговый междисциплинарный экзамен по дисциплине сдается в виде письменных ответов по билетам дисциплины, с последующим устным ответом.

Оценка «отлично» выставляется в том случае, если все ответы на билет и на дополнительные вопросы обучающимся сданы без ошибок;

Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если обучающийся не отвечает на 1 вопрос из билета и на 1 дополнительный вопрос по билету;

Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся не отвечает на 2 вопроса из билета и на 2 дополнительных вопроса по билету;

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся не ответил ни на один вопрос из билета.

В билет входят 3 теоретических вопроса. Обучающийся на экзамене вытаскивает билет, отвечает на экзаменационных листах (письменно) – 30 минут, затем отвечают преподавателю на билет и дополнительные вопросы. Оценка за экзамен выставляется в экзаменационную ведомость и зачетную книжку обучающегося. Все экзаменационные листы с ответами сдаются комиссии после завершения экзамена.

#### **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ НА ЭКЗАМЕНЕ ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ**

<b>Характеристика ответа</b>	<b>Оценка</b>
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умениями выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки	5 (5+)

и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию обучающегося.	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные обучающимся самостоятельно в процессе ответа.	5
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные обучающимся с помощью преподавателя.	4 4 (+)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные преподавателем.	4
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные обучающимся с помощью «наводящих» вопросов преподавателя.	4 4 (-)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить	3 3 (+)

<p>существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1–2 ошибки в определении основных понятий, которые обучающийся затрудняется исправить самостоятельно.</p>	
<p>Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Обучающийся не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Обучающийся может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.</p>	3
<p>Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания обучающимся их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции.</p>	3 3 (-)
<p>Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Обучающийся не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа обучающегося не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.</p>	2
<p>Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины.</p>	2

#### **4. Содержание, форма и порядок подготовки и проведения защиты бакалаврской выпускной квалификационной работы по направлению 38.03.02 «Менеджмент»**

Подготовка и защита бакалаврской выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы) - завершающий этап обучения на факультете «Экономики и организации предпринимательства» Международного славянского института. На этом этапе подводятся итоги обучения. На основании защиты бакалаврской работы и сдачи итоговых междисциплинарных экзаменов выдается диплом об окончании института и присуждается соответствующая квалификация молодому специалисту.

В процессе подготовки бакалаврской работы обучающийся расширяет и углубляет свои профессиональные знания, совершенствует аналитические навыки, приобретает опыт научного исследования.

В бакалаврской работе обучающийся должен показать, в какой степени он владеет экономической теорией, специальными знаниями и умением применять полученные знания в процессе самостоятельного исследования конкретной темы.

Выполнение и защита работы проходят в следующей последовательности:

- выбор примерной темы;
- уточнение темы с преподавателем – научным руководителем;
- сбор и предварительное изучение материала по теме;
- описание структуры работы в виде примерного оглавления;
- углубленное изучение материала по теме, уточнение информации для расчетов, написание выпускной квалификационной работы и составление библиографии по теме, постоянно консультируясь с научным руководителем;
- окончательное оформление работы в соответствии с данными требованиями;
- получение от научного руководителя отзыва и от рецензента рецензии;
- подготовка раздаточного материала или материала презентации для членов Государственной аттестационной комиссии и плана доклада;
- защита работы перед комиссией.

Для подготовки выпускной квалификационной работы обучающемуся назначается руководитель и, при необходимости, консультанты по отдельным разделам.

Руководитель выпускной квалификационной работы:

- выдает обучающемуся до начала преддипломной практики задание на выпускную квалификационную работу;
- в соответствии с темой выдает обучающемуся задание на практику для сбора материала;
- разрабатывает вместе со обучающимся календарный график выполнения работы, утверждаемый заведующим кафедрой;
- рекомендует обучающемуся литературу, справочные и архивные материалы, типовые проекты и другие материалы по теме;
- проводит систематические консультации;
- проверяет выполнение работы (по частям и в целом);
- при необходимости после преддипломной практики вносит изменения в задание на выпускную квалификационную работу.

Консультанты по отдельным разделам выпускной квалификационной работы проводят консультации с учетом темы и задания на выпускную квалификационную работу.

#### **4.1. Выбор темы бакалаврской работы**

Выбор темы - первый этап подготовки бакалаврской работы. Тематика бакалаврских работ определяется кафедрой и утверждается Советом факультета. Обучающемуся предоставляется право выбора темы бакалаврской работы. Он может предложить и свою тему, обосновав ее целесообразность. Избранная тема утверждается приказом ректора МСИ.

