

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Ушвицкий Лев Исакович

Должность: и.о. директора Института экономики и управления

Дата подписания: 28.05.2026 11:45:52

Уникальный программный ключ:

46f7031a7046958ffdb4e91f81e17726331d25a8

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего образования

«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Директор института
экономики и управления
Л.И. Ушвицкий

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Направление подготовки

Направленность (профиль)

Форма обучения

Год начала обучения

38.04.02 Менеджмент

Стратегический менеджмент и маркетинг

очная

2026

СОГЛАСОВАНО:

Представитель работодателя

Директор ООО «Орфей»

Кривко В.И.

РАЗРАБОТАНО:

Профессор кафедры менеджмента

Максименко Л.С.

Доцент кафедры менеджмента

Година О.В.

Рассмотрено УМК института

экономики и управления

Протокол №5 от 21 мая 2026 г.

Ставрополь, 2026

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ
Директор института
экономики и управления
Л.И. Ушвицкий

**ПРОГРАММА
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль)	Стратегический менеджмент и маркетинг
Форма обучения	очная
Год начала обучения	2026

РАЗРАБОТАНО:
Профессор кафедры менеджмента
Максименко Л.С.
Доцент кафедры менеджмента
Година О.В.

Ставрополь, 2026

Введение

1. Состав государственной итоговой аттестации

– В соответствии Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 954 (далее ФГОС ВО) и образовательной программой по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг», утвержденной Учебно-методическим советом СКФУ, в государственную итоговую аттестацию входят:

- подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена;
- выполнение и защита выпускной квалификационной работы.

2. Программа ГИА составлена в соответствии с требованиями:

– Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 954 (далее ФГОС ВО);

- образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг», утвержденной Учебно-методическим советом СКФУ;

- Положения о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет» (в редакции от 27.12.2018 г., протокол Ученого совета СКФУ №7);

- Положения о порядке выполнения выпускных квалификационных работ в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет» (принято Ученым советом СКФУ, протокол от 30.01.2018 г. №7);

- Положения об учебно-методическом обеспечении образовательных программ высшего образования программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры в ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет» (утверждено решением Ученого совета СКФУ, протокол № 12 от 20.02.2023 г.);

– Программы воспитания в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет», утвержденной Ученым советом СКФУ (протокол №14 от 27.08.2021 г.);

– другими нормативными актами ФГАОУ ВО «СКФУ».

3. Компетенции, которыми должен овладеть обучающийся в результате освоения образовательной программы высшего образования

При оценке компетентности выпускник должен продемонстрировать:

Универсальные компетенции (УК):

При оценке компетентности выпускник должен продемонстрировать:

Универсальные компетенции (УК):

УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

Общепрофессиональные компетенции (ОПК):

ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления

ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.

ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.

ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты

Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-1. Способен самостоятельно выполнять научно-исследовательский и аналитический проект в области стратегического менеджмента и маркетинга, готовить аналитические материалы для принятия управленческих решений в цифровой бизнес-среде

ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление всеми видами деятельности, организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников в российских компаниях в условиях изменяющейся окружающей среды

ПК-3. Способен разрабатывать и реализовывать комплекс маркетинга, интегрировать маркетинговые технологии управления в деятельность организации в цифровой бизнес-среде

ПК-4. Способен разрабатывать бизнес-проекты стратегического развития организации и управлять их реализацией в цифровой среде

ПК-5. Способен осуществлять педагогическую деятельность на основе специальных научных знаний в разрезе учебной, методической, организационной, научной и воспитательной работы

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ
Директор института
экономики и управления
Л.И. Ушвицкий

**ПРОГРАММА
ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА**

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль)	Стратегический менеджмент и маркетинг
Форма обучения	очная
Год начала обучения	2026

РАЗРАБОТАНО:
Профессор кафедры менеджмента
Максименко Л.С.
Доцент кафедры менеджмента
Година О.В.

Ставрополь, 2026г.

1. Цели и задачи государственного экзамена

Целью государственного экзамена является оценка степени профессиональной подготовки выпускника по использованию теоретических знаний, практических навыков и умений, уровня сформированности компетенций для решения профессиональных задач на уровне, требуемом Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 954 (далее ФГОС ВО) и образовательной программой по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг», утвержденной Учебно-методическим советом СКФУ.

Профессиональная деятельность магистра менеджмента осуществляется в сфере стратегического менеджмента и маркетинга в различных организационных подразделениях государственных предприятий, акционерных обществ, частных фирм, научно-исследовательских организаций, консультационных фирм, средних специальных и высших учебных заведений.

Задачи государственного экзамена:

- оценка системности владения выпускником теоретическими знаниями и практическими навыками;
- установление уровня теоретических знаний и практических навыков магистранта по профилю «Стратегический менеджмент и маркетинг», усвоенных студентом за весь период обучения;
- установление соответствия подготовки студента требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры);
- установление готовности студента к эффективной профессиональной научно-исследовательской, педагогической, информационно-аналитической, организационно-управленческой и предпринимательской деятельности в организациях различной формы собственности и в функциональных областях менеджмента.

2. Перечень компетенций, уровень сформированности которых должен быть проверен на государственном экзамене

2.1 Универсальные компетенции

Код и наименование универсальной компетенции	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИД-1 УК-1. Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними
	ИД-2 УК-1. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации
	ИД-3 УК-1. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИД-1 УК-2. Понимает принципы проектного подхода к управлению
	ИД-2 УК-2. Демонстрирует способность управления проектами
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды,	ИД-1 УК-3. Понимает и знает особенности формирования эффективной команды

вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИД-2 УК-3. Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	ИД-1 УК-4. Составляет в соответствии с нормами государственного языка РФ и иностранного языка документы (письма, эссе, рефераты и др.) для академического и профессионального взаимодействия
	ИД-2 УК-4. Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные
	ИД-3 УК-4. Принимает участие в академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном(ых) языке(ах)
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	ИД-1 УК-5. Имеет представление о сущности и принципах анализа разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия
	ИД-2 УК-5. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	ИД-1 УК-6. Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста
	ИД-2 УК-6. Проводит рефлексию своей деятельности и разрабатывает способы ее совершенствования

2.2 Общепрофессиональные компетенции

Код и наименование общепрофессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения общепрофессиональной компетенции
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ИД-1 ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.
	ИД-2 ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач.
ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении	ИД-1 ОПК-2. Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа
	ИД-2 ОПК-2. Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач.
	ИД-3 ОПК-2. Разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для

управленческих и исследовательских задач.	информационного обеспечения принятия управленческих решений.
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.	ИД-1 ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.
	ИД-2 ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.	ИД-1 ОПК-4. Разрабатывает и анализирует бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов.
	ИД-2 ОПК-4. Применяет современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности, использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации.

2.3 Профессиональные компетенции

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление всеми видами деятельности, организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников в российских компаниях в условиях изменяющейся окружающей среды	ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой ИД-2. ПК-2. Способен проводить стратегическое управление финансово-инвестиционной деятельностью организации ИД-3. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений ИД-4. ПК-2. Способен стратегически руководить работниками организации, формировать и управлять корпоративной культурой организации
ПК-5 Способен осуществлять педагогическую деятельность на основе специальных научных знаний в разрезе учебной, методической, организационной, научной и воспитательной работы	ИД-1. ПК-5 Способен преподавать по программам магистратуры, специалитета, магистратуры и ДПП, ориентированным на соответствующий уровень квалификации ИД-2. ПК-5 Способен разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания ИД-3. ПК-5 Способен осуществлять профессиональную деятельность с учетом прав и обязанностей участников образовательных отношений

3. Структура государственного экзамена

Для объективной оценки уровня сформированности компетенций у выпускника структура государственного экзамена носит комплексный характер и соответствует избранным разделам из различных частей программы, формирующих конкретные компетенции. Государственный экзамен имеет междисциплинарный характер и охватывает следующие дисциплины:

- Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)
- Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)
- Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)
- Комплексный анализ деятельности организации
- Управление стратегическими проектами
- Самоменеджмент
- Иностранный язык в стратегическом менеджменте и маркетинге
- Информационные системы и модели менеджмента
- Управление бизнес-процессами
- Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг
- Корпоративные финансы и управление инвестициями
- Стратегическое управление инновациями и изменениями
- Стратегическое управление персоналом и организация командной работы
- Интернет-маркетинг и интегрированные маркетинговые коммуникации

На государственном экзамене по направлению подготовки студенты получают экзаменационный билет, содержащий вопросы из входящих в итоговый экзамен дисциплин: всего – одно практическое задание, три теоретических вопроса.

В процессе ответов на вопросы по любой дисциплине студентам следует показать знание основных теоретических положений, законов, категорий и понятий, их место и роль в познании сущности управленческих и экономических процессов и явлений, возможности их практического применения. Изложение вопроса следует начинать с его актуальности и значимости в той или иной дисциплине. Затем раскрываются основные элементы структуры данного вопроса, с выделением основных его сущностных характеристик. Хорошее знание материала предполагает свободное владение терминологическим аппаратом, а также конкретным методологическим инструментарием.

Заканчивается изложение экзаменационного вопроса кратким обобщением наиболее важных аспектов рассмотренной проблемы.

Ответ на практическое задание предполагает методически и математически верное ее решение, расшифровку всех используемых зависимостей и наличие аргументированных выводов по полученным результатам.

4. Содержание государственного экзамена

№ п/п	Дисциплина	Тема/раздел учебной дисциплины
1	Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)	Структурно-содержательные компоненты стратегического менеджмента. Методология стратегического менеджмента. Сравнительная характеристика школ стратегий. Стратегический анализ деятельности организации, ее внешней и внутренней среды. Классификация стратегий организации. Стратегическое планирование в организации. Условия реализации стратегии и стратегический контроль. Особенности стратегических изменений в организации.
2	Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)	Сущность и развитие стратегического маркетинга. Стратегическое маркетинговое целеполагание на предприятии. Предприятие как объект стратегического маркетинга. Корпоративные стратегии. Стратегический маркетинговый

		анализ среды предприятия. Разработка стратегических маркетинговых альтернатив. Принятие маркетинговых стратегических решений. Функциональные стратегии маркетинга. Операционные стратегии маркетинга. Управление реализацией маркетинговой стратегии предприятия
3	Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)	Организационный анализ и проектирование организационных систем. Законы и принципы организации. Процессы разработки корпоративной стратегии. Стратегическое развитие организации. Личность и организация. Формирование группового поведения. Организационная культура и ее влияние на поведение работников. Тенденции развития организационных систем. Управление поведением в организации
4	Комплексный анализ деятельности организации	Методический инструментарий комплексного анализа деятельности организации. Современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа. Анализ производства и реализации продукции. Анализ использования трудовых ресурсов. Анализ использования основных производственных фондов. Анализ себестоимости продукции. Анализ финансово-экономического состояния организации. Комплексная оценка экономического риска в деятельности организаций. Анализ эффективности функционирования организаций. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации. Стратегический конкурентный анализ поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде. Аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений
5	Управление стратегическими проектами	Общие вопросы проектного управления. Стратегическое управление проектами: концептуальные основы. Управление программами и портфелем проектов. Функциональные области управления стратегическими проектами: управление содержанием, временными параметрами проекта; управление коммуникациями проекта; управление качеством и рисками проекта; управление закупками, стоимостью проекта; управление человеческими ресурсами проекта.
6	Самоменеджмент	Значение и сущность самоменеджмента. Самоменеджмент и личный успех. Определение жизненных целей. Построение успешной карьеры Приоритеты в работе руководителя Управление ресурсом времени Способы и инструменты персонального управления временем. Управление ресурсом активности и работоспособности Управление ресурсом платежеспособности Группы и групповая динамика. Развитие самообразования и саморазвития.
7	Иностранный язык в стратегическом менеджменте и маркетинге	Strategic Management. Organizational Decision Making Strategic Planning: Mission, Vision, Goals, and Objectives, SWOT Analysis, Strategies, Policies, and Implementation. Formulating Strategies and Analyzing Alternatives. Productivity and Quality Improvement. New Management Initiative, Total quality management. Resource Management: Process Reengineering. Cost Analysis. Budgeting: Introduction to marketing. Marketing strategy. Planning a marketing strategy. The marketing plan. The Four Ps. Corporate identity, Logo

		/Стратегический менеджмент. Организационное принятие решений. Стратегическое планирование: миссия, видение, цели и задачи, SWOT-анализ, стратегии, политика и реализация. Формулирование стратегий и анализ альтернатив. Повышение производительности и качества. Новая управленческая инициатива, Тотальное управление качеством. Управление ресурсами: реинжиниринг процессов. Анализ затрат. Бюджетирование: Введение в маркетинг. Маркетинговая стратегия. Планирование маркетинговой стратегии. Маркетинговый план. «4Р». Фирменный стиль, Логотип
8	Информационные системы и модели менеджмента	Экономическая информация. Информационные технологии. Информационные системы. Организация и средства информационных технологий обеспечения управленческой деятельности. Методические основы создания информационных систем и технологий в управлении предприятием. Информационные технологии документационного обеспечения управленческой деятельности. Инструментальные средства компьютерных технологий информационного обслуживания управленческой деятельности. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений. Структура и состав информационной системы маркетинга. Функциональное назначение и ресурсы Интернет.
9	Управление бизнес-процессами	Развитие менеджмента организации. Дифференциация объектов управления. Классификация видов менеджмента. Организационная система управления предприятием. Информационная система предприятия. Процессный подход к управлению: его содержание и преимущества. Процессная структура организации. Процесс управления организацией. Выделение процессов по структурным подразделениям. Выделение внешних клиентов организации. Определение входов и выходов организации в целом. Составление перечня основных бизнес-процессов, формулирующих выходы организации. Определение внутренних входов и выходов основных и вспомогательных бизнес-процессов. Описание бизнес-процесса. Распределение функций по структурным подразделениям. Регламентация бизнес-процессов. Оптимизация бизнес-процессов. Варианты методик разработки моделей бизнес-процессов. Уровни непрерывного улучшения бизнес-процессов (BPI). Показатели процесса управления.
10	Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг	Основные характеристики и модели принятия стратегических управленческих решений. Классификация методов принятия управленческих решений. Подходы к анализу управленческих проблем. Генерирование альтернатив стратегических решений. Внешняя среда и ее влияние на разработку стратегических решений. Принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска. Стратегии выбора решения. Экспертные методы выбора альтернатив. Теория ожидаемой полезности. Проектный подход в реализации стратегических решений. Организация процесса реализации управленческих решений. Экономическая эффективность управленческих решений. Контроль реализации

		управленческих решений и ответственность руководителя. Виды контроля. Система контроля исполнения принятых решений. Основные принципы и критерии организации контроля.
11	Корпоративные финансы и управление инвестициями	Корпоративные структуры в экономике: предпосылки возникновения, экономическая сущность корпораций. Модели управления корпорациями. Типы корпоративных структур. Корпоративные финансы: содержание и функции. Финансовый рынок и корпоративные финансы. Базовые концепции управления корпоративными финансами. Корпоративное управление. Кодекс корпоративного управления в условиях глобализации финансовых рынков. Корпоративная отчетность и финансовая информация. Экспресс-диагностика корпоративной отчетности. Капитал корпорации: сущность, источники, структура и стоимость, методы формирования и управления. Управление прибылью в корпорации. Дивиденды и дивидендная политика корпораций. Теоретические основы управления инвестициями. Инвестиционное проектирование. Инвестиционный портфель
12	Стратегическое управление инновациями и изменениями	Назначение, сущность, основные составляющие инноваций и изменений, их необходимость. Инновационный процесс, его цикличность и фазы. Закономерности развития организации. Виды и эффективность организационных структур в инновационном менеджменте и формы инновационной деятельности. Особенности инновационной деятельности и классификация инновационных стратегий. Основные модели стратегического управления инновациями и изменениями. Анализ готовности организации к проведению инноваций и изменений. Процесс управления инновациями и изменениями. Управление инновационными проектами. Восприятие необходимости изменений. Изменения в группах и формирование команд
13	Стратегическое управление персоналом и организация командной работы	Основы стратегического управления персоналом. Подходы к стратегическому управлению персоналом. Кадровая политика организации. Технология подбора и найма персонала. Формулирование и реализация стратегий развития персонала. Основы командообразования и управления командами в современной организации. Оценка результатов деятельности персонала организации. Анализ основных элементов учебного процесса в высшей школе. Педагогические технологии в современном образовании. Активные методы обучения.
14	Интернет-маркетинг и интегрированные маркетинговые коммуникации	Основные подходы к созданию Интернет-компаний. Цели и концепции бизнеса. Бизнес-модели. Модель В2С — бизнес, ориентированный на конечных потребителей — физических лиц. Модель В2В — бизнес для бизнеса. Смешанные и производные бизнес-модели. Основные виды сетевого бизнеса. Интернет-магазины. Корпоративные сайты. Каталоги, рейтинги, поисковые системы. Контент-проекты. Информационный бизнес в сети. Финансовые услуги. Рекламный бизнес. Разработка и поддержка сайтов. Услуги связи и средства общения. Торговые площадки. Дистанционное

		обучение и online-консультации. Игровой бизнес в сети. Денежные расчеты в сети. Платежные системы. Классификация платежей и платежных систем. Вопросы безопасности платежей в Интернете. Финансовый менеджмент в Интернет-компаниях. Учет и отчетность. Методы финансового анализа. Структура и классификация доходов и расходов. Текущая деятельность. Операционный и финансовый левиредж. Ассортиментная политика. Управление оборотными активами и краткосрочными пассивами. Управление внеоборотными активами. Инвестиционный анализ. Оценка риска. Риск-менеджмент. Финансовое планирование. Бюджет Интернет-компаний. Основные подходы к оценке стоимости Интернет-компаний. Реклама в сети. Особенности Интернет-рекламы. Воздействие рекламных акций на количественный и качественный состав аудитории сайта. Рекламные носители в Интернете. Ценовые модели размещения рекламы. Прямое размещение рекламы на сайтах-рекламных площадках. Баннерные сети. Сети обмена текстовыми блоками. Реклама с использованием e-mail. Партнерские программы. Рекламные брокеры – сервисные службы по организации партнерских программ. Форумы. Чаты. Доски объявлений. Поисковые системы. Каталоги. Рейтинги. Прямой обмен ссылками и баннерами. Offline-реклама Интернет-компаний. Дисконтные системы и бонусные программы. Бесплатное распространение образцов продукции. Сервисы по управлению рекламой. Системы «активной» рекламы. Размещение рекламы через рекламные агентства. Имиджевая реклама в Интернете. Медиа-планирование. Оптимизация рекламных расходов и анализ эффективности рекламной кампании.
--	--	--

5. Перечень примерных вопросов для подготовки к государственному экзамену

5.1. Перечень теоретических вопросов

Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)

1. Основные категории стратегического менеджмента.
2. Функции стратегического управления.
3. Принципы стратегического управления
4. Этапы стратегического управления
5. Виды стратегического управления с позиций состояния внешней среды
6. Целевые категории стратегического управления: видение, миссия, стратегические цели, стратегия.
7. Становление школ стратегического управления.
8. Принципы классификации школ стратегий.
9. Критерии сходства и различия школ стратегий.
10. Концепции школ стратегического управления
15. Стратегия конкурентного преимущества.
16. Методы организованной диагностики и структуризации проблем.
17. Методы поиска стратегических решений
18. Методы активизации творческого потенциала
19. Общие методы разработки стратегий.
20. Стратегические модели.
21. Стратегические матрицы.

22. Методы корректировки стратегии.
23. Стратегические управленческие решения.
24. Анализ стратегических решений.
25. Альтернативы стратегических решений
26. Решения о модификации действующей стратегии.
27. Формирование стратегических альтернатив.
28. Обратная связь в системе принятия решений.
29. Современная структура школ стратегического менеджмента
30. Конкурентные стратегии организаций.
31. Метод сценариев в построении стратегии
32. Методы групповой работы в решении стратегических проблем.
33. Стратегия эпохи перемен
34. Стратегия, ориентированная на лояльность
35. Стратегия успеха, ведущая к поражению.
36. Сбалансированная система показателей
37. Стратегический учет и стратегический контроллинг: понятие, виды, проблемы реализации в российских условиях.

Стратегический маркетинг

1. Сущность стратегического маркетинга: определение, цель, задачи, функции, принципы
2. Интегрированность стратегического и оперативного маркетинга
3. Научные подходы к стратегическому маркетингу.
4. Процесс стратегического маркетинга. Продукт, объект, субъект, предмет и уровни стратегического маркетинга
5. Стратегический маркетинговый потенциал предприятия: сущность, составляющие, оценка
6. Конкурентная позиция, конкурентный статус и конкурентные преимущества предприятия: сущность и методы оценки
7. Концепция стратегического зонирования предприятия. Стратегические зоны хозяйствования: сущность, типы, методика выделения
8. Стратегические маркетинговые решения – основа стратегического маркетинга. Особенности стратегических маркетинговых решений
9. Стратегические альтернативы маркетинговых решений: сущность, методы выбора
10. Стратегическое видение и миссия предприятия: сущность и роль в формировании маркетинговой стратегии, требования к формулировке миссии
11. Интегрированность миссии, стратегических маркетинговых установок, маркетинговых целей и задач предприятия
12. Стратегические маркетинговые цели предприятия: сущность, классификация, требования к формулировке, методы выработки
13. Сущность маркетинговой среды предприятия. Базисная структура сред.
14. Введение в SWOT-анализ: модель SWOT и проблема интерпретации, цель SWOT-анализа, источники информации для SWOT-анализа.
15. Портфельный анализ деятельности предприятия: назначение, сущность. Портфельные маркетинговые стратегии и их характеристики.
16. Понятие маркетинговой стратегической матрицы. Модель «Продукт – рынок» (матрица Ансоффа): ее предназначение, краткая характеристика.
17. Понятие маркетинговой стратегической матрицы. Характеристика модели «Доля рынка – рост рынка» (портфолио-анализ, матрица Бостон Консалтинг Групп).
18. Модель АДЛ: переменные матрицы, ее характеристика. Характеристика модели «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции» (матрица Мак-Кинзи и General Electric).