В соответствии с выбранной темой за обучающимся закрепляется научный руководитель. Научный руководитель выдает обучающемуся задание на выполнение бакалаврской работы, которое утверждается заведующим соответствующей кафедры.

#### **4.2. Структура бакалаврской работы**

Бакалаврская работа имеет следующую структуру:

- 1) оглавление;

- 2) текст, включающий в себя введение, изложение материала исследования, заключение и выводы;
- 3) список использованной литературы.
- 4) приложения (если в них есть необходимость);

### **4.3. Рецензирование бакалаврской работы**

После получения окончательного варианта бакалаврской работы научный руководитель составляет письменный отзыв, в котором всесторонне характеризует качество бакалаврской работы, отмечает положительные стороны, особое внимание обращает на имеющиеся отмеченные ранее недостатки, не устраненные выпускником, мотивирует возможность или нецелесообразность представления бакалаврской работы в Государственную аттестационную комиссию (ГАК).

С целью получения дополнительной объективной оценки труда выпускника проводится рецензирование бакалаврской работы.

В рецензии должно быть отмечено значение изучения данной темы, ее актуальность, насколько успешно выпускник справился с рассмотрением теоретических и практических вопросов. Затем дается развернутая характеристика каждого раздела бакалаврской работы с выделением положительных сторон и недостатков. В заключении рецензент излагает свою точку зрения об общем уровне бакалаврской работы.

Подписанная рецензентом рецензия представляется в деканат вместе с бакалаврской работой в установленные деканатом сроки.

В случае, если заведующий кафедрой, исходя из содержания отзывов руководителя и рецензента, не считает возможным допустить обучающегося к защите бакалаврской работы в ГАК, этот вопрос рассматривается на заседании кафедры с участием руководителя и автора бакалаврской работы. Протокол заседания кафедры представляется через декана факультета на утверждение ректора.

### **4.4. Защита бакалаврской работы**

Защита бакалаврской работы происходит на открытом заседании Государственной аттестационной комиссии (ГАК).

Список председателей ГАК утверждается Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки. Члены комиссии назначаются

ректором МСИ из состава преподавателей данного института и специалистов со стороны.

Выпускник делает доклад (в пределах 10 мин.) о содержании работы. Затем ему задают вопросы члены комиссии, председатель, присутствующие. Выпускник записывает вопросы и готовит ответы, при этом ему разрешается пользоваться своей бакалаврской работой. Пока выпускник обдумывает ответы, ГАК заслушивает отзыв руководителя и рецензента. После этого выпускник отвечает на вопросы и на замечания руководителя и рецензента.

Оценка защиты бакалаврской работы производится на закрытом заседании ГАК. При оценке учитываются оригинальность и научно-практическое значение темы, качество, выполнения, оформление работы, а также содержательность и форма доклада и ответов на вопросы. Оценка объявляется после окончания защиты всех работ на открытом заседании ГАК.

Выпускнику предоставляется возможность предварительно до защиты ознакомиться с письменным отзывом руководителя и рецензией рецензента. Это делается для того, чтобы выпускник мог заблаговременно и обстоятельно продумать свои ответы на критические замечания руководителя и рецензента и высказать их при защите.

Оценивается бакалаврская работа по 4-х балльной системе (отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно).

#### **4.5. Примерная тематика бакалаврских работ по направлению**

##### **38.03.02 «Менеджмент»**

1. Менеджмент и внешнее окружение организации.
2. Содержание управления
3. Проблемы мотивационного процесса.
4. Проблемы проектирования работы в условиях информационного общества.
5. Проблемы моделирования принятия решений.
6. Проблемы функционирования организаций.
7. Проблемы организационных патологий.
8. Проблема инноваций в организационных структурах.
9. Эксперименты в организациях.

10. Юридические, экономические и нравственные аспекты реформирования организаций.
11. Проблемы поведенческого маркетинга.
12. Проблемы методологии в исследованиях систем управления.
13. Математическое моделирование систем управления.
14. Проблемы методологии разработки перспектив фирмы (организации).
15. Проблемы методологического обеспечения разработки перспектив фирмы (организации).
16. Основные этапы развития теории и практики управления в России (с середины 19 века до наших дней).
17. Положительный опыт достижений менеджмента в странах Западной Европы.
18. Положительный опыт достижений менеджмента в странах Юго-Восточной Азии.
19. Положительный опыт достижений менеджмента в США.
20. Положительный опыт достижений менеджмента в КНР.
21. Положительный опыт достижений менеджмента в Японии.
22. Организация управления непромышленным предприятием.
23. Организация управления промышленным предприятием.
24. Организация управления в банках и других кредитных организациях.
25. Стратегическое планирование и управление.
26. Методы принятия решений в управлении организацией.
27. Оценка результатов работы и стимулирование труда.
28. Оценка и стимулирование качества работы менеджеров.
29. Совершенствование управления производством: управление персоналом.
30. Организация управления коммерческой фирмой.
31. Совершенствование управления производством: оперативное управление.
32. Совершенствование управления производством: управление качеством.
33. Совершенствование управления производством: управление запасами.
34. Совершенствование управления производством: управление трудовыми ресурсами.
35. Основные особенности труда руководителя.
36. Методы руководства и их применение в деятельности различных типов лидеров.