19. Стратегические маркетинговые альтернативы: сущность, виды, характеристика, условия применения
20. Базовые маркетинговые стратегии: стратегия лидерства за счет экономии на издержках, стратегия дифференциации, стратегия специализации. Особенности, достоинства и недостатки каждой стратегии.
21. Стратегии роста: стратегия интенсивного и интеграционного роста, - их цели, направления, методы осуществления.
22. Понятие конкурентных стратегий. Стратегия «лидера». Стратегия «бросающего вызов». Стратегия «следующего за лидером». Стратегия «специалиста». Методы расширения рынка. Варианты стратегии «защиты доли рынка». Виды атакующих стратегий. Стратегии последователей.
23. Характеристика и виды стратегий в канале сбыта.
24. Характеристика маркетинговых стратегий коммуникации и стратегии регулирования спроса на этапах жизненного цикла товара.
25. Контроллинг в системе стратегического маркетинга: содержание и функции. Стратегический и оперативный контроллинг на предприятии.
26. Теоретические основы стратегического маркетингового планирования. Характер процесса стратегического маркетингового планирования.
27. Разработка стратегии позиционирования. Возможности повышения потребительской ценности.
28. Стратегический маркетинг в малом бизнесе.
29. Стратегический маркетинг в различных отраслях (отраслевой маркетинг).

Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)

1. Организация как система. Социальные и социально-экономические системы.
2. Жизненный цикл организации. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.
3. Внутренняя среда организации. Корпоративная культура, её элементы и типы.
4. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды и уровни её неопределённости.
5. Типология организаций. Структура и функции организации
6. Понятие, направления развития и методы исследования организационного поведения.
7. Методы оптимизации использования времени руководителя: принцип Парето, анализ АБВ, принцип Д. Эйзенхауэра.
8. Изменения в организации: необходимость, природа и этапы процесса изменений в организации.
9. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний. Адаптация организаций к межкультурной среде.
10. Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации
11. Требования к разработке организационных структур. Механистические типы структур управления.
12. Эффективность деятельности организации, ее критерии и источники.
13. Перспективные направления развития организаций. Основные характеристики организаций будущего. Обучающиеся организации.
14. Сущность, свойства, процесс и значение восприятия. Эффекты процесса восприятия.
15. Мотивационный комплекс в современном менеджменте. Методы мотивационной деятельности.
16. Анализ качества трудовой жизни и социально-психологического климата в организации. Характеристики высокого качества трудовой жизни.
17. Поведенческий подход к определению эффективного лидерства: классические стили управления, решетка управления Р. Блэйка и ее практическая значимость

18. Организационное развитие: концепция, ее достоинства и ограничения, тенденции развития организации.

Комплексный анализ деятельности организации

1. Информационная база комплексного анализа деятельности организации
2. Архитектура информационно-аналитических систем
3. Информационные технологии и системы в аналитических исследованиях
4. Аналитические платформы в научных исследованиях
5. Теоретические основы диагностики финансово-экономического состояния организации
6. Виды анализа и диагностики финансово-экономического состояния организации
7. Система аналитических показателей, используемых в анализе и диагностике
8. Информационно-аналитическое обеспечение и его функции.
9. Проект создания информационно-аналитических систем и его стадии
10. Компоненты информационно-аналитической системы для поддержки принятия управленческих решений

Управление стратегическими проектами

1. Менеджмент проекта
2. Тенденции практического применения управления проектами, стандартизации и развития науки управления проектами.
3. Основные понятия проектного менеджмента.
4. Классификация проектов. Традиционные и нетрадиционные проекты, их сравнительные характеристики.
5. Жизненный цикл проекта: фазы, стадии, этапы.
6. Участники проекта. Внешнее и внутреннее окружение проекта.
7. Основные задачи менеджмента проекта. Неконтролируемые параметры внешней среды. Контролируемые параметры внутренней среды проекта.
8. Общие функции менеджмента проекта. Особенности планирования, организации, мотивации, контроля и оперативного управления в системе менеджмента проекта.
9. Стратегическое управление проектами: концептуальные основы
10. Системная модель управления проектами. Стратегическое управление проектами. Особенности стратегического менеджмента проектов в компании.
11. Проекты, ориентированные на стратегию. Бизнес-структурные проекты. Продуктивно-рыночные проекты.
12. Методика формирования стратегического «меню» проектов.
13. Управление программами и портфелем проектов
14. Понятие программы и портфеля проектов. Отличия и сходства программ и портфеля проектов.
15. Программа как инструмент управления стратегическими изменениями в организации. Типы программ. Общий взгляд на управление программой. Структурный взгляд на управление программой. Виды деятельности по управлению программой. Функционально-тематические области управления программой.
16. Управление финансовым портфелем и портфелем проектов: общее и различия. Жизненный цикл портфеля проектов. Особенности портфельных решений. Управление портфелем проектов как динамический процесс.
17. Управление содержанием проекта
18. Сбор требований. Метод Дельфи. Мозговой штурм. Диаграмма сходства. Составление интеллект-карт.
19. Определение содержания.
20. Иерархическая структура работ проекта.
21. Подтверждение содержания. Содержание продукта.

22. Управление проектом по временным параметрам
23. Система и инструменты управления сроками проектов.
24. Сетевое моделирование. Метод критического пути.
25. PERT-анализ.
26. Управление расписанием проекта с ограниченными ресурсами.
27. Метод CPM-COST.
28. Реализация планирования времени реализации проекта в MS Project.
29. Управление коммуникациями проекта
30. Понятие «коммуникации» в проекте. Факторы, влияющие на коммуникации в проекте.
31. Основные задачи менеджера проекта при планировании коммуникаций.
32. Типы коммуникаций. Определение потребностей сейкхолдеров проекта в коммуникациях.
33. Совещания как форма коммуникаций в проекте.
34. Разработка плана коммуникаций и взаимодействий.
35. Управление качеством проекта
36. Основные понятия и определения при управлении качеством проекта.
37. Требования предъявляемые к качеству проекта. Системный подход при управлении качеством.
38. Процесс управления качеством проекта.
39. Затраты, связанные с качеством.
40. Основные методы и средства управления качеством проекта.
41. Управление рисками проекта
42. Риск и неопределенность в управлении проектами.
43. Идентификация рисков. Качественная оценка рисков. Количественная оценка рисков.
44. Планирование мероприятий по управлению рисками. Мониторинг и управление рисками.
45. Оценка рисков проекта с использованием программы электронных таблиц MS Excel.
46. Управление закупками проекта
47. Основные понятия и определения при управлении закупками проекта.
48. Централизованное и децентрализованное управление закупками проекта.
49. Анализ «производить или покупать».
50. План управления закупками.
51. Выбор типа контракта и поставщика, заключение контрактов. Администрирование закупок.
52. Управление стоимостью проекта
53. Управление стоимостью проекта как процесс.
54. Оценка стоимости проекта.
55. Разработка смет проекта. Разработка бюджета проекта.
56. Управление человеческими ресурсами проекта
57. Организационно-управленческие аспекты формирования проектной команды. Участники проекта и члены команды. Роли и функции участников и членов команды.
58. Требования к менеджеру проекта. Лидер и лидерство в команде проекта.
59. Внутриорганизационная среда и проектная команда.

Самоменеджмент

1. Проблема управления рабочим временем.
2. «Поглотители» рабочего времени руководителя.
3. Эффекты и границы результативности стилей управления. Социальный и этический аспекты стилей управления.
4. Соотнесение стилей управления с индивидуальными личностными характеристиками.
5. Планирование личной работы руководителя для решения задач профессиональной деятельности.
6. Методы принятия решений в самоменеджменте. Особенности их применения в нестандартных ситуациях.

7. Современное представление о технике самоменеджмента, сферах и направлениях саморазвития.
8. Способы повышения эффективности технологии персонального менеджмента, направления использования творческого потенциала менеджера.
9. Основные принципы и методы построения целей.
10. Основные виды решений в самоменеджменте. Значение самоменеджмента в управлении организациями.
11. Понятие контроля в самоменеджменте, виды и способы его организации.
12. Качества современного менеджера в сфере персонального менеджмента.
13. Модель требований к качествам менеджера, способного управлять собой, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.
14. Анализ и оценка уровня организации труда управленческого персонала.
15. Распределение времени и согласование ресурсов управления по времени.
16. Использование самомотивации в практике менеджмента. Факторы эффективности самомотивации, саморазвития, использования творческого потенциала.

Иностранный язык в стратегическом менеджменте и маркетинге

1. Терминология делового дискурса на иностранном языке: стратегическое управление, организационное принятие решений. (на англ. яз).
2. Терминология делового дискурса на иностранном языке: стратегическое планирование: миссия, видение, цели и задачи, SWOT-анализ, стратегии, политика и реализация. (на англ. яз).
3. Терминология делового дискурса на иностранном языке: улучшение производительности и качества (на англ. яз).
4. Терминология делового дискурса на иностранном языке: управление ресурсами: (на англ. яз).
5. Терминология делового дискурса на иностранном языке: маркетинг, принятие маркетинговых решений (на англ. яз).
6. Терминология делового дискурса на иностранном языке: бренд-менеджмент (на англ. яз).
7. Единицы лингвистического компонента профессионального дискурса для реализации основных коммуникативных стратегий для решения задач профессиональной деятельности маркетинг, принятие маркетинговых решений (на англ. яз).
8. Единицы лингвистического компонента профессионального дискурса для реализации основных коммуникативных стратегий для решения задач профессиональной деятельности: бренд-менеджмент (на англ. яз).
10. Единицы лингвистического компонента профессионального дискурса для реализации основных коммуникативных стратегий для решения задач профессиональной деятельности: стратегическое управление, организационное принятие решений. (на англ. яз).
11. Единицы лингвистического компонента профессионального дискурса для реализации основных коммуникативных стратегий для решения задач профессиональной деятельности: стратегическое планирование: миссия, видение, цели и задачи, SWOT-анализ, стратегии, политика и реализация. (на англ. яз).

Информационные системы и модели менеджмента

1. Экономическая информация как часть информационного ресурса общества.
2. Информационный ресурс — новый предмет труда.
3. Формирование и развитие информационных ресурсов предприятия в условиях информационной экономики, позволяющих определять, формулировать и решать проблемы.
4. Информация и информационные процессы в организационно-экономической сфере. Основные определения. Информация. Семиотика и ее разделы.
6. Инфраструктура информатизации.
7. Информатизация и информационные технологии.

8. Информационно-коммуникационные технологии.
9. Экономические законы развития информационных технологий. Закон Мура. Закон Меткалфа. Закон фотона.
10. Информационные технологии.
11. Истоки и этапы развития информационных технологий.
12. Информатика и информационные технологии.
13. Технология и методы обработки экономической информации. Основные классы технологий.
14. Базовые методы обработки экономической информации.
15. Структура базовой информационной технологии. Концептуальный уровень описания.
16. Структура базовой информационной технологии. Логический уровень.
17. Структура базовой информационной технологии. Физический уровень.
18. Роль и место автоматизированных информационных систем в экономике.
19. Классификация информационных систем.
20. Корпоративные (интегрированные) информационные системы.
21. Функциональные подсистемы информационных систем.
22. Обеспечивающие подсистемы информационных систем.
23. Техническое обеспечение информационных систем.
24. Жизненный цикл информационных систем.
25. Предприятие как объект управления. Корпоративная информационная система.
26. Роль и место информационных технологий в управлении предприятием.
27. Планирование потребности в материалах (MRP I).
28. Планирование потребности в производственных мощностях (CRP).
29. Замкнутый цикл планирования потребностей материальных ресурсов (CL MRP).
30. Планирование ресурсов производства (MRP II).
31. Производство на мировом уровне (WCM).
32. Планирование ресурсов предприятия (ERP).
33. Оптимизация управления ресурсами предприятий (ERP II).
34. Менеджмент как сотрудничество (MBC).
35. Управление цепочками поставок (SCM).
36. Управление эффективностью бизнеса (BPM).
37. Стандарты стратегического управления, направленные на непрерывное улучшение бизнес-процессов (BPI).
38. Модель организационного развития предприятия.
39. Система сбалансированных показателей (BSC) эффективности.
40. Методические основы создания информационных систем и технологий в управлении предприятием. Основные понятия.
41. Методические основы создания информационных систем и технологий в управлении предприятием. Системный подход.
42. Методические основы создания информационных систем и технологий в управлении предприятием. Информационный подход.
43. Методические основы создания информационных систем и технологий в управлении предприятием. Стратегический подход.
44. Методические основы создания информационных систем и технологий в управлении предприятием. Объектно-ориентированный подход.
45. Методические принципы совершенствования управления предприятием на основе информационных технологий.
46. Разработка информационного обеспечения систем управления предприятием.
47. Основные понятия документационного обеспечения управленческой деятельности.
48. Виды информационных систем управления документационным обеспечением предприятия.
49. Организация электронной системы управления документооборотом.

50. Инструментальные средства компьютерных технологий. Общие свойства КИС.
51. Типовой состав функциональных модулей КИС.
52. Корпоративная информационная система SAP R/3.
53. Корпоративные информационные системы компании «Microsoft». Система Microsoft Nav.
54. Корпоративные информационные системы компании «Microsoft». Система Microsoft Dynamics Ax.
55. Корпоративная информационная система «Галактика».
56. Корпоративная информационная система «Парус».
57. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений.
- Корпоративная сеть Интранет.
58. Информационные базы корпоративных информационных систем. Базы данных.
59. Информационные базы корпоративных информационных систем. Хранилища данных.
60. Средства On-Line Analytical Processing (OLAP).
61. Средства Data Mining (DM).
62. Интеллектуальные информационные технологии.
63. Структура и состав информационной системы маркетинга. Маркетинг как объект управления.
64. Информационное обеспечение в системе управления маркетингом, позволяющее определять, формулировать и решать проблемы.
65. Управление взаимоотношениями с потребителем (CRM).
66. Планирование ресурсов в зависимости от потребности клиента (CSRP).
67. Непрерывная информационная поддержка поставок и жизненного цикла (CALS).
68. Программные продукты в маркетинге. Базовые функции маркетинговой информационной системы.
69. Программные продукты в маркетинге. Особенности хранения маркетинговой информации.
70. Программные продукты в маркетинге. Аналитические средства маркетинговых программ.
71. Программные продукты в маркетинге. Визуализация результатов.
72. Программные продукты в маркетинге. Сравнительный анализ отечественных маркетинговых программ.
73. Технология Интернет в маркетинге. Инфраструктура Интернет.
74. Технология Интернет в маркетинге. Интернет-аудитория.
75. Электронная коммерция. Технологии Интернет для бизнеса.
76. Бизнес в интернет-пространстве.
77. Структура рынка электронной коммерции.
78. Факторы снижения издержек при использовании электронной коммерции.
79. Базовые технологии электронной коммерции.
80. Нетикет.

Управление бизнес-процессами

1. Логика развития менеджмента организации и формирование процессного подхода.
2. Взаимодействие организационной структуры управления организацией и работ по внедрению процессного подхода.
3. Особенности организационной, информационной, логистической и операционной систем организации и особенности их использования в процессном подходе к управлению.
4. Перерабатывающая, управляющая и обеспечивающая подсистемы операционной системы и влияние их содержания на реализацию процессного подхода к управлению организацией.
5. Главные операционные функции организации и их влияние на выделение и регламентацию бизнес-процессов организации.

6. Операционная стратегия организации и ее воздействие на выделение и регламентацию бизнес-процессов организации.
7. Традиционные системы управления организацией (система пополнения запасов и расшивка узких мест) и их использование в процессном подходе к управлению.
8. Современные системы управления предприятием (МРП и ТВС-стандарты) и их использование в процессном подходе к управлению.
9. Развитие ТВС-стандарта управления организацией и система управления всеобщим качеством (TQM), их влияние на развитие процессного подхода к управлению.
10. Система менеджмента качества международных стандартов ИСО 9000:2000 и использование процессного подхода к управлению.
11. Функциональный подход к управлению: его содержание, преимущества и недостатки.
12. Сетевое планирование и управление как элемент функционального подхода к управлению организацией.
13. Функционально-стоимостной анализ (АВС) как элемент функционального подхода к управлению организацией. Его содержание и цели применения.
14. Взаимодействие функционального и процессного подходов к управлению организацией.
15. Взаимодействие системного и процессного подходов к управлению организацией.
16. Процессный подход к управлению. Процессная структура организации.
17. Принципы процессного подхода.
18. Понятие и особенности процессно-ориентированной организации.
19. Бизнес-процесс и его составляющие.
20. Операции, функции, процессы: их взаимодействие и особенности использования при процессном подходе к управлению организацией.
21. Вход, выход и ресурс бизнес-процесса. Особенности их использования при выделении и регламентации бизнес-процессов.
22. Владелец процесса. Понятие, роль, функции, обязанности, возможности воздействия на развитие процессного подхода к управлению организацией.
23. Клиенты (потребители) бизнес-процессов. Понятие, роль, функции, обязанности, возможности воздействия на развитие процессного подхода к управлению организацией.
24. Типовые элементы бизнес-процесса.
25. Внутренние и внешние клиенты бизнес-процессов. Их влияние на моделирование, исполнение и анализ бизнес-процессов.
26. Регламент бизнес-процесса: содержание, особенности формирования.
27. Система показателей бизнес-процессов: их роль в повышении эффективности исполнения бизнес-процессов.
28. Структура функционального блока бизнес-процесса.
29. Взаимосвязи блоков бизнес-процессов по управлению, по входу, обратная связь по управлению, взаимосвязь «выход-механизм» и особенности их описания в различных нотациях.
30. Классификации бизнес-процессов организации и их использование в практике выделения и регламентации бизнес-процессов.
31. Основные процессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
32. Вспомогательные (обеспечивающие) процессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
33. Управляющие (руководящие) процессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
34. Характеристики и клиенты основных типов процессов.
35. Процессы верхнего уровня и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.

36. Подпроцессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
37. Детальные процессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
38. Горизонтальные процессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
39. Сквозные (межфункциональные) процессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
40. Понятие сети бизнес-процессов организации. Цепочки сквозных процессов.
41. Проблемы выделения границ бизнес-процессов и рекомендуемые варианты ее решения.
42. Виды бизнес-процессов по отношению к человеку и по отношению к системе управления.
43. Декомпозиция бизнес-процессов организации.
44. Управление организацией как процесс.
45. Размер и число бизнес-процессов в организации. Особенности выделения бизнес-процессов организации при различных формах организации управления организацией.
46. Правила выделения бизнес-процессов. Рекомендуемые процедуры назначения владельцев бизнес-процессов.
47. Цели выделения бизнес-процессов и их влияние на процессы управления бизнес-процессами.
48. Особенности выделения и регламентирования бизнес-процессов по структурным подразделениям.
49. Процедура выделения и регламентирования бизнес-процессов, ориентированных на внешних клиентов организации.
50. Процедура выделения и регламентирования бизнес-процессов, ориентированных на внутренних клиентов организации.
51. Процедура определения внутренних входов и выходов основных и вспомогательных бизнес-процессов организации.
52. Содержание описания бизнес-процесса организации.
53. Распределение функций по структурным подразделениям при использовании процессного подхода к управлению организацией.
54. Регламентация бизнес-процессов: содержание и особенности проведения.
55. Основные процедуры оптимизации бизнес-процессов.
56. Варианты методик разработки моделей бизнес-процессов.
57. Концепция непрерывного улучшения бизнес-процессов (BPI) и ее уровни.
58. Процессный подход к управлению и развитие системы международных стандартов ИСО серий 9000:2000, 9001-2000, 9004:2000.
59. Цикл PDCA (планирование, выполнение, анализ, воздействие) и его использование в процессном подходе управления организацией.
60. Принципы моделирования бизнес-процессов организации.
61. Процесс внедрения системы управления бизнес-процессами.
62. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов. Особенности использования.
63. Принципы и последовательность реинжиниринга бизнес-процессов организации.
64. Участники команды управления бизнес-процессами: лидер, коммуникатор (фасилитатор), внешний консультант, координатор. Их основные полномочия, обязанности и ответственность.
65. Процессный подход к управлению и референтные модели бизнес-процессов.
66. Процедура анализа бизнес-процессов организации и принцип постоянного совершенствования
67. Особенности оценки эффективности процесса управления при процессном подходе к управлению организацией. Показатели процесса управления.

68. Основные объекты блок-схемы описания бизнес-процесса. Преимущества использования блок-схем для описания бизнес-процессов.

Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг

1. Менеджмент как процесс принятия организационно-управленческих решений.
2. Процесс принятия управленческих решений.
3. Моделирование и модели принятия управленческих решений.
4. Основная модель принятия решений.
5. Классификация методов принятия решений.
6. Понятие и значение проблемы в процессе принятия управленческого решения.
7. Методы декомпозиции проблем: дерево проблем, дерево целей (и задач), структурная диаграмма Исикава («рыбий скелет»).
8. Методы сравнительного и факторного анализа.
9. Методы моделирования.
10. Методы прогнозирования.
11. Методы ситуационного анализа.
12. Методы активизации мышления: метод мозгового штурма (брейнсторминга).
13. Методы активизации мышления: метод Дельфи как методы выработки альтернатив.
14. Методы активизации мышления: эвристические методы.
15. Методы соединения альтернатив: методы морфологического анализа; функциональный подход.
16. Методы соединения альтернатив: методы группового мышления; метод коллективных ассоциаций; теория решения изобретательских задач.
17. Методы выбора альтернатив в условиях определенности
18. Методы выбора альтернатив в условиях риска и неопределенности: общие принципы.
19. Теория игр.
20. Платежная матрица (матрица решений).
21. Дерево решений.
22. Стратегии принятия решений в теории игр.
23. Решения стратегических игр путем равновесия.
24. Равновесие в доминирующих стратегиях. Равновесие, получаемое путем исключения доминируемых стратегий. Равновесие Нэша.
25. Критерии принятия решений в условиях неопределенности: критерий Вальда.
26. Критерии принятия решений в условиях неопределенности: критерий «максимакса», критерий Лапласа.
27. Критерии принятия решений в условиях неопределенности: критерий Сэвиджа.
28. Критерии принятия решений в условиях неопределенности: критерий Гурвица, обобщенный критерий Гурвица.
29. Экспертная оценка как метод принятия управленческого решения. Методы экспертной оценки.
30. Использование теории ожидаемой полезности при принятии решений.
31. Методы реализации управленческих решений. Планирование решений.
32. Организация и контроль выполнения решений.
33. Отличие проектного управления от традиционного менеджмента.
34. Проект, его особенности.
35. Понятие управления проектами.
36. Проектный анализ, его разновидности.
37. Показатели финансовой и нефинансовой эффективности проектов.
38. Сетевой график. Диаграмма Ганта.
39. Важность планирования в проектировании.
40. Эффект, эффективность и экономичность.
41. Целевой аспект эффективности.

42. Факторы эффективности решений: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность управления.

43. Оценка экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений в рамках концепции ценностно ориентированного управления (VBM).

44. Контроль реализации управленческих решений.

45. Ответственность при реализации управленческих решений.

Корпоративные финансы и управление инвестициями

1. Развитие систем организации корпоративного финансового управления в России в XX и XXI вв.

2. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности в РФ. Госкорпорации

3. Организационная структура корпоративного финансового управления

4. Финансово-промышленные группы в России

5. Базовые концепции управления корпоративными финансами

6. Отчетность как база для обоснования управленческих финансовых решений.

7. Стандарты раскрытия корпоративной финансовой информации и её использование.

8. IPO как способ привлечения капитала в компанию

9. Дивидендная политика российских корпораций

10. Структура капитала и ее оптимизация

11. Влияние структуры капитала на стоимость компании

12. Применение модели CAPM для оценки стоимости собственного капитала

13. Методы и модели оценки стоимости собственного капитала

14. Методы и модели оценки стоимости заемного капитала

15. Гибридные источники финансирования бизнеса

16. Слияние и поглощения как формы реструктуризации бизнеса

17. Оценка эффективности сделок M&A

18. Операции MBO и LBO на российском рынке

19. Методы защиты от недружественных поглощений: зарубежный опыт и российская практика

20. Исследование факторов, влияющих на выбор источников финансирования российской компании

21. Особенности выпуска облигационных займов российскими компаниями

22. Венчурное финансирование российских компаний

23. Лизинг как источник финансирования: проблемы применения и оценка привлекательности в РФ

24. Зарубежные формы займов: сравнительная оценка и проблемы использования российскими компаниями

25. Структурированное финансирование российских компаний

26. Теория ассиметричной информации и ее роль в выборе структуры капитала

27. Использование финансового рычага российскими компаниями: проблемы эффективности и риска

28. Теории структуры капитала – сущность и границы применимости в российской практике

29. Альтернативные способы выплаты дивидендов: зарубежный опыт и российская практика

30. Агентская теория и ее роль в выборе структуры капитала

31. Политика выплат инвесторам и стоимость фирмы

32. Теория Модильяни-Миллера, ее роль в разработке финансовой стратегии компании

33. Способы и источники привлечения капитала

34. Инвестиционная политика корпорации

35. Источники финансирования капитальных вложений

36. Долгосрочный кредит как источник финансирования капитальных вложений
37. Лизинговый метод финансирования капитальных вложений
38. Проектное финансирование
39. Финансирование капитальных вложений на основе соглашений о разделе продукции
40. Предпосылки возникновения и экономическая сущность корпораций
41. Модели управления корпорациями
42. Понятие рынка капитала
43. Сущность капитала корпорации. Собственные и заемные, долгосрочные и краткосрочные источники капитала корпорации. Взаимосвязь источников капитала
44. Структура капитала
45. Управление формированием прибыли. Точка безубыточности
46. Дивидендная политика: виды, влияние на стоимость компании
47. Факторы, воздействующие на инвестирование: временной, инфляционный фактор и фактор неопределенности
48. Инвестиционный проект как объект управления
49. Инвестиционный портфель
50. Виды инвестиционного портфеля

Стратегическое управление инновациями и изменениями

1. Назначение, сущность, основные составляющие инноваций и изменений, их необходимость
2. Возникновение и развитие понятия «инновация».
3. Взгляды различных авторов на определение понятия «инновация».
4. Сущность, содержание и основные концепции инновационного менеджмента
5. Обоснование базовых принципов классификации инноваций.
6. Многообразие подходов к классификации инноваций.
7. Необходимость инноваций и изменений под воздействием факторов внешней среды
8. Механистическая и органическая концепция изменений
9. Концепция эквифинальности изменений. Инкрементализм.
10. Инновационный процесс, его цикличность и фазы. Закономерности развития организации
11. Теория цикличности инновационных колебаний.
12. Й. Шумпетер и теория мультицикличности.
13. Фазы инновационной волны.
14. Закономерности развития организации и изменений в ней. Концепции жизненного цикла организации
15. Общие положения концепции жизненного цикла организации
16. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера
17. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса
18. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации Л. Грейнера и И. Адизеса
19. Организационные патологии
20. Виды и эффективность организационных структур в инновационном менеджменте и формы инновационной деятельности
21. Понятие и классификация организационных структур в инновационном менеджменте.
22. Венчурный капитал и особенности венчурного предпринимательства.
23. Виды организационных структур и принципы их функционирования в спектре эффективности деятельности.
24. Особенности инновационной деятельности и классификация инновационных стратегий
25. Понятие инновационной деятельности

26. Источники инновационных идей.
27. Основные подходы к классификации инновационных стратегий.
28. Основные модели стратегического управления инновациями и изменениями
29. Модель управления организационными изменениями К. Левина
30. Теория Е и теория О организационных изменений
31. Модель исследования действий
32. Концепция «Биологической корпорации»
33. Концепции постоянных улучшений
34. Анализ готовности организации к проведению инноваций и изменений
35. Сбор информации на этапе оценки готовности организации к переменам
36. Оценка готовности сотрудников компании к проведению изменений
37. Вовлечение персонала на этапе оценки возможности проведения изменения: проблемы и решения
38. Оценка готовности лидера перемен
39. Факторы успешности программы изменений в части работы с персоналом
40. Процесс управления инновациями и изменениями
41. Диагностика и анализ потребности в инновациях и изменениях
42. Инициирование инноваций и инноваций и изменений
43. Разработка плана реализации инноваций и изменений
44. Внедрение инноваций и изменений
45. Оценка результатов и институционализация инноваций и изменений
46. Управление инновационными проектами
47. Инновационный проект как эффективный способ управления нововведениями. Определение инновационного проекта.
48. Классификация инновационных проектов.
49. Стадии и этапы инновационного проекта.
50. Критерии оценки инновационных проектов.
51. Понятие и виды эффективности инновационного проекта.
52. Инновационные монопроекты. Базы данных.
53. Инновационные мегапроекты
54. Восприятие необходимости изменений. Изменения в группах и формирование команд
55. Эмоциональные реакции на изменения
56. Факторы, определяющие различия в восприятии изменений
57. Организационные факторы, препятствующие изменениям, и их преодоления
58. Факторы, определяющие индивидуальную реакцию на изменениям
59. Индивидуальные предпочтения и изменение
60. Сопротивление изменениям и его преодоление
61. Поведение руководителей и подчиненных процессе нововведений
62. Методы работы с сопротивлением изменениями в коллективе

Стратегическое управление персоналом и организация командной работы

1. Система управления персоналом организации и ее основные функции (подсистемы).
2. Организационная структура системы управления персоналом: уровни управления, кем представлены, основные функции.
3. Виды кадровых служб в зависимости от их роли и места в системе управления персоналом организации.
4. Схема функциональных взаимосвязей службы управления персоналом с другими структурными подразделениями организации.
5. Определение численности сотрудников службы управления персоналом.
6. Стратегия управления персоналом организации: понятие, этапы разработки.
7. Политика управления персоналом: понятие, основные направления.

8. Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки стратегии и политики управления персоналом организации.

9. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом: варианты взаимосвязи.

10. Варианты классификации стратегий управления персоналом.

11. Характеристика основных типов стратегий, используемых организациями на российском рынке и присущих им элементов политики управления персоналом в классификации И.Б. Гуркова.

12. Варианты стратегий управления персоналом в зависимости от концепции управления организацией (предпринимательская концепция, концепция контроллинга, концепция реинжиниринга).

13. Политика управления персоналом: понятие, основные направления.

14. Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки стратегии и политики управления персоналом организации.

15. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом: варианты взаимосвязи.

16. Варианты классификации стратегий управления персоналом.

17. Характеристика основных типов стратегий, используемых организациями на российском рынке и присущих им элементов политики управления персоналом в классификации И.Б. Гуркова.

18. Варианты стратегий управления персоналом в зависимости от концепции управления организацией (предпринимательская концепция, концепция контроллинга, концепция реинжиниринга).

19. Определение количественной потребности в персонале: основные направления.

20. Основные методы расчета (определения) численности персонала.

21. Традиционные методы расчета численности персонала, использующие различные виды норм (метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса, формула Розенкранца, агрегат-метод, определение численности руководителей через нормы управляемости).

22. Укажите методические приемы, способствующие эффективному осуществлению процессов запоминания, применения, обобщения и систематизации новых знаний и способов деятельности.

23. Раскройте сущность логического анализа учебного материала.

24. Опишите методику использования в процессе обучения анализа конкретных производственных ситуаций и решения производственных задач.

25. Обоснуйте выбор методов обучения при усвоении нового учебного материала.

26. Опишите последовательность проектирования учебного занятия по общепрофессиональным и специальным дисциплинам (предметам).

27. Опишите последовательность разработки структурной схемы учебного занятия на основе дидактической и методической структур.

28. Раскройте основные правила составления обучающих программ.

29. Охарактеризуйте достоинства и ограничения использования технологии модульного обучения.

30. Рабочие команды и команды повышения эффективности/качества.

31. Определение количественной потребности в персонале: основные направления.

32. Основные методы расчета (определения) численности персонала.

33. Повышение эффективности труда: современные методы

34. Проблемы технического обеспечения системы управления персоналом

35. Методы планирования человеческих ресурсов (зарубежный опыт)

36. Проблемы применения ротации кадров на российских предприятиях

37. Делегирование полномочий, как элемент культуры управления

38. Проблемы развития лидерских качеств в системе трудовых отношений в России

39. Виды связей внутри организации и проблемы их формирования
40. Источники набора персонала: их преимущества и недостатки
41. Роль менеджера по персоналу: оценка его деятельности
42. Передвижение персонала: повышение, понижение, перевод и увольнение
43. Роль электронных средств коммуникации в развитии системы управления персоналом.
44. Повышение эффективности труда: современные методы
45. Понятия "команда " и "группа": сходства и отличия.
46. Определение команды и ее роль в деятельности организации.
47. Основные признаки и функции команды.

Интернет-маркетинг и интегрированные маркетинговые коммуникации

1. Основные подходы к созданию интернет-компаний.
2. Цели и концепции бизнеса. Бизнес-модели. Модель
3. B2C – бизнес, ориентированный на конечных потребителей – физических лиц
4. Модель B2B – бизнес для бизнеса
5. Смешанные и производные бизнес-модели
6. Основные виды сетевого бизнеса
7. Денежные расчеты в сети. Платежные системы
8. Классификация платежей и платежных систем. Обзор зарубежных платежных систем
9. Расчеты с помощью собственных предоплаченных платежных инструментов
10. Вопросы безопасности платежей в Интернете
11. Финансовый менеджмент в интернет-компаниях.
12. Учет и отчетность. Методы финансового анализа. Структура и классификация доходов и расходов
13. Текущая деятельность. Операционный и финансовый леверидж
14. Ассортиментная политика
15. Управление оборотными активами и краткосрочными пассивами. Управление внеоборотными активами. Инвестиционный анализ
16. Оценка риска. Риск-менеджмент. Финансовое планирование. Бюджет Интернет-компаний
17. Основные подходы к оценке стоимости Интернет-компаний
18. Обзор функционала программ: Microsoft Windows, Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint), Bitrix24
19. Реклама в сети
20. Медиа-планирование. Оптимизация рекламных расходов и анализ эффективности рекламной кампании

5.2 Практические вопросы и задачи (ситуационные задачи) для проверки уровня обученности

Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)

Задача 1.

1. Разработайте перспективные направления развития ООО «Рубикон Трейд», управляющей компании на рынке недвижимости, на основе результатов анализа сильных, слабых сторон, возможностей и угроз.

Таблица 1 – Матрица SWOT-анализа ООО «Рубикон Трейд»

			Внутренняя среда					
			Силы (S)			Слабости (W)		
			S1 Наличие высококвалифицированных кадров в аппарате управления	S2 Хорошее финансовое состояние	S3 Надежные долгосрочные отношения с местными органами власти	W1 Отсутствие стратегических установок в области развития	W2 Плохая репутация администрации среди субарендаторов-предпринимателей	W3 Не грамотная ценовая политика, значительный рост субарендных платежей
Внешняя среда	Возможности (O)	O1 Поддержка местных органов власти	????			????		
		O2 Интенсивное развитие розничной торговли в г. Ставрополе						
		O3 Развитие новых услуг в направлении девелопмента						
	Угрозы (T)	T1 Повышение стоимости арендной платы местными органами власти	????			????		
		T2 Уход потребителей (предпринимателей) к конкурентам						

2. Определите базовую стратегию организации и набор реализующих ее стратегий по форме таблицы 2.

Таблица 2 – Состав и содержание стратегий организации

Виды стратегий	Направления реализации стратегии на предприятии	Цели
БАЗОВАЯ СТРАТЕГИЯ		
СТРАТЕГИИ, РЕАЛИЗУЮЩИЕ БАЗОВЫЕ		
1.		
2.		
3.		

Задача 2.

Компания занимается продажами российской техники и выпечкой ржаного хлеба (хобби собственника). Собственник создал компанию 10 лет назад и установил хорошие рабочие отношения со всеми крупными покупателями. Основные сильные и слабые стороны компании, а также ее возможности и угрозы во внешней среде перечислены ниже.

Вопросы и задания:

1. Из представленного перечня факторов постройте матрицу SWOT-анализа :

Выявленные факторы:

- Известная торговая марка
- Проблемы с качеством (качество ниже среднего)
- Квалифицированный Сервисный центр
- Дилерские договора с известными заводами
- Рыночная структура отдела продаж

- Менеджер по персоналу полгода назад нашел директора по продажам, который за 6 месяцев увеличил продажи на 60%.
 - Еженедельные конфликты (перевод стрелок) между начальником отдела закупок(старый) и директором по продажам (новый)
 - Наличие собственной площадки и сервисного центра
 - Нестабильность курса доллар (закупочные цены привязаны к \$ а продают в рублях) (прогноз курса доллара)
 - 3 месяца назад создан Маркетинговый отдел, который возглавил сильный маркетолог, работает Маркетинговая информационная система
 - Происходит изменение политики поставщиков
 - Создание нового бизнеса по аренде техники
 - В этом месяце организован Отдел перспективного развития, который возглавил опытный руководитель. Руководитель отдела участвовал в создании 7 новых бизнесов.
 - Увеличение рентабельности, контроль над затратами
 - Последний год резкие изменения : высокая текучесть кадров (20% за последние полгода)
 - Улучшение сервиса и сокращение времени на обслуживание
 - Внедрение CRM
 - Нехватка оборотных средств для закупок, слабый финансовый директор
 - Возможность узкой специализации
 - Плотная интеграция с заводами и получение больших скидок
 - Развитие корпоративных клиентов и новых отраслей потребителей
 - В начале месяца собственник уволил Генерального директора, заместитель директора временно назначенный на этот пост - слаб
 - Интеграция с производителями
2. Определите возможные стратегические альтернативы развития компании.
3. Определите уровни принятия решений для их реализации.

Задача 3.

Объем реализации продукции по годам в денежных единицах (ДЕ) и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице.

СЕБ	Доля в общем объеме реализации предприятия	Объемы реализации, тыс. ДЕ		Доля рынка в 2017 г.,%	
		2018	2017	предприятия	конкурента
Товар №1	0,319	3900	3600	24	20
Товар №2	0,076	1590	1620	31	24
Товар №3	0,014	190	1110	6	10
Товар №4	0,243	2850	2980	10	8
Товар №5	0,038	1280	1310	14	11
Товар №6	0,007	195	160	9	2
Товар №7	0,071	1320	1580	23	41
Товар №8	0,120	2000	1980	16	17
Товар №9	0,111	1485	1900	4	2

Вопросы и задания :

1. Постройте матрицу БКГ для данного предприятия
2. Пользуясь матрицей БКГ, сформулируйте возможную продуктовую стратегию предприятия, выпускающего 9 видов продукции.
3. Сделайте выводы о сбалансированности продуктового портфеля и дайте рекомендации по его улучшению.

Примечание: Границей высоких и низких темпов роста является 10 % - увеличение объема производства в год. Граница по оси абсцисс проходит на уровне коэффициента относительной доли рынка равном 1,0.

Задача 4.

На основе имеющихся данных о продукции диверсифицированной компании постройте матрицу Шелл и определите направление развитие фирмы. Ответ обоснуйте.

Таблица 1 – Показатели, характеризующие конкурентоспособность организации

Показатели	Вес		Оценка	
	1 прод	2 прод.	1 прод	2 прод.
1.Относительная доля рынка	0,25	0,1	4	7
2.Охват дистрибьюторской сети	0,1	0,2	3	6
3.Качество продукции	0,2	0,15	6	10
4.Ассортимент продукции	0,15	0,05	4	5
5.Научно-исследовательский потенциал	0,1	0,15	5	6
6.Месторасположение фирмы	0,2	0,35	7	7
Итого	1,00			

Таблица 2 – Показатели отраслевой привлекательности

Показатели	Вес		Оценка	
	1 прод	2 прод.	1 прод	2 прод.
1.Темпы роста отрасли	0,15	0,2	5	8
2.Относительная отраслевая норма прибыли	0,2	0,3	6	6
3.Приверженность покупателя торговой марке	0,2	0,1	4	8
4.Барьеры входа в отрасль	0,2	0,1	4	8
5.Заменяемость продукта	0,1	0,15	5	8
6.Влияние поставщиков в отрасли	0,15	0,15	5	7
Итого	1,00			

Задача 5.

Опираясь на представленную информацию, постройте матрицу McKinsey для производства сыра и определите стратегию развития фирмы.

Таблица 1.

Показатели	Вес	Оценка
1.Доля фирмы на рынке	0,25	3
2.Степень участия фирмы в диверсификации	0,1	2
3.Влияние фирмы на рынок	0,2	1
4.Характер отношения фирмы с поставщиками	0,2	4
5.Воздействие на позицию фирмы потребителя	0,25	5
Итого	1,00	

Таблица 2.

Показатели отраслевой привлекательности	Вес	Оценка
Емкость рынка и предполагаемый рост	0,15	3

Сезонные и циклические колебания	0,1	1
Технологическое состояние	0,1	2
Интенсивность конкуренции	0,25	4
Появляющиеся возможности и угрозы	0,15	5
Потребность в капитале	0,05	2
Доходность отрасли	0,1	4
Социальные факторы	0,10	3
Оценка привлекательности отрасли	1,0	

Стратегический маркетинг

Задача 1.

Объем реализации продукции по годам в денежных единицах (ДЕ) и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице.

Таблица – Исходные данные

Продукция	Объем реализации, тыс. руб. в году		Доля рынка, % в п-м году	
	базис	отчет	предприятия	конкурента
Фотоаппараты:				
для России и ближнего зарубежья	2900	2500	34	17
для развивающихся стран	590	649	33	20
для Западной Европы	90	130	5	7
Кинокамеры:				
для России и ближнего зарубежья	1850	2100	13	10
для развивающихся стран	280	440	15	11
Видеокамеры:				
для России и ближнего зарубежья	70	100	2	8
Оптические приборы:				
для армии и флота	580	348	40	18
для медицинских организаций	1000	686	16	16
для предприятий оборонной промышленности	900	400	3	5

Вопросы и задания:

2. Постройте матрицу БКГ для данного предприятия

2.Пользуясь матрицей БКГ, сформулируйте возможную продуктовую стратегию предприятия, выпускающего 4 вида продукции.

3. Сделайте выводы о сбалансированности продуктового портфеля и дайте рекомендации по его улучшению.