37. Основные особенности труда руководителя.
38. Научные методы принятия решений в управлении организацией.
39. Информационное обеспечение управленческого труда.
40. Психологические аспекты менеджмента.
41. Состояние и перспективы развития управления бизнесом в России.
42. Социальные проблемы совершенствования управления производством.
43. Моделирование как метод исследования организационного поведения.
44. Лидерство и авторитет.
45. Искусство организации деловых совещаний и ведения переговоров с партнерами.
46. Управление движением финансовых ресурсов и капитала.
47. Стратегии управления портфелем инвестиций.
48. Управление портфелем ценных бумаг.
49. Проблемы финансового менеджмента в современных условиях.
50. Проблемы банковского менеджмента в современных условиях.
51. Проблемы метода и стиля управления персоналом.
52. Проблемы маркетинга в области персонала.
53. Проблемы кадрового, информационного и технического обеспечения в управлении персоналом.
54. Проблема оценки индивидуального труда.
55. Конфликтология в системе управления персоналом.
56. Проблемы разработки управленческого решения.
57. Особенности конфликтной ситуации в игорном бизнесе.
58. Методика обеспечения конкурентоспособности продукции.
59. Разработка комплексной модели системы управления персоналом в гостиничном комплексе.
60. Экономико-психологические особенности управления персоналом развлекательного комплекса.
61. Найм, отбор и прием персонала.
62. Управление и инвестиции в торговой организации.
63. Перспективы использования в России японской модели менеджмента.
64. Управление деловой карьерой персонала.
65. Управление конкурентной устойчивостью предприятия в условиях переходной экономики.
66. Формирование стратегии и тактики финансово-производственного управления компанией.

## **5. Особенности организации Итоговой (государственной итоговой) аттестации для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.**

ГИА для лиц с ограниченными возможностями здоровья организована в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ, утвержденными 08.04.2014 г. № АК-44/058н и разделом 7, п. 7.1, пп. 22 «Методические рекомендации по работе с обучающимися с ограниченными возможностями здоровья», устанавливающими специальные требования к условиям изучения дисциплин для лиц с ограниченными возможностями здоровья.

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья в Международном славянском институте обеспечивается:

1. Для слепых: материалы для обучения оформлены в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых. Письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специальным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются. При необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей.
2. Для слабовидящих: учебные материалы и задания для контроля оформлены увеличенным шрифтом, обеспечено индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс. При необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся.
3. Для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи: обеспечено наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования. По желанию глухих и слабослышащих обучающихся экзаменационные мероприятия производятся в письменной форме.
4. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или

отсутствием верхних конечностей): для выполнения письменных заданий используется надиктовка их на технические средства обучения. По желанию обучающегося письменные занятия заменяются устными.

В соответствии «Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья предлагаются адаптированные программы обучения, учитывающие особенности психофизического развития, индивидуальные возможности и состояния здоровья обучающихся этой категории. Для обучающихся-инвалидов программа адаптируется в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

В целях обеспечения специальных условий обучения и лиц с ограниченными возможностями здоровья институту с письменного согласия этих лиц необходимо иметь сведения о состоянии здоровья, рекомендации медико-социальной экспертизы или психолого-медико-педагогической комиссии.

Специальные условия для получения высшего образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья включают:

- использование специальных образовательных программ и методов обучения и воспитания, включая наличие альтернативной версии официального сайта университета для слабовидящих;
- использование специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, включая альтернативные форматы печатных материалов (крупный шрифт, аудиофайлы и т.п.);
- использование специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, включая установку мониторов с возможностью трансляции субтитров, обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;
- предоставление услуг ассистента, оказывающего обучаемым необходимую техническую помощь или услуги сурдопереводчиков;
- проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий;
- обеспечение беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, столовые, туалетные и другие помещения (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и т.п.).