Примечание: Границей высоких и низких темпов роста является 10 % - увеличение объема производства в год. Граница по оси абсцисс проходит на уровне коэффициента относительной доли рынка равном 1,0.

Задача 2.

Малое предприятие «Куручкин обед» по производству мясных полуфабрикатов из куриного мяса успешно существует на рынке уже 10 лет. Конкуренция на рынке довольно большая. Однако спрос на продукцию предприятия «Куручкин обед» высокий, предприятие имеет большие объемы производства и сбыта своей продукции, что позволяет ей снижать цены. Растущие прибыли позволяют предприятию увеличивать ассортимент своей продукции за счет разработки новых изделий. В последнее время предприятие осваивает выпуск цветных пельменей для детей. Затраты на производство и реализацию цветных пельменей составляют: постоянные затраты – 300 000 руб. в месяц, переменные затраты на килограмм пельменей – 80

руб. Цена за килограмм новых пельменей составляет 190 руб. Средний уровень цен на пельмени в регионе сложился на уровне 160 руб.

Вопросы и задания:

1. На какой на стадии жизненного цикла находится выпускаемая предприятием «Куручкин обед» продукция?
2. Какие критерии при позиционировании своей продукции использует данное предприятие?
3. Для того чтобы предприятие получало прибыль в размере не менее 110 тыс. руб. в месяц, сколько оно должно продавать килограмм цветных пельменей по данной цене?
4. Какую ценовую стратегию использует предприятие при выводе на рынок новых изделий (цветных пельменей)? Каковы условия ее использования и ограничения?

Задача 3.

Компания "TechVision" является производителем умных часов с функциями фитнес-трекера и интеграцией с IoT-устройствами.

Обслуживаемые рынки:

Сегмент 1: Молодежь (18-30 лет) — 45% выручки.

Сегмент 2: Спортсмены-любители (30-50 лет) — 35% выручки.

Сегмент 3: Пенсионеры (50+) — 20% выручки.

Продукты:

1. BaseLine: базовый трекинг активности, уведомления.
2. ProFit: расширенная аналитика тренировок, интеграция с тренажерами.
3. SafeAge: мониторинг здоровья (пульс, давление), экстренный вызов.

Технологии:

- Датчики движения и GPS.
- AI-алгоритмы для анализа данных.
- Собственное приложение с синхронизацией в облако.

Проблемы:

- Снижение доли на рынке молодежи из-за конкуренции с Xiaomi и Apple.
- Низкая лояльность пенсионеров (NPS = 30).

Вопросы и задание:

1. Проанализируйте текущую маркетинговую стратегии "TechVision" с помощью модели Абеля. Визуализируйте ее в трех измерениях и выявите узкие места. Определите, какие комбинации измерений компания использует сейчас, а какие "пустые" стратегические окна (неиспользуемые комбинации) имеются у нее.

2. Предложите новые комбинации измерений для усиления позиций (не менее двух) и опишите их в виде таблицы.

Стратегия	Рынок	Функция	Технология
Текущая (BaseLine)			
Новая 1			
Новая 2			

3. Оцените предложенные вами варианты стратегических инициатив по критериям и выберите наилучший из них. Критерии для сравнения: потенциал роста рынка конкурентные преимущества, стоимость внедрения.

Задача 4.

Имеется 10 маркетинговых проектов P1, P2, P3, ..., P10. Каждый из проектов имеет ожидаемый экономический эффект за фиксированный промежуток времени. Стоимость

реализации каждого проекта также известна. Данные об ожидаемом экономическом эффекте и стоимости реализации маркетинговых проектов приведены в таблице.

Таблица 1 – Исходные данные для принятия управленческого решения

№/№ п/п	Наименование показателя	Проекты									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Эффективность (в тыс. руб.)	520	400	550	330	380	460	540	420	320	60
2	Стоимость реализации проекта (в тыс. руб.)	230	180	250	110	190	220	270	160	120	40

Общий объем финансирования, выделенный для реализации проектов равен 710 тыс. руб.

Определите перечень наиболее предпочтительных маркетинговых проектов для первоочередного финансирования, используя методы «стоимость – эффективность» и «затраты – прибыль». Сделайте выводы.

Задача 5.

Компания "GreenDrive Motors" – производитель электромобилей премиум-класса с акцентом на экологичность и автономное вождение.

Рынки: Европа (Германия, Норвегия), США (Калифорния).

Конкуренты: Tesla, BMW i-Series, Rivian.

Финансовые данные (2024 год):

Выручка: €1.2 млрд.

Доля рынка: 4% в Европе, 2% в США.

R&D затраты: €200 млн (17% от выручки).

Маржинальность: 12%.

Ключевые ресурсы:

1. Патент на батарею с запасом хода 800 км.

2.Эксклюзивные договоры с поставщиками редкоземельных металлов.

3.Партнерство с сетью зарядных станций "EcoCharge".

Проблемы:

1.Высокая зависимость от субсидий правительств.

2. Низкая узнаваемость бренда в США.

Данные по сегментам представлены в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Исходные данные по сегментам компании "GreenDrive Motors"

Сегмент	Описание	Рынок	Темп роста рынка,%	Доля рынка, %	Ключевые ресурсы	Проблемы
А	Электромобили для частных лиц	Европа (Германия, Норвегия)	18	4	Патент на батарею 800 км, эксклюзивные поставщики редкоземельных металлов	Высокая зависимость от государственных субсидий
В	Корпоративные продажи (логистика)	США (Калифорния)	8	2	Технологии автономного вождения, партнерство с	Низкая узнаваемость бренда в США

					сеть "EcoCharge"	
С	Технологии автономного вождения	B2B (глобальный)	5	11	15 патентов на алгоритмы машинного обучения, контракты с Volkswagen и Daimler	Ценовая конкуренция с Bosch и Mobileye

Необходимо определить позиции сегментов компании в матрице ADL и выбрать стратегии. Решение представить в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Обоснование портфельной стратегии "GreenDrive Motors"

Сегмент	Стадия ЖЦО	Обоснование стадии	Конкурентная позиция	Обоснование позиции	Рекомендуемая стратегия	Примеры действий
A						
B						
C						

Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)

Задача 1.

Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

Этапы работы.

– Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

– Описать характеристики одной из перечисленных организаций (форма собственности, уровень формализации (неформальная, формальная), отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая), отношения внутри организации, этап жизненного цикла организации на сегодняшний день).

– Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

– Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды.

Задача 2.

Малое предприятие «Строитель» выделилось из крупного строительного треста в период приватизации. Фирма развивалась достаточно быстро и заняла большую долю рынка индивидуального жилищного строительства (ИЖС), получив устойчивый имидж быстро и качественно работающей фирмы, сдающей объекты с «нулевого цикла — под ключ». В последние годы условия работы изменились. Появились многочисленные конкуренты. Многие клиенты, имеющие средства, отказываются от услуг предприятия «Строитель», особенно при проведении столярных работ и при отделке, предпочитая стиль «евро», который требует более высокой квалификации исполнителей, иного подхода к дизайну, подбору материалов. Фирма может вести относительно недорогое и качественное строительство для менее обеспеченных слоев населения, но они потеряли свою платежеспособность, нуждаются в кредитах под низкий процент, чтобы закончить строительство, даже если и имеют средства для его начала и «возведения стен».

Какой должна быть стратегия (пути достижения цели) предприятия, если основной его целью на ближайшие два года является восстановление потерянного рынка ИЖС в городе, его расширение? Каким будет комплекс новых управленческих задач в соответствии с принятой стратегией?

Задача 3.

Если бы Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга, то: «Какую организационную структуру службы маркетинга Вы предложите и почему?» Пример предложения ниже предприятия.

Предприятие 1. Предприятие занимается производством упаковочной тары, которую покупают не только в городе и области, но и в соседних регионах. В течение шести лет предприятие не предполагает изменять номенклатуру выпускаемой продукции и прогнозирует оставить все так же. Продукция предприятия имеет красочный дизайн и представляет хорошее качество.

Предприятие 2. Предприятие выпускает большой ассортимент чулочно-носочных изделий, а также салфетки и носовые платочки. Через полтора года предполагается запустить новую линию по производству бесшовного белья.

Предприятие 3. Предприятие производит молочную продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основными потребителями этой продукции являются жители города. Основная стратегия предприятия – расширение рынка сбыта, поддержание качества выпускаемой продукции, закупка дополнительного сырья у населения.

Задача 4.

Охарактеризуйте закон синергии, проиллюстрируйте на конкретных примерах действие закона синергии в организации. Выскажите мнение, почему его относят к главным организационным законам. Какие преимущества дает организации учет и использование закона синергии?

Задача 5.

Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Поясните свой ответ.

Компания «Хеппиленд» столкнулась с проблемной ситуацией при выводе на рынок нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и выдал идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. К этому парню все прониклись колоссальным уважением. Этот специалист сплотил вокруг себя творческий коллектив. Иногда этой команде было достаточно получаса, чтобы сгенерировать несколько новых перспективных идей, в то время как раньше каждый из сотрудников вынашивал новые идеи месяцами.

Задача 6.

Проанализируйте процесс организационной социализации студентов в вашем вузе. Какие методы и формы социализации при этом используются? Какие меры, по-вашему, могли бы усилить положительный эффект социализации студентов (и лично вас в частности)?

Предложите оптимальный, на ваш взгляд, набор методов и приемов социализации для вашего вуза или какой-либо иной организации, с которой вы взаимодействуете.

Задача 7.

Управление по работе с человеческими ресурсами оповестило менеджеров среднего звена корпорации, что в течение недели с ними встретится группа консультантов. Цель визита консультантов – анализ межфункциональных взаимоотношений в фирме. Их подход состоял из шести этапов. Когда менеджерам разъяснили его суть, напряжение несколько спало. Поначалу они считали, что построение команды – это своего рода надувательство. По той же причине менеджеры раньше считали, что консультанты вообще не нужны. Один из них сформулировал это так: «Теперь мы понимаем, что такое построение команды, можем действовать и провести работу самостоятельно. Все, что нам надо сделать, это выбрать менеджера, который нравится всем, и доверить ему роль агента изменений или консультанта. В конце концов, вам в действительности не нужен дорогостоящий консультант, чтобы осуществить построение

команды. Вам просто необходимо хорошо понимать природу человека». Другие менеджеры в целом согласились с этим мнением. Однако директор управления по работе с человеческими ресурсами отклонил их предложение. Он для построения команд нанял консультанта по организационному развитию.

В чем состоит подход организационного развития, связанный с построением команд? Как вы думаете, точно ли поняли менеджеры этот метод ОР? Как вы считаете, правильно ли менеджеры представляли роль внешнего консультанта? Согласны вы или нет с решением директора управления по работе с человеческими ресурсами отклонить их предложение? Почему?

Комплексный анализ деятельности организации

Задача 1.

Провести сравнительный горизонтальный и вертикальный анализ состава основных средств по данным таблицы 1.

Таблица 1 – Основные средства организации, тыс.руб.

Виды основных средств	Прошлый год	Отчетный год
Здания	6024	7380
Сооружения	3607	3607
Машины и оборудование	19364	20648
Транспортные средства	1575	2058
Производственный и хозяйственный инвентарь	461	584
Другие виды основных средств	3201	3207
Итого	34232	37484
в том числе:		
производственные	31305	34554
непроизводственные	2927	2930

Задача 2.

Имеются следующие данные о стаже работы и месячной выработке продукции рабочими:

Таблица 1 – Данные о стаже работы и месячной выработке продукции рабочими

Рабочий № п/п	Стаж, работы, лет	Месячная выработка продукции, тыс. руб.	Рабочий № п/п	Стаж, работы, лет	Месячная выработка продукции, тыс. руб.
1	8,5	295	11	10,5	306
2	6,5	310	12	9,0	290
3	9,2	327	13	5,0	265
4	4,5	275	14	16,0	350
5	2,7	245	15	10,2	288
6	6,0	280	16	5,0	240
7	13,2	312	17	5,4	270
8	14,0	352	18	7,5	278
9	11,0	325	19	8,0	288
10	12,0	308	20	1,0	220

Для изучения зависимости между стажем рабочего и месячной выработкой продукции произведите группировку рабочих по стажу, выделив пять групп рабочих с равными интервалами. По каждой группе и в целом по совокупности рабочих подсчитайте:

- общее число рабочих, их удельный вес по группам;
- общий стаж работы, в т.ч., средний стаж 1 рабочего;

- общую выработку, в т.ч., среднемесячную выработку продукции на 1 рабочего.

Результаты представьте в виде таблицы. Дайте анализ показателей таблицы и сделайте краткие выводы.

Задача 3.

По данным таблицы 1 рассчитать показатели динамики объема выручки от реализации продукции за 3 года: среднегодовой объем выручки, абсолютные приросты (цепные и базисные), темпы роста (цепные и базисные), среднегодовой темп роста.

Таблица 1 – Исходные данные

Показатели	2019	2020	2021
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	29060	30600	32850
2. Среднегодовой уровень выручки от реализации за три года, тыс. руб.	-	-	
3. Абсолютные приросты выручки от реализации, тыс. руб.:			
- цепные	-		
- базисные	-		
4. Среднегодовой абсолютный прирост выручки от реализации, тыс. руб.	-	-	
5. Темпы роста выручки от реализации, %			
- цепные	100		
- базисные	100		
6. Среднегодовой темп роста за три года, %	-	-	

Задача 4.

По данным таблицы 1 рассчитать и оценить уровень в сравнении с нормативом, а также динамику показателей ликвидности организации (коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент промежуточной ликвидности, коэффициент текущей ликвидности).

Таблица 1 – Расчет и оценка показателей платежеспособности организации

Наименование показателей	На конец 2020 года	На конец 2021 года	Изменения		Рекомендуемое значение
			абсолютное	относительное	
1. Денежные средства, тыс. руб.	1560	3810			
2. Краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	-	589			
3. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	8140	4540			
4. Запасы (без расходов будущих периодов), тыс. руб.	11508	10240			
5. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	12980	8560			

Управление стратегическими проектами

Задача 1

Постройте сетевой график представленного проекта и определите критический путь для работ, продолжительность которых указана в таблице. Определите запасы времени по работам проекта.

Таблица 1 – Исходные данные

Код работы	Длительность работы, дни
1—2	7
2—3	1
3—8	4
1—4	8
4—6	8
4—7	9
6—7	5
7—8	3
1—5	4
5—8	12
2—4	0
5—6	0

Задача 2

Производственная мощность проекта рассчитана на выпуск 2 000 изделий, которые продаются по цене 7,0 тыс. руб. Все, что производится, — сбывается, незавершенного производства и остатков готовой продукции на складах нет. Постоянные затраты (амортизация, накладные расходы и др.) составляют 2 300 тыс. руб. Переменные расходы на единицу продукции 3,5 тыс. руб. Требуется:

1. Определить точку критического объема реализации в денежном и натуральном измерении и в процентах к максимальному объему.
2. Определить объем реализации продукции для получения 1 500 тыс. руб. прибыли.
3. Определить зону безопасности проекта.
4. Сформулировать выводы, раскрывающие количественные значения параметров, определяющих безубыточную деятельность по проекту.

Задача 3

Рассматривается проект, срок реализации которого составляет 4 года. Соответственно денежные потоки прогнозируются в размере 500, 600, 800 и 1100 млн.руб. Сумма инвестиций, которые вкладываются единовременно до начала реализации проекта, составляет 1500 млн. руб. Ставка дисконта для данного проекта определена в размере 20%. Установить, какое влияние будет оказывать на проект изменение условий внешней среды, т. е. на сколько процентов изменится значение чистого дисконтированного дохода (NPV), если ставка дисконта изменится на 1%. Оценить чувствительность изменения NPV к изменению денежных потоков. Денежные потоки увеличиваются на тот же процент, что и изменение ставки дисконтирования в относительном выражении. Сравнить, к каким изменениям более чувствителен проект (ставка дисконтирования или изменение денежных потоков).

Задача 4

ООО «Радуга» планирует заменить токарный станок, стоимость первоначальных инвестиций составляет 700 тыс. руб., планируемый уровень выручки и себестоимости продукции представлен в табл. Норма дисконтирования равна 12%.

Месяц	Затраты, ден. ед.	Результаты, ден. ед.
1	235 824	313 980
2	350 785	474 253
3	368 785	495 745
4	389 724	489 159
5	483 528	654 385
6	567 975	688 537
7	587 350	859 156

Определите:

- 1) за какой срок окупится токарный станок;
- 2) чистый дисконтированный доход за период, равный сроку окупаемости проекта, округленного до целого количества месяцев;
- 3) индекс доходности за период, равный сроку окупаемости проекта, округленного до целого количества месяцев,
- 4) выгоден ли данный проект?

Задача 5

В ходе реализации проекта потребность в ресурсе 1000 изделий. Затраты на хранение единицы ресурса составляют 10,25 тыс. руб., а затраты на поставку – 40 тыс. руб.

Определите размер оптимального заказа по проекту, а также точку заказа и средний объем поддерживаемого запаса, если известно, что время поставки ресурса составляет 10 дней, а длительность проекта – один год (250 рабочих дней).

Самоменеджмент

Задача 1.

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досажает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа:

Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Задание 2.

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

Вопросы:

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?

2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

Задача 3.

Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы.

Вы отдадите себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

Вопросы:

1. Следует ли применять меры наказания к Карине?
2. Какие методы управления будут действены для повышения эффективности работы Карины?
3. Какие конкретные действия Вы предпримете?

Задача 4.

Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Вопросы и задания:

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?
4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:
 - в масштабах фирмы?
 - в масштабах региона, страны?

Задача 5.

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе.

Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;

- 80% ошибок обуславливают 20%) потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80%) стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают «соответствие 80: 20».

В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

1. Какие еще выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.
2. Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето?
2. Во всех ли случаях действует этот принцип?
3. Какие ещё выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.
4. Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта.

Иностранный язык в стратегическом менеджменте и маркетинге

Задача 1.

Жанна Христовдар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христовдар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христовдара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Управленческий стиль Богдана Христовдара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держатъ руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2 – 3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации».

Переведите на английский язык и выполните задания:

1. Определите основную идею текста. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации? Где происходил сбой в коммуникационном процессе?
2. Определите в предложениях видовременные формы глагола и укажите их инфинитив. Образуйте вопросительную и отрицательную формы предложений. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем управления компанией?

Задача 2.

Автомобильный дилер рассматривает возможность расширения своей деятельности. Он может сделать выбор между включением или невключением автомобильных аксессуаров в спектр своих товаров, а также оценить возможность продажи своим постоянным клиентам цветов, прохладительных напитков, сигарет. Если воспользоваться матрицей Ансоффа, то его действия соответствуют какой из следующих стратегий:

- А. Развитие продукта и диверсификация.
 - Б. Проникновение на рынок.
 - В. Интеграция и развитие рынка.
 - Г. Глубокое проникновение на рынок и его развитие.
- Переведите на английский язык и выполните задания:

1. Определите основную идею текста. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области маркетинга? Какие маркетинговые решения принимались?
2. Определите в предложениях видовременные формы глагола и укажите их инфинитив. Образуйте вопросительную и отрицательную формы предложений. Как решение вопросов маркетинга в данной ситуации связано с решением проблем управления компанией?

Информационные системы и модели менеджмента

Задача 1.

1. Проанализируйте стадии выполнения заказа в традиционной (offline) и электронной (online) коммерции и заполните пропуски.

Стадии выполнения заказа	Традиционная коммерция (применяется несколько носителей информации)	Электронная коммерция (применяется только один носитель информации)
Получение информации о товаре	Журналы, рекламные брошюры, электронные каталоги	
Оформление заявки	Консультант	
Просмотр каталогов, определение цены	Каталоги	
Проверка наличия товара и подтверждение цены	Телефон, факс	
Оформление заказа	Печатный бланк	
Отправление заказа (покупатель)	Факс, почта	
Постановка заказа в очередь	-	
Проверка наличия на складе	Печатный бланк, телефон, факс	
Внесение в расписание доставки	Печатный бланк	
Создание счета- фактуры	-	
Получение товара (перевозчик)	-	
Подтверждение получения	-	
Отправление счета- фактуры (поставщик)	Факс, почта	
Получение счета- фактуры (покупатель)	-	
Внесение платежа в расписание	Печатный бланк	
Совершение платежа (покупатель)	Почта	
Получение платежа (поставщик)	-	

2. Приведите пример и опишите перспективы внедрения выполнения заказа электронной (online) коммерции вместо традиционной (offline) для конкретного направления бизнеса.
3. Приведите пример и опишите перспективы внедрения выполнения заказа традиционной (offline) коммерции вместо электронной (online) для конкретного направления бизнеса.

Задача 2.

1. Выберите одну из наиболее популярных в России платежных систем (Payeer, Advcash, Perfect Money, Epayments, Webmoney, QIWI, Яндекс Деньги). Охарактеризуйте ее по следующим критериям:

- характеристика банка;
- виды платежных инструментов (кредитные карты, электронные кошельки и т.д.);
- схемы оплаты с использованием кредитных карт, электронных кошельков;
- перечень услуг для физических и юридических лиц;
- тарифы основных видов услуг;
- алгоритм открытия счета.

2. Характеристику платежных систем представьте в виде блок-схемы или ментальной карты.

Задача 3.

Существует множество идей для стартапов, и, бывает, мы годами ждем, чтобы кто-то запустил новый проект в той или иной области. Для большей ясности мы разработали список идей для успешных стартапов, в которые мы бы хотели инвестировать. Не следует запускать проект, опираясь просто на представленный нами список. Мы создали данный перечень, чтобы всего лишь натолкнуть Вас на идеи, вдохновить.

Множество из предложенных нами сфер, на самом деле, можно отнести к категории «новейших технологий», но большинство из представленных нами идей относятся к давнишним, уже испытанным в прошлом областям Интернет- и мобильных технологий. Так что, если до прочтения этого поста Вы хотели заниматься именно этим, просто продолжайте. Классические стартапы, типа Google или Facebook, на самом-то деле очень и очень важны и, несмотря на свою традиционность и «обычность», тоже являются своего рода «прорывами».

Ниже приведен список некоторых областей, в которых мы особенно заинтересованы. Короче говоря, любая отрасль, предполагающая упрощение жизни людей с помощью технологии – наша стихия.

1. Энергетическая промышленность
2. Искусственный интеллект
3. Робототехника
4. Биотехнологии и генная инженерия
5. Здравоохранение
6. Фармацевтика
7. Продовольствие и вода
8. Образование
9. ИТ-инфраструктура
10. Правительство
11. Улучшение демографии и качества жизни
12. Виртуальная и дополненная реальность
13. Наука
14. Транспорт и жилье
15. Миллион рабочих мест
16. Средства программирования
17. Голливуд: версия 2.0
18. Развивающиеся страны
19. Корпоративное программное обеспечение
20. Финансовые операции
21. Телекоммуникации

Вопросы и задания:

1. Придумайте идеи интернет-бизнеса (3 или более), выберите из них наиболее перспективную и сформулируйте ее.

2. Для своей идеи интернет-бизнеса посчитайте объем рынок двумя способами (сверху и снизу). Определите два показателя:

SAM — сколько заработают конкуренты вместе с вами?

SOM — сколько заработаете только вы?

Задача 4.

Поисковая система — программно-аппаратный комплекс с веб-интерфейсом, предоставляющий возможность поиска информации в Интернете. Под поисковой системой обычно подразумевается сайт, на котором размещён интерфейс (фронт-энд) системы. Поисковые системы работают по следующему принципу: при вводе пользователем запроса в строку поиска автоматически формируется обращение к базе данных. После этого система выдает в виде нумерованного списка наиболее релевантные документы. Ранжирование и присвоение документам позиции в поисковой выдаче осуществляется на основе их значимости.

По данным исследовательской компании ComScore ТОП-5 поисковых систем мира включают:

- «Google» (обрабатывает более 118 млрд запросов в месяц - 70% всех поисковых запросов);

- «Baidu» (11 млрд запросов в месяц);

- «Yahoo» (11 млрд запросов в месяц);

- «Bing» (5 млрд запросов в месяц);

- «Яндекс» (свыше 3 млрд запросов в месяц).

Работа с запросом пользователя начинается с «балансировщика нагрузки» — специализированного устройства, которое автоматически перенаправляет запрос пользователя в наименее загруженный на данный момент кластер. Затем поисковый запрос попадает в «метапоиск». Эта система получает все необходимые данные и узнает, к какому типу данных запрос относится. Система определяет также, из какого региона поступил запрос и стоит ли по нему показывать региональные сайты.

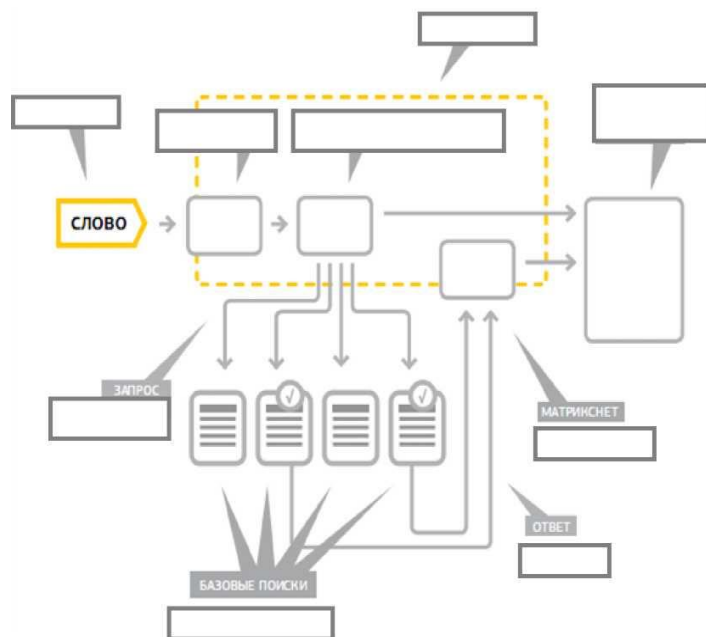
Если популярность запроса низкая и при проверке не получилось найти уже готовый ответ в кэше, поисковая система начинает формирование нового ответа, и запрос передается на серверы «базового поиска», где находится индекс поисковой системы, разбитый на отдельные части и распределенный по серверам. Следующим этапом алгоритма является ранжирование «Матрикснет», которое определяет очередность конкретных ссылок при выдаче.

Для удобства обработки данных поисковая система заносит все найденные в Интернете страницы в индекс, который помогает сжать их объемы для оптимального хранения (очистка страницы от различных нетекстовых элементов, таких как графика, HTML-теги и т.п.; расположение всех слов текста в алфавитном порядке; составление базы данных с указанием адреса страниц и конкретного места расположения каждой основы). Индекс поисковой машины может быть инвертированным (инверсным) или прямым.

Вопросы и задания:

1. Заполните логическую схему обработки запроса в поисковой системе Яндекс следующими понятиями:

- базовые поиски;
- запрос серверам;
- запрос;
- матрикснет;
- метапоиск;
- обработка запроса;
- ответ;
- результаты для популярных запросов;
- страница результатов поиска.



2. Определите необходимые стратегические улучшения для логической схемы обработки запроса в поисковой системе Яндекс.

Задача 5.

Рассчитать стоимость покупки (SP). Вводится информация о цене товара (переменная C) и о количестве единиц товара (переменная K) покупки.

На стоимость покупки назначается скидка в зависимости от количества закупленных единиц товара:

- если количество единиц меньше 50, то скидка не положена;
- если закупается от 50 единиц и больше – назначается процент скидки – 5%, если больше, чем 100 единиц – 10 %;
- иначе – скидки нет.

Вопросы и задания:

1. Отобразить алгоритм следующего расчета на блок-схеме.
2. Проанализировать пошаговое выполнение алгоритма.

Управление бизнес-процессами

Задача 1.

На рисунке 1 представлен пример IDEF0 диаграммы бизнес-процесса, разработанной при выполнении проекта в некоторой компании. Приведенная модель бизнес-процесса содержит ряд ошибок.

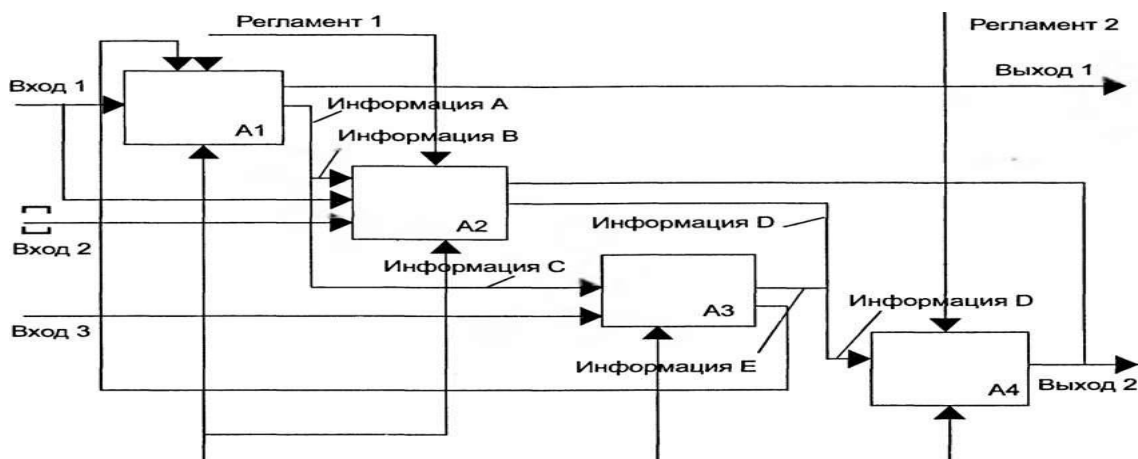


Рисунок 1 - Пример модели бизнес-процесса в нотации IDEF0, содержащей ошибки

Вопросы и задания:

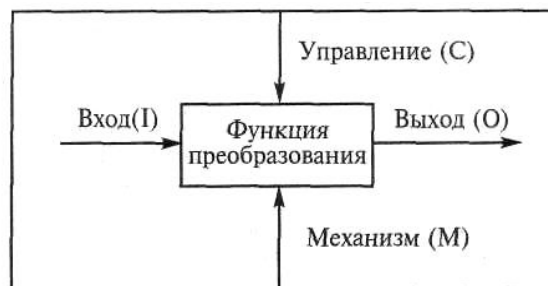
Исправьте ошибки при формировании схем в нотации IDEF0:

- отсутствие управляющего воздействия для функции А3;
- нарушение требований по отображению на диаграмме туннельных стрелок.

Задача 2

1.Используя общую схему структуры бизнес-процесса (рис.1), постройте простейшую модель бизнес-процесса работы ресторана.

Рис. 1. Структура бизнес-процесса



2. Выделите владельцев бизнес-процессов ресторана и определите их границы ответственности в виде матрицы распределения ответственности за процессы.

Таблица 1 – Матрица распределения ответственности за процессы

Бзнес-процессы / Оргструктура		Должностные лица							
1	Продажа								

Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг

Задача 1

В ООО «Урожай» поступил заказ на изготовление теплицы, за которую покупатель готов заплатить 350 тыс. руб. На складе имеется материал, за который когда-то было заплачено 160 тыс. руб., но в связи с изменением технологии выяснилось, что для собственного производства эти материалы малопригодны. Стоимость обработки материала 219 тыс. руб. Какое решение должен принять менеджер?

Задача 2

ООО «Тепло» выпускает котлы отопительные по цене 330 тыс. руб. за единицу. Удельные переменные издержки составляют 28 тыс. руб. Общая величина постоянных затрат – 650 500 тыс. руб. В результате роста арендной платы общие постоянные затраты увеличились на 7%.

Требуется определить, каким образом увеличение постоянных затрат повлияет на величину критического объема выпуска котлов.

Задача 3

Постоянные затраты компании составляют 120020 д.е., а удельные переменные затраты – 26 д.е./ед. Цена реализации продукции равна 53 д.е.

Требуется определить:

- коэффициент операционного лeverиджа;
- уровень операционного лeverиджа компании при объеме производства и реализации в 5010 единиц продукции.

Задача 4.

Компания планирует выйти на рынок с новой разновидностью продукции. Проведенное специалистами маркетингового отдела исследование выявило, что данная продукция может продаваться по целевой цене 1050 руб. запланированная рентабельность продаж составляет 14%. Необходимо рассчитать целевую себестоимость продукции данного вида.

Задача 5.

АО «Клатч» в первом квартале реализовало 5 500 изделий по цене 85 тыс. руб. за одно изделие, что покрыло его расходы, но не дало прибыли. Общие постоянные затраты составляют 71 000 тыс. руб., удельные переменные - 63 тыс. руб. Во втором квартале было изготовлено и реализовано 6 100 изделий. В третьем квартале планируется увеличить прибыль на 9% по сравнению со вторым кварталом.

Требуется определить, сколько необходимо реализовать продукции для достижения желаемой прибыли.

Корпоративные финансы и управление инвестициями

Задача 1.

Аналитическая команда компании «Vertex Investments» рассматривает возможность долгосрочного вложения в акции промышленного холдинга «GreenMetall», специализирующегося на производстве экологических сплавов. Компания активно модернизирует производственные мощности, и интерес к её акциям растёт на фоне глобального перехода к ESG-инвестициям.

Базовые данные:

- безрисковая ставка (доходность облигаций федерального займа, 10 лет) — 6,8%
- ожидаемая доходность рынка (широкий индекс МосБиржи) — 12,5%
- бета-коэффициент акций "GreenMetall" — 1,2
- ожидаемая доходность акций по консенсус-прогнозу аналитиков — 14%
- величина собственного капитала (E) — 720 млн руб.
- величина заемного капитала (D) — 480 млн руб.
- стоимость заемного капитала (rd) — 10,5%
- налог на прибыль (T) — 20%

Для принятия инвестиционного решения необходимо:

1. Оценить, насколько ожидаемая доходность акций отражает уровень риска, связанный с вложениями в компанию.
2. Определить стоимость собственного капитала с использованием модели CAPM.
3. Оценить средневзвешенную стоимость капитала, учитывая, что компания частично финансируется за счёт долговых инструментов.

Задача 2.

Компания "СтройИнвест", крупный игрок на рынке недвижимости, недавно выпустила корпоративные облигации с привлекательными условиями для инвесторов. Один из крупных институциональных инвесторов, «ГлобалИнвест», рассматривает возможность приобретения этих облигаций на вторичном рынке. Чтобы принять обоснованное инвестиционное решение, необходимо точно определить цену облигации и накопленный купонный доход на момент её покупки.

Инвестор рассматривает облигацию, которая была выпущена компанией "СтройИнвест" 1 октября 2021 года. Номинальная стоимость облигации составляет 1000 руб., а купонный доход — 12% годовых, выплачиваемый дважды в год (каждые 180 дней). Купон будет выплачен 1 апреля 2023 года, и инвестор заинтересован в покупке облигации 10 января 2023 года, когда облигация торгуется по цене 94,5% от номинала.

Необходимо определить:

1. Чистую цену облигации, которую должна уплатить компания «ГлобалИнвест».

2. Накопленный купонный доход на дату совершения сделки.
3. Полную (грязную) цену облигации, которую должна заплатить компания «ГлобалИнвест», исходя из условий покупки.
4. Доходность облигации, если планировать, что в рамках инвестиционной стратегии, основанной на рыночных ожиданиях цена облигации не изменится и компания продаст инструмент сразу после получения первого купона.

Сделайте вывод.

В расчетах не учитываются брокерские комиссии, налоги и прочие транзакционные издержки.

Задача 3.

Компания "ЭкоТех", лидер в сфере разработки экологически чистых технологий, рассматривает возможность стратегического расширения своей деятельности в новые регионы. Для этого компания должна принять решение о привлечении внешнего финансирования, а именно о привлечении заемных средств для дополнительного инвестирования в расширение производства. Аналитическая команда компании должна оценить, как это повлияет на прибыльность на собственный капитал и уровень финансового левериджа.

Компания рассматривает два варианта финансирования:

1. Использование исключительно собственного капитала.
2. Сочетание собственного капитала с заемными средствами.

Базовые данные:

- общая необходимая сумма для реализации проекта: 4 000 тыс. руб.;
- компания планирует привлечь заемный капитал в одном из двух вариантов:

Вариант 1: заемный капитал — 1 000 тыс. руб., оставшаяся сумма — 3 000 тыс. руб. — собственный капитал.

Вариант 2: заемный капитал — 2 000 тыс. руб., оставшаяся сумма — 2 000 тыс. руб. — собственный капитал.

- прибыль от продаж (в обоих случаях) — 800 тыс. руб..
- ставка процента по кредиту — 9%.

Необходимо определить:

- рентабельность собственного капитала;
- эффект финансового левериджа для каждого варианта.

Оцените, как изменение структуры капитала влияет на риск и доходность компании. Как заемные средства повышают финансовый леверидж и, соответственно, рентабельность собственного капитала? Какие риски с этим связаны?

Задача 4

Компания является крупным институциональным инвестором, который планирует провести ребалансировку своего инвестиционного портфеля. Для этого команда аналитиков выбрала две акции, представляющие разные сектора экономики, и должна провести анализ их ожидаемой доходности и риска для оптимизации портфеля.

Аналитики компании хотят провести сравнительный анализ двух акций — Акция А и Акция В. Для этого им необходимо рассчитать основные финансовые показатели, такие как ожидаемая доходность, дисперсия, стандартное отклонение и коэффициент вариации для каждой акции. В будущем это поможет им принять решение, какие акции более предпочтительны для включения в портфель с учётом их рисков и доходностей.

Сценарий	Вероятность	Доходность акций А	Доходность акций В
Пессимистичный	0,2	-5%	2%
Наиболее вероятный	0,5	10%	8%
Оптимистичный	0,3	18%	12%

Необходимо определить:

1. Ожидаемую доходность, дисперсию доходности, стандартное отклонение и коэффициент вариации для каждой акции.

2. Выяснить, какая из акций будет менее рискованной для инвестирования, а какая принесёт большую доходность.

Задача 5.

Компания, работающая в сфере альтернативных источников энергии, рассматривает два возможных инвестиционных проекта для расширения своих мощностей. Оба проекта требуют значительных начальных вложений, но обещают хорошую отдачу в будущем.

Компания планирует использовать методы дисконтирования для оценки проектов и принятия обоснованного решения. Необходимо рассчитать два ключевых показателя, которые помогут выбрать наиболее прибыльный проект: чистую приведенную стоимость и индекс рентабельности) для каждого из проектов.

Аналитическая группа должна рассчитать эти показатели для двух проектов, учитывая ставку дисконтирования в размере 10%. Проекты предполагают различные денежные потоки на протяжении пяти лет, что нужно учесть при принятии решения.

Проект А:

Год	0-й год	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Инвестиционные затраты и денежные потоки (тыс. руб.)	-1000	300	400	500	600	700

Проект Б:

Год	0-й год	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Инвестиционные затраты и денежные потоки (тыс. руб.)	-1200	400	450	500	550	650

Ставка дисконтирования: 10%

Стратегическое управление инновациями и изменениями

Задача 1.

Представьте, что у вас возникли проблемы с управлением маленькой группой подчиненных, работающих в офисе, который расположен на расстоянии 1000 км от основной базы. Какие изменения в структуре, технологиях, поведении людей могут быть предложены для облегчения процесса управления этим коллективом.

Задача 2.

Ознакомьтесь с вариантом проведения организационных изменений в компании и ответьте на поставленные вопросы

Планирование и управление организационными изменениями в компании

Компания «С» — один из крупнейших российских производителей замороженных продуктов — в 2021 г. начала процесс изменений.

Генеральный директор компании провозгласил, что цель проведения изменений — увеличение прибыли компании в 3 раза за следующие 5 лет.

В качестве стратегических приоритетов были отмечены: увеличение доли на рынке по существующим новым продуктам (10% — по мороженому и 5% — по замороженным полуфабрикатам); нацеленность на более устойчивый рост в сегменте замороженных продуктов; амбициозная стратегия быстрого роста и достижения устойчивых конкурентных преимуществ. В то же самое время сотрудникам компании было заявлено о направлениях совершенствования

корпоративной культуры, основанной на командной работе, открытости для дебатов и самостоятельности менеджеров подразделений компании.

В компании «С» есть два лидера, каждый из которых использует свои сильные стороны для внедрения организационных изменений. Генеральный директор взаимодействует с сотрудниками компании интеллектуально — силой своего ума и идеями, а директор по маркетингу и продажам — эмоционально — на основе личных качеств.

В компании «С» в мае 2022г. был проведен семинар «Совершенствование организационной структуры компании "С"» с участием всех ключевых менеджеров.

Менеджеры, разбившись на четыре группы, представили свои организационные проекты на обсуждение команды. Все четыре группы, представившие проекты структур, заложили в свои модели матричный принцип. Было отмечено, что применение матричного принципа позволит добиться персонального контроля за всей цепочкой основных бизнес-процессов и конечным результатом по конкретному направлению. Кроме того, команда сделала вывод, что компания осознанно готова принять основной риск матричной структуры — неизбежную двойственность ответственности и подчиненности. Для уменьшения этого риска компания выделила как один из ключевых факторов успеха построения эффективной матричной структуры — сильную корпоративную культуру, позволяющую быстро разрешать конфликтные ситуации.

В целом, план проведения изменений компании «С» включает в себя три этапа.

Первый этап — «Разработка стратегии компании» — направлен на внедрение стратегического менеджмента и включает в себя стратегический анализ, вероятные сценарии развития бизнеса и разработанную и утвержденную стратегию бизнеса.

Второй этап — «Оптимизация бизнес-процессов компании» — направлен на внедрение управления на основе бизнес-процессов компании и включает в себя совершенствование организационной структуры в соответствии со стратегией и бизнес-процессами компании.

Третий этап — «Изменение системы управления компании» — направлен на совершенствование корпоративной культуры компании и внедрение новой системы управления.

Несмотря на тщательно подготовленный план проведения изменений, в компании поощряются инициативы, возникающие на уровне подразделений. Все предложения рассматриваются командой менеджеров, и принимается решение относительно внедрения новых инициатив. Таким образом, компании удастся сочетать принцип планируемых изменений с внезапно появляющимися возможностями.

Компания «С» установила специальную систему вознаграждения для менеджеров, привлеченных в команду изменений. В компании поддерживается желание менеджеров к дальнейшему обучению и повышению квалификации. Существует также множество других программ поддержки сотрудников, но до конца система вознаграждения пока не разработана, т. к. процесс изменений еще не завершен.

В «С» консультанты были наняты не для выявления проблем и создания программы изменений. Генеральным директором было совершенно ясно провозглашено, что сотрудники компании сами должны руководить процессом изменений. Консультанты были приглашены для проведения экспертизы и поддержки топ-менеджмента «С». В настоящий момент с компанией сотрудничают 2 консультационные фирмы в основном для обеспечения «технической» поддержки проведения изменений. Компания «Про-Инвест-Консалтинг» проводит стратегический анализ и помогает внедрять стратегический менеджмент на регулярной основе. Консультанты из компании «SMC» поддерживают проведение реструктуризации и внедрение новой системы управления компанией. Компания «С» планирует начать сотрудничество с еще одной консультационной фирмой, которая поможет внедрить систему управления качеством и подготовить компанию к сертификации по ISO 9000. Привлечение указанных консультационных фирм носит четко ограниченный характер во времени и в пространстве.

Задания:

1.Проведите анализ организационных изменений в компании по следующим стратегическим характеристикам:

- Цель изменений

- Стиль управления
 - Объект изменений
 - Планирование изменений
 - Мотивация изменений
 - Роль и участие консультантов
- Ответы оформить в виде таблицы.

Таблица – Стратегические характеристики организационных изменений

Характеристики	Содержание
Цель изменений	
Лидерство (стиль управления)	
Объект изменений	
Планирование изменений	
Мотивация изменений	
Участие консультантов	

2. Определите какую теорию организационного развития использовала данная компания.

Задача 3.

Для ситуации изменений «Внедрение стратегии развития онлайн-каналов продаж» определите важнейшие тенденции развития организаций: макроэкономические, социальные, экологические, отраслевые, корпоративные, технологические, которые оказывали влияние на ситуацию изменения (таблица 1). При необходимости дополните список тенденций. В чем нашли выражение отмеченные тенденции? Оцените, какое влияние на формирование потребности в изменении, возникновение самой ситуации организационных перемен оказали отмеченные тенденции. Для этих целей, выступая в качестве, эксперта, оцените силу влияния по трехбальной шкале (3 – высокая, 2 – средняя, 1 – низкая).

Таблица 1 - Тенденции развития организаций и их влияние на ситуацию изменения

Тенденции	Содержание	Сила влияния
Макроэкономические		
Социальные		
Экологические		
Отраслевые		
Корпоративные		
Технологические		
....		

Задача 4.

Проведите анализ организационного изменения «Развитие собственных торговых марок ввиду ухода с рынка иностранной продукции» с использованием метода анализа поля сил Курта Левина.

Задача 5.

Торговая сеть «ДИСКОБОЛ» входит в пятёрку лидеров по продаже CD и DVD дисков на Северо-Западе. На данный момент открыто 25 салонов в Санкт-Петербурге и 5 в Ленинградской области. Все салоны работают с 10 до 22 часов без обеда и выходных. Всего в сети работает 357 человек, из них торгового персонала – 300 человек, административно-управленческого – 57 человек. Салоны работают в 2 смены два через два. В каждой смене по штатному расписанию должен быть администратор, 2 продавца, товаровед и кассир.

Первое время компания бурно и хаотично росла. Однако за последние два года резко снизились темпы роста, потерялась управляемость. Тогда были предприняты первые попытки навести порядок в системе управления.

Командой топ-менеджеров была сформулирована миссия и определены амбициозные стратегические цели на ближайшие 3 года:

- расширить сеть до 100 салонов,
- увеличить выручку до 2 млрд. руб.

Но, за истекший год количество салонов было увеличено только до 30. А выручка выросла только до 650 млн. рублей в год. Были созданы централизованные службы персонала, маркетинга и закупок. Но остались нерешенными многие старые проблемы.

На рынке появилось несколько конкурирующих сетей, произошло повышение арендной платы и значительный отток персонала, недовольного условиями труда. Значительно увеличилось количество хищений, как организованными группами посетителей-злоумышленников, так и собственным персоналом.

Во внешней среде появилось несколько конкурирующих сетей, в том числе мимикрирующих под «ДИСКОБОЛ». В прессе поднялась государственная кампания против пиратства. Стала развиваться Интернет-торговля и отделы мультимедиа в гипермаркетах.

В настоящий момент сеть столкнулась с массой сложностей.

- повышение арендной платы в трёх центральных салонах поставило под угрозу их существование,
- расширение торговых сетей привело к значительному оттоку персонала, повышению текучести, ухудшению качества персонала на входе. в салонах постоянно не хватает то продавцов, то товароведов, то кассиров,
- работа с избирательным учетом требований трудового законодательства (зарплата «по серому», частичная оплата отпусков, отсутствие доплаты за переработки, штрафы и т.д.) привела к ухудшению имиджа на рынке труда,
- разрастание штата центрального офиса при отсутствии четкой организационной структуры и жестко зафиксированной ответственности привело к дублированию функций на местах, снижению управляемости, увеличению административных издержек,
- централизация закупочной деятельности привела к сужению и унификации ассортимента во всех салонах, что привело к существенному оттоку постоянных покупателей, которые не могли найти и заказать интересующую их продукцию, как это было раньше.

В итоге, темпы прироста прибыли сократились в 5 раз: с 11% до 2%. Акционеры, крайне недовольные существующим положением дел, поставили перед генеральным директором задачу – кардинально изменить ситуацию в течение года.

Вопросы:

1. Основные проблемы в процессе внедрения и реализации изменений
2. На каком этапе жизненного цикла находится фирма «ДИСКОБОЛ» в соответствии с концепцией И. Адизеса.

Стратегическое управление персоналом и организация командной работы

Задача 1

Николаев был принят на работу с месячным испытательным сроком. В приказе по предприятию датой начала работы значилось 15 июня. Однако по указанию руководителя Николаев приступил к работе 12 июня. На основании того, что Николаев не прошел испытания, трудовой договор с ним был расторгнут 14 июля.

1. Правомерны ли действия администрации предприятия?
2. Каков порядок расторжения трудового договора при неудовлетворительном результате испытания?
3. Вправе ли уволиться работник в период испытательного срока?

Задача 2

За 22 рабочих дня прошлого месяца бригада из 8 человек произвела 564 детали вида А (норма трудоемкости изготовления 0,5 часа), 2118 деталей вида В (0,25 часа), вида С - 1400 шт. (0,2 часа), и 959 - D (?). Работали со стопроцентной производительностью.

После этого бригаду покинули два работника. За следующую пятидневную рабочую неделю бригада произвела 140 деталей А, 508 деталей В и 355 деталей С

Определить, как изменилась производительность труда работников в эту неделю.

Задача 3

Александр Ковалев – директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра – создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался, в том числе, изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада. Контрольные вопросы и задания

1. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).

2. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

Задача 4.

1. Вы – руководитель молодой, динамично развивающейся компании. Компания занимается продажей автомобилей иностранного производства. Ее численность – 150 человек. Разработайте план мероприятий, направленных на формирование команды. Программа должна включать в себя указание мероприятий, сроков проведения, ответственных лиц, затрат.

2. Составьте примерный список упражнений, которые можно использовать руководителю непосредственно на рабочем месте для формирования команды в своей организации/отделе.

Задача 5.

Проведите сравнительный анализ компонентов педагогического процесса - традиционного и инновационного согласно подходу М.В. Кларина «инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках, заполнив таблицу 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика видов обучения

Компоненты педагогического процесса	Традиционное обучение	Инновационное обучение
целеположение		
Принципы обучения		
Содержание обучения		
Средства обучения		

Методы обучения		
Формы обучения		
Условия обучения		

Интернет-маркетинг и интегрированные маркетинговые коммуникации

Задача 1.

Кому доверить работу?

Сегодня существуют различные варианты продвижения сайта в Интернете: взять в штат SEO-специалиста, обратиться к фрилансеру или в SEO-агентство, лично заняться этой работой с помощью сервиса автоматизированного продвижения.

Вопросы и задания:

1. Рассмотрите преимущества и недостатки каждого способа и выберите наиболее оптимальный для вашей компании.

Штатный сотрудник		Фрилансер		SEO-компания		Самостоятельное продвижение	
«+»	«-»	«+»	«-»	«+»	«-»	«+»	«-»
...							

Каков ваш выбор?

2. Определите преимущества и недостатки каждого способа для крупного многостраничного сайта, имеющего сложную структуру.

Задача 2.

Кейс-стади «Сравнительный анализ оптимизированных сайтов»

В чем разница между оптимизированными и неоптимизированными сайтами? Ответ на этот вопрос можно получить, проведя сравнительный анализ.

Вопросы и задания:

1. Выберите из выдачи любой поисковой системы максимально и минимально оптимизированные сайты одной тематики (или предлагающие схожие услуги) (первый сайт для анализа может соответствовать ТОП-3 выдачи (кроме объявлений Яндекс.Direct), второй - занимать 80-100-е место в выдаче). Например, для анализа могут подойти сайты (<http://dostavka-alendvic.ru/>, №1 в выдаче Яндекса, <http://prodovoz.ru/>, №89 в выдаче Яндекса).

Сайты анализируются по следующим критериям:

Название сайта		
Адрес сайта		
Соответствие ключевых слов тематике сайта		
Структура сайта		
Уровень юзабилити ресурса		
Внутренняя перелинковка		
Уникальность текста		
Уникальность изображений		
Форматирование текста		
Орфография		
Наличие/отсутствие технических ошибок, страниц в разработке и т.д.		
Авторские критерии:		
V		
V		
V		

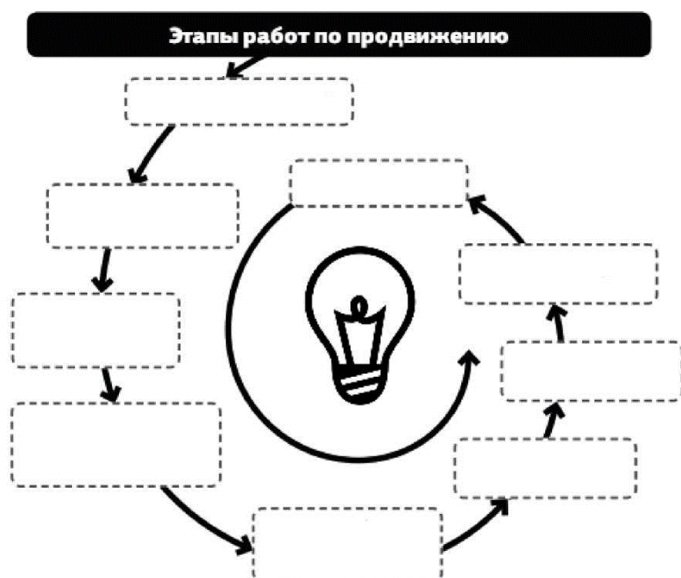
2. Опишите наиболее подходящие и эффективные методы, с помощью которых можно в короткие сроки оптимизировать выбранные сайты.

Задача 3.

Этапы работ по продвижению.

1. Расположите следующие этапы работ по продвижению сайта в логическом порядке:

- определение целей;
- оптимизация сайта;
- отчетность;
- оценка стоимости запросов и прогноз трафика;
- первоначальный аудит;
- повышение конверсии сайта;
- подбор релевантных страниц;
- подбор семантического ядра;
- работа со ссылочной массой.



2. Распишите подробно все этапы продвижения сайта:

Определение целей продвижения. (Чего мы хотим достичь: первых мест в поисковой выдаче по нескольким запросам или значительного увеличения трафика? Зачем?)

Первоначальный аудит. (Определяем ограничения продвижения. Сравниваем свой сайт с конкурентами по ТОПу).

Подбор (уточнение) семантического ядра. (Выбираем и анализируем различные виды ключевых запросов, по которым будем продвигать наш сайт).

Оценка стоимости запросов и прогноз трафика. (Стоимость запросов оцениваем, исходя из их конкурентоспособности. Трафик - исходя из тематики, ограничений и возможностей сайта).

Подбор релевантных страниц. (Определяем наиболее релевантные страницы для выбранного семантического ядра).

Оптимизация сайта. (Доработка ресурса по снятию всех ограничений и подстройка под выбранное семантическое ядро).

Работа со ссылочной массой. (Работа, направленная на увеличение веса продвигаемых страниц).

Повышение конверсии сайта. (Анализ поведенческих факторов и улучшение юзабилити).

Отчетность. (Фиксируем результаты работы, проводим дополнительные аудиты и др.).

Задача 4

По следующим данным определите эффективность рекламы. Прирост прибыли компании

составил 50 млн. рублей. Расходы на рекламу складывались следующим образом. Рекламное объявление в прессе: тариф на 1 дм² газетной площади – 10 тыс.рублей; объявления занимают общую площадь 20 дм². Телевизионная реклама: тариф за 1мин. демонстрации по TV – 300 тыс. рублей; показ составил 7 дней показа по 3 мин. Прямая почтовая реклама: разослано 200 тыс. рекламных листовок; изготовление(печатание) обошлось по 5 руб./шт.; рассылка стоила 10 руб./шт.

6. Список рекомендуемой литературы

6.1.1. Перечень основной литературы:

Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)

1. Джуха, В.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие: [для студентов, обучающихся по напр. подготовки 38.03.02 "Менеджмент"] / В. М. Джуха, И. С. Штапова, Н. П. Жуковская. - Москва: КНОРУС, 2022. - 282 с. : ил., табл. - (Бакалавриат). - Гриф: Рек. Экспертным советом УМО. - ISBN 978-5-406-05705-6, экземпляров 1

2. Панов, А.И. Стратегический менеджмент Электронный ресурс : учебное пособие / В.А. Панов / И.О. Коробейников / А.И. Панов. - Стратегический менеджмент,2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2022. - 304 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-01052-4, экземпляров неограничено

3. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент Электронный ресурс: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - Стратегический менеджмент,2020-10-10. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. - 623 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01209-4, экземпляров неограничено

Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)

1. Лужнова, Н. В. Стратегический маркетинг Электронный ресурс / Лужнова Н. В., Калиева О. М., Мантрова М. С. : учебник. - Оренбург : ОГУ, 2021. - 246 с. - Рекомендовано Ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебника для студентов, обучающихся по программам высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Маркетинг». - ISBN 978-5-7410-1395-3, (экземпляров неограничено).

2. Котляревская, И.В. Стратегический маркетинг Электронный ресурс: учебное пособие / И.В. Котляревская. - Стратегический маркетинг,2022-08-31. - Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2021. - 244 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-7996-1313-6, (экземпляров неограничено).

Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)

1. Фейзуллаев, Ф. С. Учебно-методическое пособие по дисциплине "Теория организации и организационное поведение" Электронный ресурс / Фейзуллаев Ф. С. - Махачкала : ДаГГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2023. - 61 с., экземпляров неограничено

2.Муртазаева, Р. Н. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс / Муртазаева Р. Н., Карпова А. А. : практикум. - Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2022. - 124 с., экземпляров неограничено

Комплексный анализ деятельности организации

1. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий Электронный ресурс / Ханмагомедов С. Г., Алиева П. И., Джамалдиева М. М., Кудяева Б. Ш., Салихов Р. И. : учебно-методическое пособие. - Махачкала : ДаГГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2020. - 77 с.

2. Юзов, О.В.; Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий Электронный ресурс : учебное пособие / Т.М. Петракова / О.В. Юзов. - Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий,2024-09-01. -

Москва : Издательский Дом МИСиС, 2021. - 90 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-87623-858-0

Управление стратегическими проектами

1. Скорев, М.М. Экономика и управление проектами. Электронный ресурс / Скорев М.М., Шевкунов Н.О., Овсянникова И.П.: учебное пособие. - Ростов-на-Дону: РГУПС, 2024. - 272 с. - ISBN 978-5-88814-871-6, экземпляров неограничено
2. Минько, Э.В. Оптимальное управление коммерческими проектами. Электронный ресурс: учебное пособие / А.Э. Минько / Э.В. Минько. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2022. - 976 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4486-0326-6, экземпляров неограничено
3. Джуха, В.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие: [для студентов, обучающихся по напр. подготовки 38.03.02 "Менеджмент"] / В. М. Джуха, И. С. Штапова, Н. П. Жуковская. - Москва: КНОРУС, 2022. - 282 с. : ил., табл. - (Бакалавриат). - Гриф: Рек. Экспертным советом УМО. - ISBN 978-5-406-05705-6, экземпляров 1
4. Панов, А.И. Стратегический менеджмент. Электронный ресурс: учебное пособие / В.А. Панов / И.О. Коробейников / А.И. Панов. - Стратегический менеджмент, 2020-10-10. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. - 304 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-01052-4, экземпляров неограничено
5. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент Электронный ресурс: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - Стратегический менеджмент, 2020-10-10. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. - 623 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01209-4, экземпляров неограничено

Самоменеджмент

1. Основы самоменеджмента Электронный ресурс / Запорожец Д. В., Назаренко А. В., Кенина Д. С., Звягинцева О. С., Бабкина О. Н., Исаенко А. П.: учебное пособие. - Ставрополь : СтГАУ, 2023. - 120 с., (экземпляров неограничено.)
2. Бобина, Н. В Самоменеджмент : учебное пособие / Н. В. Бобина, Л. А. Каменская, И. Ю. Столярова. - Самоменеджмент, 2026-04-14. - Электрон. дан. (1 файл). - Сочи : Сочинский государственный университет, 2020. - 184 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, (экземпляров неограничено).
3. Основы самоменеджмента Электронный ресурс / Запорожец Д. В., Назаренко А. В., Кенина Д. С., Звягинцева О. С., Бабкина О. Н., Исаенко А. П.: учебное пособие. - Ставрополь : СтГАУ, 2023. - 120 с., (экземпляров неограниченно).

Иностранный язык в стратегическом менеджменте и маркетинге

1. Новый деловой английский : учебник / В.Г. Дарская, К.В. Журавченко, Л.А. Лясецкая и др. - М. : Вече, 2024. - 672 с. - ISBN 978-5-4444-1356-2
2. Шевелева, С.А. Деловой английский Электронный ресурс : учебное пособие / С.А. Шевелева. - Деловой английский, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2024. - 382 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01128-8

Информационные системы и модели менеджмента

1. Основы информационных технологий / Г.И. Киреева / В.Д. Курушин / А.Б. Мосягин / Д.Ю. Нечаев / Ю.В. Чекмарев: учебное пособие; ред. В.Ф. Макаров Электронный ресурс. - Основы информационных технологий, 2024-04-19: Профобразование; Саратов, 2022. - 272 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4488-0108-2, экземпляров неограничено
2. Гуров, В. В. Архитектура и организация ЭВМ / В.В. Гуров; В.О. Чуканов. - 2-е изд., испр. - Москва: Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2021. - 184 с. - (Основы

информационных технологий). - ISBN 5-9556-0040-X, <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429021>, экземпляров неограничено

3. Голерова, С.Н. В мире компьютеризации = In the World of Computing: учебное пособие / сост. С.Н. Голерова; С.Б. Невежина; С.Д. Оськина Электронный ресурс: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского; Омск, 2021. - 310 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-7779-2041-6, экземпляров неограничено

Управление бизнес-процессами

1. Джон, Джестон. Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов Электронный ресурс / Джестон Джон, Нелис Йохан ; ред.: В. Тренева, Е. Бекназаровой ; пер. В. Агапов. - Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов, 2020-06-10. - Москва : Альпина Паблишер, 2024. - 648 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-4350-9, экземпляров неограничено

2. Современные методы управления: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. Т.Ю. Анопоченко. – М.: КНОРУС, 2021. – 316 с. ,экземпляров неограничено

3. Пятецкий, В. Е. Управление бизнес-процессами – BPMS Электронный ресурс : Учебное пособие / В. Е. Пятецкий. - Управление бизнес-процессами – BPMS, 2024-09-01. - Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. - 199 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-906846-75-4, экземпляров неограничено

Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг

1. Генералова,, С. В. Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие для спо / С. В. Генералова. - Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений, Весь срок охраны авторского права. - Электрон. дан. (1 файл). - Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2020. - 71 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-4488-0885-2, 978-5-4497-0709-3, экземпляров неограничено

2. Пантелеева, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / М. С. Пантелеева. - Методы принятия управленческих решений, 2026-08-02. - Электрон. дан. (1 файл). - Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. - 35 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7264-2077-6, экземпляров неограничено

3. Самков,, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. Л. Самков. - Методы принятия управленческих решений, 2025-09-07. - Электрон. дан. (1 файл). - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2024. - 123 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7782-3812-1, экземпляров неограничено

4. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии Электронный ресурс : учебник / А.А. Томпсон / Стрикленд Дж. А. ; М.И. Соколова ; ред. Л.Г. Зайцев. - Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии, 2021-02-20. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2022. - 577 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-85173-059-5, экземпляров неограничено

Корпоративные финансы и управление инвестициями

1. Таскаева, Н. Н. Корпоративные финансы Электронный ресурс / Таскаева Н. Н. : учебно-методическое пособие. - Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. - 50 с. - ISBN 978-5-7264-2297-8, экземпляров неограничено

2. Федотова, М. Ю. Корпоративные финансы Электронный ресурс / Федотова М. Ю., Тагирова О. А., Носов О. А. : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению магистратуры 38.04.01 экономика. - Пенза : ПГАУ, 2024. - 220 с., экземпляров неограничено

3. Ренгольд, О. В. Корпоративные финансы Электронный ресурс / Ренгольд О. В. : учебно-методическое пособие. - Омск : СиБАДИ, 2024. - 41 с., экземпляров неограничено

4. Золотарёв, С. Н. Корпоративные финансы Электронный ресурс / Золотарёв С. Н. - Белгород : БелГАУ им.В.Я.Горина, 2023. - 149 с., экземпляров неограничено.

5. Воробьева, Т. В. Управление инвестиционным проектом Электронный ресурс / Т. В. Воробьева. - Управление инвестиционным проектом, 2021-11-30. - Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Эр Медиа, 2024. - 146 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-4486-0526-0, экземпляров неограничено

6. Финансовый и инвестиционный менеджмент : учебник / И. З. 2/ Тогузова, Т. А. Хубаев, Л. А. Туаева, З. Р. Тавасиева. - Финансовый и инвестиционный менеджмент, 2025-04-02. - Электрон. дан. (1 файл). - Москва : Прометей, 2023. - 376 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-907003-06-4, экземпляров неограничено

Стратегическое управление инновациями и изменениями

1. Гришина, С. А., А. Гришина, А. Н. Шишкин. - Стратегический менеджмент: проектный подход, 2026-12-31. - Электрон. дан. (1 файл). - Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. - 184 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-6045158-7-7, экземпляров неограничено

2. Хуснутдинов, Р.А. Управление изменениями Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / Д.А. Земскова ; сост. Р.А. Хуснутдинов ; Т.С. Мещерякова. - Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2023. - 39 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

3. Инновационный менеджмент на предприятии : учебник / И. П. Беликова, Д. В. Запорожец, Н. Б. Чернобай, В. А. Ивашова ; под редакцией И. П. Беликовой. - Инновационный менеджмент на предприятии, Весь срок охраны авторского права. - Электрон. дан. (1 файл). - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2020. - 248 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, экземпляров неограничено

Стратегическое управление персоналом и организация командной работы

1. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. - Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием. - Электрон. дан. (1 файл). - Саратов: Профобразование, 2021. - 242 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-4488-0951-4, экземпляров неограничено

2. Управление персоналом Электронный ресурс : учебное пособие / Я.Г. Соскин / А.Н. Артемьев / В.Д. Мостова / В.В. Лукашевич / П.Э. Шлендер ; ред. П.Э. Шлендер. - Управление персоналом, 2020. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - 319 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-00909-7, экземпляров неограничено

3. Фейзуллаев, Ф. С Управление персоналом Электронный ресурс / Фейзуллаев Ф. С.: учебно-методическое пособие к практическим занятиям. - Махачкала : ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2020. - 93 с., экземпляров неограничено

Интернет-маркетинг и интегрированные маркетинговые коммуникации

1. Береговая, И. Б. Электронная коммерция Электронный ресурс / Береговая И. Б.: учебное пособие для обучающихся по образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 38.03.02 менеджмент, 38.03.06 торговое дело. - Оренбург : ОГУ, 2023. - 129 с. - Рекомендовано ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 38.03.02 Менеджмент, 38.03.06 Торговое дело. - ISBN 978-5-7410-2361-7, экземпляров неограничено

2. Кобелев, О. А. Электронная коммерция : учебное пособие / О.А. Кобелев ; под ред. С. В. Пирогов. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 684 с. : ил. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01738-4, экземпляров неограничено

3. Моисеев, В. Бизнес из ничего, или Как построить интернет-компанию и не сойти с ума Электронный ресурс / В. Моисеев ; ред. Д. Соколова-Митрича. - Бизнес из ничего, или Как построить интернет-компанию и не сойти с ума, 2020-06-10. - Москва : Альпина Паблишер, 2024. - 224 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-2095-1, экземпляров неограничено

6.1.2. Перечень дополнительной литературы:

Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)

1. Попович, А.М. Стратегический менеджмент Электронный ресурс: Учебное пособие / А.М. Попович. - Стратегический менеджмент, 2020-02-14. - Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. - 320 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7779-1916-8, экземпляров неограничено

2. Базиян, Н.Р. Стратегический менеджмент Электронный ресурс / Н.Р. Базиян. - Стратегический менеджмент, 2024-07-31. - Москва : Юриспруденция, 2018. - 510 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9516-0819-2, экземпляров неограничено

3. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов / Томпсон А. А. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 577 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-85173-059-5, экземпляров неограничено

4. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов : учебник / А.Н. Фомичев. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 468 с. : ил. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01974-6, экземпляров неограничено

5. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П. А. Михненко. - Москва: Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7, экземпляров неограничено

Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)

1. Бондарева, Н.А. Маркетинговый анализ и маркетинговая стратегия предприятия Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / сост. Н.А. Бондарева. - Москва : Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. - 44 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., (экземпляров неограничено).

2. Чернышева, А. М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова, Ч. 1. - Москва : Юрайт, 2017. - 245 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - ISBN 978-5-9916-8567-2. - ISBN 978-5-9916-8566-5, (экземпляров 15).

3. Комлев, Е.Б. Маркетинговые стратегии и маркетинговый анализ в управлении проектами Электронный ресурс : учебное пособие / Е.Б. Комлев. - Москва : Московский гуманитарный университет, 2016. - 199 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-906822-45-1, (экземпляров неограничено).

4. Жук, Е. С. Стратегический маркетинг: учебник / Е.С. Жук, Н.П. Кетова ; Министерство образования и науки Российской Федерации ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Южный федеральный университет" ; Экономический факультет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2011. - 203 с. - <http://biblioclub.ru/>. - библиогр. с: С. 197-202. - ISBN 978-5-9275-0904-1, (экземпляров неограничено).

Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)

1. Фейзуллаев, Ф. С. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс / Фейзуллаев Ф. С. : учебно-методическое пособие к практическим занятиям. - Махачкала : ДаГГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2019. - 48 с., экземпляров неограничено

2. Никишина, А. Л. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс / Никишина А. Л. : практикум. - Тольятти : ТГУ, 2016. - 136 с. - ISBN 978-5-8259-0989-9, экземпляров неограничено

3. Кравченко, Т. С. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс / Кравченко Т. С. : учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы магистров по направлению 080200.68 «менеджмент». - Орел : ОрелГАУ, 2014. - 88 с., экземпляров неограничено

4. Бардасова, Э. В. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс : Учебное пособие для слушателей магистратуры / Э. В. Бардасова, Е. А. Сергеева. - Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2013. - 104 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7882-1427-6, экземпляров неограничено

Комплексный анализ деятельности организации

1. Коробейников, Д. А.; Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности Электронный ресурс / Коробейников Д. А. : практикум для студентов специальности 38.05.01 «экономическая безопасность» специализации «судебная экономическая экспертиза» и направления 38.03.01 «экономика» профиля «бухгалтерский учет, анализ и аудит». - 2-е изд. - Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2018. - 88 с.

2. Сидорова, Е. Ю.; Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий Электронный ресурс : Сборник задач / Е. Ю. Сидорова, Н. В. Ломоносова. - Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий, 2021-05-14. - Москва : Издательский Дом МИСиС, 2018. - 145 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-906953-68-1

Управление стратегическими проектами

1. Никитаева, А.Ю. Экономика и управление проектами в социальных системах: учебник / А.Ю. Никитаева, Л.С. Скачкова, О.В. Несолена. - Экономика и управление проектами в социальных системах, Весь срок охраны авторского права. - Электрон. дан. (1 файл). - Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2019. - 208 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9275-3122-6, экземпляров неограничено

2. Горбовцов, Г.Я. Управление проектом Электронный ресурс: Учебное пособие / Г.Я. Горбовцов. - Управление проектом, 2019-02-17. - Москва: Евразийский открытый институт, 2009. - 288 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-374-00215-7, экземпляров неограничено

3. Попович, А.М. Стратегический менеджмент Электронный ресурс: Учебное пособие / А.М. Попович. - Стратегический менеджмент, 2020-02-14. - Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. - 320 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7779-1916-8, экземпляров неограничено

4. Базиян, Н.Р. Стратегический менеджмент Электронный ресурс / Н.Р. Базиян. - Стратегический менеджмент, 2024-07-31. - Москва : Юриспруденция, 2018. - 510 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9516-0819-2, экземпляров неограничено

5. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов / Томпсон А. А. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 577 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-85173-059-5, экземпляров неограничено

6. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов : учебник / А.Н. Фомичев. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 468 с. : ил. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01974-6, экземпляров неограничено

7. Стратегический менеджмент: учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П. А. Михненко. - Москва: Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7, экземпляров неограничено

Самоменеджмент

1. Самоменеджмент : учебное пособие / под ред. В. Н. Парахина. - Москва: Директ-Медиа, 2014. - 498 с. - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-4458-5146-2, (экземпляров неограничено).

2. Севостьянов, Д. А. Обратный самоменеджмент: монография / Д. А. Севостьянов, И. Э. Толстова. - Обратный самоменеджмент, 2031-07-12. - Электрон. дан. (1 файл). - Новосибирск : Золотой колос, 2019. - 287 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-94477-248-0, (экземпляров неограничено).

3. Рябикова, Н. Е. Персональный менеджмент Электронный ресурс / Рябикова Н. Е. : учебное пособие - Оренбург : ОГУ, 2019. - 138 с. - т. - ISBN 978-5-7410-2372-3, (экземпляров неограничено).

Иностранный язык в стратегическом менеджменте и маркетинге

1. Английский для менеджеров : профессиональные коммуникативные компетенции. Уровень С1 / И.Ю. Панкова. - Москва : "МГИМО-Университет", 2019. - 284 с. - ISBN 978-5-9228-0822-4

2. Деловой английский : деловая переписка. - Омск : Омский государственный университет, 2018. - 228 с. - ISBN 978-5-7779-1518-4

3. Деловой английский. Деловая переписка. Business English. Business Correspondence : Учебное пособие / сост.: Е. Г. Воскресенская, О. В. Фрезе. - Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2020. - 228 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-7779-1518-4

4. Де Вриз, М. Internationally yours : Международная деловая переписка как средство достижения успеха / Пер. с англ. Н.В. Кузнецовой. - М. : Весь мир, 2001. - XIV , 386 с. - Парал. тит. л. агл. - ISBN 5-7777-0096-9

Информационные системы и модели менеджмента

1. Шаньгин, В.Ф. Защита компьютерной информации. Эффективные методы и средства / В.Ф. Шаньгин: учебное пособие Электронный ресурс. - Защита компьютерной информации. Эффективные методы и средства, 2019-04-19: Профобразование; Саратов, 2017. - 544 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4488-0074-0, экземпляров неограничено

2. Шаньгин, В.Ф. Информационная безопасность и защита информации / В.Ф. Шаньгин: учебное пособие Электронный ресурс. - Информационная безопасность и защита информации, 2019-04-19: Профобразование; Саратов, 2017. - 702 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4488-0070-2, экземпляров неограничено

Управление бизнес-процессами

1. Кириллина, Ю. В. Анализ и управление бизнес-процессами: Методические рекомендации Электронный ресурс / Кириллина Ю. В. - Москва : РТУ МИРЭА, 2020. - 31 с., экземпляров неограничено

2. Сорокин, Ал. Ан. (СевКавГТУ). Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. пособие (курс лекций) / Ал. Ан. Сорокин, Ал. Ал. Сорокин ; Сев.-Кав. гос. техн. ун-т. - Ставрополь : СевКавГТУ, 2010. - 349 с. - Библиогр.: с. 342, экземпляров неограничено

3. Тельнов, Ю. Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов магистратуры, обучающихся

по направлению «Прикладная информатика» / Ю. Ф. Тельнов, И. Г. Фёдоров. - Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология, 2022-03-26. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 207 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-02622-0, экземпляров неограничено

Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг

1. Методы принятия управленческих решений Электронный ресурс / Чепурова И. Ф., Гладышева А. В., Зобова Е. В., Куцерубов А. Е., Махонина И. Н., Степанычева Е. В., Яковлева Л. А. : учебно-методическое пособие. - Тамбов : ТГУ им. Г.Р.Державина, 2019. - 152 с. - ISBN 978-5-00078-317-7, экземпляров неограничено

2. Козырев, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебник / М.С. Козырев. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 158 с. : ил., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2754-9, экземпляров неограничено

3. Шамалова, Е. В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации : учебное пособие / Е.В. Шамалова, М.И. Глухова. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 95 с. : табл., схем., ил. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2758-7, экземпляров неограничено

4. Вылгина, Ю. В. Современный стратегический анализ Электронный ресурс / Вылгина Ю. В. : учебное пособие. - Иваново : ИГЭУ, 2020. - 84 с. - Печатается по решению редакционно-издательского совета ФГБОУВО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина», экземпляров неограничено

Корпоративные финансы и управление инвестициями

1. Корпоративные финансы : учебник / под ред. М. В. Романовского, А. И. Вострокнутовой. - М. : Питер, 2014. - 588 с. : ил., табл. - (Учебник для вузов) (Стандарт третьего поколения). - На обл. в подзаг : для бакалавров и магистров. - Гриф.: Рек. УМО. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-496-00628-6 – экземпляров неограниченно

2. Шевченко, О. Ю. Корпоративные финансы: Учебное пособие / Шевченко О. Ю. - Омск: Омский государственный институт сервиса, 2013. - 120 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-8-93252-296-7 – экземпляров неограниченно

3. Теплова, Т. В. Корпоративные финансы: учебник для бакалавров / Т.В. Теплова. - М.: Юрайт, 2013. - 655 с. - (Бакалавр. Углубленный курс). - На учебнике гриф: Доп.МО. - Библиогр.: с. 655-655. - ISBN 978-5-9916-2163-2, экземпляров 28

4. Виноградская, Н.А. Корпоративные финансы Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / А.В. Жагловская / Н.А. Виноградская. - Корпоративные финансы, 2019-09-01. - Москва : Издательский Дом МИСиС, 2013. - 60 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

5. Балдин, К. В. Управление инвестициями : учебник / К.В. Балдин, Е.Л. Макриденко, О.И. Швайка ; ред. К. В. Балдин. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 239 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02235-7, экземпляров неограничено

Стратегическое управление инновациями и изменениями

1. Конев, А.Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты Электронный ресурс : монография / А.Н. Конев. - Саратов : Вузовское образование, 2018. - 137 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4487-0154-2, экземпляров неограничено

2. Кудряшов, А.А. Управление изменениями Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / А.А. Кудряшов. - Самара : Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. - 50 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

Стратегическое управление персоналом и организация командной работы

1. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие / А. В. Кузьминов. - Управление персоналом организации, 2024-12-06. - Электрон. дан. (1 файл). - Симферополь: Университет экономики и управления, 2019. - 135 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, экземпляров неограничено
2. Конталев, В. А. Управление персоналом: Основы теории организационной культуры Электронный ресурс : Учебное пособие / В. А. Конталев. – М. : Московская государственная академия водного транспорта, 2019. - 254 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, экземпляров неограничено
3. Управление человеческими ресурсами Электронный ресурс / Соловова Н. В., Гагаринская Г. П., Калмыкова О. Ю., Васяйчева В. А., Новоселова О. В. : учебное пособие. - Самара : СамГУ, 2019. - 138 с. экземпляров неограничено

Интернет-маркетинг и интегрированные маркетинговые коммуникации

1. Сковиков, А. Г. Цифровая экономика. Электронный бизнес и электронная коммерция Электронный ресурс / Сковиков А. Г. : учебное пособие для вузов. - 2-е изд., стер. - Санкт-Петербург : Лань, 2021. - 260 с. - ISBN 978-5-8114-6857-7, экземпляров неограничено
2. Прохорова, М. В. Организация работы интернет-магазина / М.В. Прохорова, А.Л. Коданина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 333 с. : табл. - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-394-02405-4, экземпляров неограничено

6.2 Интернет-ресурсы:

1. <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/26588.html> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент».
2. <http://biblioclub.ru> - Официальный сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3. <http://brn.com.ru/> - Сайт «Бизнес форум, бизнес-планирование, Бизнес-идеи для малого бизнеса – Информационный центр»
4. <http://eduhmao.ru/info/1/4382/> - информационно-просветительский портал «Электронные журналы»
5. <http://minfin.ru> – официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации
6. <http://gks.ru/> – Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики
7. <http://fdfgroup.ru> - Официальный сайт Маркетингового агентства «FDFgroup»;
8. <http://grebennikon.ru/> - Сайт электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников».
9. <http://www.consultant.ru> –Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
10. <http://www.nlr.ru> - Официальный сайт Российской национальной библиотеки.

6.3 Информационные справочные системы

1. Профессиональная база данных «Всероссийская система данных о компаниях и бизнесе «За честный бизнес» // Режим доступа: <https://zachestnyibiznes.ru>
2. Профессиональная база данных Росстата // Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/databases/
3. Информационная справочная система КонсультантПлюс. // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. Информационная справочная система ГАРАНТ.РУ // Режим доступа: <http://www.garant.ru/>

6.4 программное обеспечение:

1. Microsoft Office Standard 2013. Базовый пакет программ Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint)
2. KonSi-SWOT
3. Experts systems. Project Expert 7 Standard

7. Организация и проведение государственного экзамена

Государственный экзамен проводится в соответствии с Положением о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет», а также по утвержденной программе, содержащей перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен, и рекомендации студентам по подготовке к государственному экзамену, в том числе перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену, критерии оценки.

Перед государственным экзаменом проводятся консультирование студентов по вопросам, включенным в программу государственного экзамена.

Студенты обязаны прибыть к началу экзамена и должны входить в аудиторию в строгой очередности в соответствии с графиком. При сдаче государственного экзамена в устной форме допускается присутствие в аудитории не более 7 студентов. Каждый студент самостоятельно выбирает экзаменационный билет один раз посредством произвольного извлечения. Студент, явившийся для сдачи экзамена, должен назвать свою фамилию, взять билет, назвать его номер, получить лист бумаги со штампом и пройти к отдельному столу для подготовки к ответу. При необходимости студент может уточнить содержание вопросов билета у членов экзаменационной комиссии. Номер билета фиксируется секретарем ГЭК в соответствующем протоколе. На подготовку к ответу на экзаменационный билет студенту отводится, как правило, 30 минут.

В процессе подготовки к ответу экзаменуемым разрешается пользоваться программой экзамена по направлению и справочными материалами, разрешенными экзаменационной комиссией. Студенты, использующие при подготовке к ответу другую учебную литературу, средства связи и электронно-вычислительную технику (кроме калькулятора), с государственного экзамена удаляются, а в протоколе экзаменационной комиссии проставляется оценка “неудовлетворительно”.

При оценке ответа студента на государственном экзамене учитывается уровень сформированности компетенций и требования, предъявляемые фондом оценочных средств для проведения государственной итоговой аттестации, разработанным кафедрой по образовательной программе.

По окончании ответа студента председатель и члены комиссии могут задавать дополнительные вопросы (как правило, не более трех). Секретарь комиссии вносит в протокол задания билета, дополнительные вопросы членов комиссии, а также общую характеристику ответа студента на все вопросы.

В целом ответ студента на экзаменационный билет и дополнительные вопросы занимает, как правило, 15 минут.

В случае если студент по состоянию здоровья не смог ответить на задания экзаменационного билета, в протокол после слов «Общая характеристика ответа...» вносится запись «Студент по состоянию здоровья не смог ответить на задания экзаменационного билета». Факт болезни должен быть подтвержден заключением медицинских работников.

По окончании ответов студентов академической группы объявляется совещание экзаменационной комиссии, на котором присутствуют только члены комиссии. На совещании обсуждаются ответы каждого студента на задания билета и дополнительные вопросы. По итогам обсуждения каждому студенту в протокол проставляется соответствующая оценка. Секретарь комиссии заполняет экзаменационную ведомость по итогам проведения государственного экзамена.

После совещания комиссии в аудиторию приглашаются студенты академической группы. Председатель комиссии информирует студентов о результатах государственного экзамена.

8. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, а также шкал оценивания

8.1 Описание показателей

Уровни сформированности компетенци(ий), индикатора (ов)	Дескрипторы			
	Минимальный уровень не достигнут (Неудовлетворительно) 2 балла	Минимальный уровень (удовлетворительно) 3 балла	Средний уровень (хорошо) 4 балла	Высокий уровень (отлично) 5 баллов
<i>Компетенция УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</i>				
Результаты обучения по дисциплине : – опираясь на методику постановки цели и определения способов ее достижения анализируют проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними на основе систематизации и критического анализа информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемы; <i>Индикатор: ИД-1. УК-1</i>	Не анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними на минимальном уровне	Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними на среднем уровне	Опираясь на методику постановки цели и определения способов ее достижения анализируют проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними на основе систематизации и критического анализа информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемы в полном объеме
Результаты обучения по дисциплине : – на основе знания информационной базы анализа; процесса организации сбора информации; методов анализа деятельности организации умеют собирать и обрабатывать данные для проведения анализа; оценивать адекватность и достоверность информации о проблемной ситуации, работать с противоречивой информацией из разных источников на	Не разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации на минимальном уровне	Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации на среднем уровне	На основе знания информационной базы анализа; процесса организации сбора информации; методов анализа деятельности организации умеют собирать и обрабатывать данные для проведения анализа; оценивать адекватность и достоверность информации о проблемной ситуации, работать с противоречивой информацией из

основе ее критического анализа; выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения анализа; разрабатывать альтернативные варианты решения проблемной ситуации; <i>Индикатор:</i> ИД-2. УК-1				разных источников на основе ее критического анализа; выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения анализа; разрабатывать альтернативные варианты решения проблемной ситуации в полном объеме
Результаты обучения по дисциплине: Используя критический анализ проблемной ситуации на основе системного подхода в управлении, знание теории разработки управленческих решений, вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов - решений стратегического характера, прогнозируя результаты каждого из них. <i>Индикатор:</i> ИД-3. УК-1.	Не использует критический анализ проблемной ситуации на основе системного подхода в управлении, знание теории разработки управленческих решений, не способен выработать стратегию действий с целью решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов - решений стратегического характера, прогнозируя результаты каждого из них.	Применяет отдельные элементы критического анализа проблемной ситуации на основе системного подхода в управлении, знание теории разработки управленческих решений, удовлетворительно справляется с выработкой стратегии действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов - решений стратегического характера, прогнозируя результаты каждого из них.	Используя критический анализ проблемной ситуации на основе системного подхода в управлении, уверенное знание теории разработки управленческих решений, вырабатывает на достаточно хорошем уровне стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов - решений стратегического характера, прогнозируя результаты каждого из них.	Используя критический анализ проблемной ситуации на основе системного подхода в управлении, знание теории разработки управленческих решений, отлично справляется с выработкой стратегии действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов - решений стратегического характера, прогнозируя результаты каждого из них.
<i>Компетенция: УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</i>				
Результаты обучения по дисциплине: Основываясь на знании и понимании теории жизненного цикла систем, методологии	Не понимает и не применяет принципы проектного подхода к управлению в вопросах	Понимает и применяет отдельные принципы проектного подхода к управлению в	Основываясь на знании и понимании теории жизненного цикла систем, методологии	Основываясь на знании и понимании теории жизненного цикла систем, методологии менеджмента,

стратегического менеджмента, теоретических основ проектного управления, понимает и применяет принципы проектного подхода к управлению в вопросах управления стратегическими проектами. <i>Индикатор:</i> ИД-1. УК-2.	управления стратегическими проектами, основываясь на знании и понимании теории жизненного цикла систем, методологии стратегического менеджмента, теоретических основ проектного управления.	вопросах управления стратегическими проектами, основываясь на знании и понимании теории жизненного цикла систем, методологии стратегического менеджмента, теоретических основ проектного управления.	стратегическое менеджмента, теоретических основ проектного управления, на достаточно хорошем уровне понимает и применяет принципы проектного подхода к управлению в вопросах управления стратегическими проектами.	теоретических основ проектного управления, отлично понимает и применяет принципы проектного подхода к управлению в вопросах управления стратегическими проектами каждого из них.
Результаты обучения по дисциплине: Опираясь на знание и понимание теории жизненного цикла систем, методологии стратегического менеджмента, теоретических основ проектного управления, способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла, применяя принципы проектного подхода к управлению, методы и инструменты проектного управления. <i>Индикатор:</i> ИД-2. УК-2.	Не владеет навыками управления проектом на всех этапах его жизненного цикла, применяя принципы проектного подхода к управлению, методы и инструменты проектного управления, опираясь на знание и понимание теории жизненного цикла систем, методологии стратегического менеджмента, теоретических основ проектного управления.	Понимает и применяет отдельные навыки управления проектом на всех этапах его жизненного цикла, применяя принципы проектного подхода к управлению, методы и инструменты проектного управления, опираясь на знание и понимание теории жизненного цикла систем, методологии стратегического менеджмента, теоретических основ проектного управления.	Опираясь на знание и понимание теории жизненного цикла систем, методологии стратегического менеджмента, теоретических основ проектного управления, на достаточно хорошем уровне управляет проектом на всех этапах его жизненного цикла, применяя принципы проектного подхода к управлению, методы и инструменты проектного управления.	Опираясь на знание и понимание теории жизненного цикла систем, методологии стратегического менеджмента, теоретических основ проектного управления, уверенно управляет проектом на всех этапах его жизненного цикла, применяя принципы проектного подхода к управлению, методы и инструменты проектного управления.
<i>Компетенция: УК-3. Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</i>				
Результаты обучения по дисциплине:	Демонстрирует фрагментарные	Неполные знания	Сформированные, но	Сформированные систематические

Применяет основные модели командообразования влияющие на эффективность командной работы. Индикатор: ИД-1. УК-3.	знания основных моделей командообразования влияющие на эффективность командной работы.	основных моделей командообразования влияющие на эффективность командной работы.	содержащие отдельные пробелы знаний основных моделей командообразования влияющие на эффективность командной работы	знания о основных моделях командообразования влияющих на эффективность командной работы.
Применяет методы планирования командной работы; вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели; планирует и корректирует работу команды. Индикатор: ИД-2. УК-3.	Не применяет методы планирования командной работы; не вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе не организует отбор членов команды для достижения поставленной цели; не планирует и не корректирует работу команды.	Использует методы планирования командной работы; неполные представления о стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; частичные знания о планировании и корректировании работы.	Использует методы планирования командной работы; механизма вырабатывания стратегии сотрудничества; систематические знания о методах отбора членов команды для достижения поставленной цели; планирует и корректирует работу команды.	Успешно использует методы планирования командной работы; выработки стратегии сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели; планирует и корректирует работу команды.
<i>Компетенция: УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах), для академического и профессионального взаимодействия</i>				
<i>Результаты обучения по дисциплине:</i> Использует в полном объеме правила и нормы устной и письменной речи иностранного(х) языка(ов). Способен выражать свои мысли в устной и письменной форме по профессиональной тематике; вести деловую переписку на иностранном(ых) языке(ах). Владеет навыками просмотрового,	Не способен применять знания об основах установления разных видов коммуникации (устной, письменной, деловой, межкультурной, сетевой и др.)	Применяет фрагментарные знания об основах установления разных видов коммуникации (устной, письменной, деловой, межкультурной, сетевой и др.)	Применяет правила и нормы устной и письменной речи иностранного языка(ов), способен выражать свои мысли в устной и письменной форме по профессиональной тематике; вести деловую переписку на иностранном языке.	Применяет на высоком уровне правила и нормы устной и письменной речи иностранного языка(ов), выражает свои мысли по профессиональной тематике; ведет деловую переписку на иностранном языке. при решении задач профессиональной деятельности; виды коммуникационных технологий для академического и

поискового чтения и чтения с полным пониманием содержания прочитанного; навыками перевода с иностранного(ых) языка(ов) профессиональных текстовую. Индикатор: ИД-1. УК-4.			при решении задач профессиональной деятельности; виды коммуникационных технологий для академического и профессионального взаимодействия	профессионального взаимодействия.
Критически применяет основные особенности языковых стилей: академического, научного, научно-популярного, делового Способен выбирать стиль общения в зависимости от цели и условий деловой коммуникации; строить свое выступление с учетом аудитории и цели общения Владеет навыками реферирования и аннотирования профессиональных текстов, в том числе на иностранном(ых) языке(ах). Индикатор: ИД-2. УК-4.	Не принимает участия в академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные.	Понимает коммуникацию, не активно участвует в академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные	Реализует коммуникацию в устной, письменной, активно участвует в академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные	Способен выбирать стиль общения в зависимости от цели и условий деловой коммуникации; строить свое выступление с учетом аудитории и цели общения Владеет навыками реферирования и аннотирования профессиональных текстов, в том числе на иностранном языке Знает правила речевого этикета
Строит свое выступление с учетом аудитории и цели общения; ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций на изучаемом языке Владеет навыками публичного выступления, в том числе на иностранном(ых) языке(ах). Индикатор: ИД-3. УК-4.	Не способен принимать участия в профессиональных дискуссиях на иностранном языке	Понимает важность участие в академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном языке, но делает лингвистические ошибки	Реализует приобретенные навыки современных коммуникационных технологий, активно принимает участие в академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном языке	Строит свое выступление с учетом аудитории и цели общения; ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций на изучаемом языке Владеет навыками публичного выступления, в том числе на иностранном языке

<i>Компетенция: УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</i>				
Результаты обучения по дисциплине: Применяя знания, умения и навыки в области интернет-маркетинга и интегрированных маркетинговых коммуникаций, способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия, в том числе имеет представление о сущности и принципах анализа разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия. Индикатор: ИД-1. УК-5	Знания, умения и навыки по значительной части программного материала не имеются. Допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания. Необходимые компетенции не сформированы.	Знания, умения и навыки частично имеются, пробелы не носят существенного характера, большинство предусмотренных программой заданий выполнено с ошибками. При ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки.	Знания, умения и навыки по значительной части программного материала не имеются. Допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания. Необходимые компетенции не сформированы.	Знания, умения и навыки частично имеются, пробелы не носят существенного характера, большинство предусмотренных программой заданий выполнено с ошибками. При ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки.
Результаты обучения: Применяя знания, умения и навыки в области интернет-маркетинга и интегрированных маркетинговых коммуникаций, способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия, в том числе демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия. Индикатор: ИД-2. УК-5	Знания, умения и навыки по значительной части программного материала не имеются. Допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания. Необходимые компетенции не сформированы.	Знания, умения и навыки частично имеются, пробелы не носят существенного характера, большинство предусмотренных программой заданий выполнено с ошибками. При ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки.	Знания, умения и навыки по значительной части программного материала не имеются. Допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания. Необходимые компетенции не сформированы.	Знания, умения и навыки частично имеются, пробелы не носят существенного характера, большинство предусмотренных программой заданий выполнено с ошибками. При ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки.
<i>Компетенция: УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</i>				
Результаты обучения по дисциплине:	Не применяет знания	Применяя знания	Применяя знания	Применяя знания самоорганизации

Применяя знания своей деятельности способен генерировать новые идеи для решения личных и профессиональных целей, абстрагироваться от стандартных моделей для успешного развития в избранной сфере профессиональной деятельности Индикатор: ИД-1. УК-6.	самоорганизации своей деятельности, не способен генерировать новые идеи для решения личных и профессиональных целей.	самоорганизации и своей деятельности способен генерировать новые идеи для решения личных и профессиональных целей.	самоорганизации своей деятельности способен генерировать новые идеи для решения личных и профессиональных целей.	своей деятельности способен генерировать новые идеи для решения личных и профессиональных целей, абстрагироваться от стандартных моделей для успешного развития в избранной сфере профессиональной деятельности.
Применяет и оценивает способы самосовершенствования своей деятельности. Анализирует возможности и приоритеты личностного и профессионального роста. Индикатор: ИД-2. УК-6.	Не применяет и не способен оценивать способы самосовершенствования своей деятельности. Не способен анализировать возможности и приоритеты личностного и профессионального роста.	Применяет и оценивает способы самосовершенствования своей деятельности.	Применяет и оценивает способы самосовершенствования своей деятельности, анализирует возможности и приоритеты личностного и профессионального роста.	Применяет и оценивает способы самосовершенствования своей деятельности на высоком уровне, анализирует возможности и приоритеты личностного и профессионального роста.
<i>Компетенция: ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления</i>				
Результаты обучения по дисциплине: Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки, способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления для развития организации. Индикатор: ИД-1. ОПК-1.	Не применяет знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России для решения профессиональных задач организационной науки. Не способен анализировать передовые мировые практики управления.	Применяет знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России для решения профессиональных задач организационной науки.	Применяет знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России для решения профессиональных задач организационной науки. Способен анализировать передовые мировые практики управления.	Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления для развития организации.

Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности. Индикатор: ИД-2. ОПК-1.	Не способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и	Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов способен применять систему общих и методов в управленческой деятельности	Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности	Опираясь на знания основ рациональных инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.
--	---	---	--	--

Компетенция: ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.

Результаты обучения по дисциплине : – на основе знания и эффективного использования современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа применяют аналитические инструменты для решения задач менеджмента с использованием информационных технологий и систем, анализируют данные для принятия решений в профессиональной области, применяют инструментальные средства анализа данных и методы количественного и качественного анализа деятельности организации и процессов управления;	Не использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа	Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа на минимальном уровне	Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа на среднем уровне	На основе знания и эффективного использования современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа применяют аналитические инструменты для решения задач менеджмента с использованием информационных технологий и систем, анализируют данные для принятия решений в профессиональной области, применяют инструментальные средства анализа данных и методы количественного и качественного анализа деятельности
--	--	--	--	---

Индикатор ИД-1. ОПК-2				организации и процессов управления в полном объеме
Результаты обучения: Применяя знания, умения и навыки в области информационных систем и моделей менеджмента, способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач. Индикатор: ИД-2. ОПК-2	Знания, умения и навыки по значительной части программного материала не имеются. Допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания. Необходимые компетенции не сформированы.	Знания, умения и навыки частично имеются, пробелы не носят существенного характера, большинство предусмотренных программой заданий выполнено с ошибками. При ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки.	Знания, умения и навыки по значительной части программного материала не имеются. Допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания. Необходимые компетенции не сформированы.	Знания, умения и навыки частично имеются, пробелы не носят существенного характера, большинство предусмотренных программой заданий выполнено с ошибками. При ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки.
Результаты обучения по дисциплине : – опираясь на результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями; понимание архитектуры информационной системы, структуры данных, методик и алгоритмов их исследования, тенденций развития аналитических решений и инструментов разрабатывают и осуществляют аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений	Не разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений	Разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений на минимальном уровне	Разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений на среднем уровне	опираясь на результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями; понимание архитектуры информационной системы, структуры данных, методик и алгоритмов их исследования, тенденций развития аналитических решений и инструментов разрабатывают и осуществляют аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений

Индикатор ИД-3. ОПК-2.				решений в полном объеме
Компетенция: ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды				
Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментальный норм поведения субъектов социально-экономических отношений Индикатор: ИД-1. ОПК-3.	Не способен принимать обоснованные организационно-управленческие решения и оценивать их социальную значимость, выстраивать парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также не способен разрабатывать инструментальный норм поведения субъектов социально-экономических отношений	Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, принимает организационно-управленческие решения	Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментальный норм поведения субъектов социально-экономических отношений	Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментальный норм поведения субъектов социально-экономических отношений
Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций	Не способен проводить анализ проблем и практических	Проводит анализ проблем и практических ситуаций	Применяя знания теоретических основ	Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций

профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией Индикатор: ИД-2. ОПК-3.	ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией	посредством инструментов организационной науки	описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки	профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией
<i>Компетенция: ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.</i>				
Результаты обучения по дисциплине: Применяя принципы проектной и процессной деятельности в современных организациях, использует методы, техники создания их бизнес-моделей и управления процессами, а также, формирует карту бизнес-процессов. Индикатор: ИД-1. ОПК-4	Имеет общее представление об основных видах проектов и методы и техники создания бизнес-моделей	Применяет знания об основных видах проектов, а также методы и техники создания бизнес-моделей	Применяет знания об основных методах и техники создания бизнес-моделей на среднем уровне, использует их в профессиональной деятельности	Применяет знания об основных методах и техники создания бизнес-моделей использует их для решения задач эффективной деятельности в сфере управления организациями.
Результаты обучения по дисциплине: Анализируя рынки, выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности, использует	Имеет общее представление о рынках и их возможностях для развития инновационных направлений деятельности организации	Применяет знания о рынках и их возможностях для развития инновационных направлений деятельности организации	Применяет знания о рынках и их возможностях для развития инновационных направлений деятельности организации на среднем уровне	Применяет знания о рынках, выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности,

современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации. <i>Индикатор: ИД-2. ОПК-4</i>				использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации.
<i>Компетенция: ПК-2 Способен осуществлять стратегическое управление всеми видами деятельности, организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников в российских компаниях в условиях изменяющейся окружающей среды</i>				
Результаты обучения по дисциплине: - Применяя системный подход в управлении, знание и понимание методологии стратегического менеджмента, вопросов организации управления, владея навыками использования инструментов стратегического анализа бизнес-среды, способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой. - Применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, не умеет управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой. - Опираясь на знания методов разработки и реализации	- Не владеет навыками использования инструментов стратегического анализа бизнес-среды, не способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой. - Частично применяет знания методов и инструментов стратегического анализа и планирования, но не способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, не умеет управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой - Частично применяет знания методов разработки и реализации управленческих решений, основных	- Применяет отдельные навыки использования инструментов стратегического анализа бизнес-среды, на удовлетворительном уровне способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой. - Общие, но не структурированные знания методов и инструментов стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой	- Достаточно хорошо владеет навыками использования инструментов стратегического анализа бизнес-среды, способен достаточно уверенно осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой. - Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания методов и инструментов стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии	- Владеет в совершенстве навыками использования инструментов стратегического анализа бизнес-среды, способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой. - Применяет знания методов и инструментов стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой - Применяет знания методов разработки и реализации

управленческих решений, основных видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, самостоятельно принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды <i>Индикатор:</i> ИД-1. ПК-2	видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений	-Общие, но не структурированные знания методов разработки и реализации управленческих решений, основных видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды, но допускает грубые ошибки	предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой - Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знаний методов разработки и реализации управленческих решений, основных видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды	видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, самостоятельно принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды
Результаты обучения по дисциплине: применяя знания современных методов управления корпоративными финансами производят оценку стоимости источников финансирования; формируют структуру капитала, направленную на	Не применяет знания современных методов управления корпоративными финансами и инвестициям	Применяет применяя знания современных методов управления корпоративным и финансами производят оценку стоимости источников финансирования	Применяет применяя знания современных методов управления корпоративными финансами производят оценку стоимости источников финансирования	применяя знания современных методов управления корпоративными финансами производят оценку стоимости источников финансирования; формируют структуру капитала, направленную на достижение

достижение стратегических и тактических целей организации; используют современные методы управления активами корпораций; разрабатывают дивидендную политику; умеют обосновывать варианты финансирования инвестиционных проектов и управления ими, формировать и оптимизировать инвестиционный портфель с учетом риска; обеспечивают непрерывный рост бизнеса путем разработки и реализации адекватных инвестиционных и финансовых стратегий <i>Индикатор: ИД-2. ПК -2.</i>		я; формируют структуру капитала, направленную на достижение стратегических и тактических целей организации; используют современные методы управления активами корпораций; разрабатывают дивидендную политику; умеют обосновывать варианты финансирования инвестиционных проектов и управления ими, формировать и оптимизировать инвестиционный портфель с учетом риска; обеспечивают непрерывный рост бизнеса путем разработки и реализации адекватных инвестиционных и финансовых стратегий на минимальном уровне	ия; формируют структуру капитала, направленную на достижение стратегических и тактических целей организации; используют современные методы управления активами корпораций; разрабатывают дивидендную политику; умеют обосновывать варианты финансирования инвестиционных проектов и управления ими, формировать и оптимизировать инвестиционный портфель с учетом риска; обеспечивают непрерывный рост бизнеса путем разработки и реализации адекватных инвестиционных и финансовых стратегий на среднем уровне	стратегических и тактических целей организации; используют современные методы управления активами корпораций; разрабатывают дивидендную политику; умеют обосновывать варианты финансирования инвестиционных проектов и управления ими, формировать и оптимизировать инвестиционный портфель с учетом риска; обеспечивают непрерывный рост бизнеса путем разработки и реализации адекватных инвестиционных и финансовых стратегий в полном объеме
Результаты обучения по дисциплине: Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и	Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, не	Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и	Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями	Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает

изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации Индикатор ИД -3 ПК-2	понимает закономерности развития организации и изменений в ней, не способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации	изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации на минимальном уровне	и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации на среднем уровне	закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации в полном объеме
Результаты обучения по дисциплине: Способностью выявлять проблемы и находить способы их решения при анализе конкретных производственных ситуаций в области кадрового менеджмента с возможностью повышения рациональности и эффективности использования кадров. Индикатор: ИД-4 ПК-2	Не определяет проблемы и не находит способы решения при анализе конкретных производственных ситуаций в области кадрового менеджмента	определяет проблемы и находит способы их решения при анализе конкретных производственных ситуаций в области кадрового менеджмента	Вычленяет факторы, определяющие уровень проблемы и находит способы их решения при анализе конкретных производственных ситуаций в области кадрового менеджмента с возможностью повышения рациональности и эффективности использования кадров	Анализирует и выявляет проблемы, находит способы их решения при анализе конкретных производственных ситуаций в области кадрового менеджмента с возможностью повышения рациональности и эффективности использования кадров.
<i>ПК-5 Способен осуществлять педагогическую деятельность на основе специальных научных знаний в разрезе учебной, методической, организационной, научной и воспитательной работы</i>				
Результаты обучения по дисциплине:	Не владеет навыками	Владеет навыками	Владеет навыками	Владеет навыками проектирования

Способен проектировать образовательный процесс, обоснованно выбирать и эффективно использовать образовательные технологии, разрабатывать образовательные программы в рамках учебного плана. Индикатор: ИД-1. ПК-5.	проектирования образовательного процесса, не способен обоснованно выбирать и эффективно использовать образовательные технологии	проектирования образовательного процесса, способен обоснованно выбирать образовательные технологии.	проектирования образовательного процесса, способен обоснованно выбирать и использовать образовательные технологии, разрабатывать образовательные программы в рамках учебного плана.	образовательного процесса, способен обоснованно выбирать и эффективно использовать образовательные технологии, разрабатывать образовательные программы в рамках учебного плана.
Способен к организации учебно-познавательной деятельности, определять и решать педагогические задачи, использовать современные методы и методики обучения персонала. Индикатор: ИД-2. ПК-5.	Не владеет навыками организации учебно-познавательной деятельности	Владеет навыками организации учебно-познавательной деятельности, определять педагогические задачи.	Владеет навыками организации учебно-познавательной деятельности, определять, использовать современные методы и методики обучения персонала.	Владеет навыками организации учебно-познавательной деятельности, определять и решать педагогические задачи, использовать современные методы и методики обучения персонала.
Способен анализировать положения нормативно-правовых актов в сфере образования и правильно их применять при обучении персонала, решении практических задач профессиональной деятельности с учетом норм профессиональной этики. Индикатор: ИД-3. ПК-5.	Не способен анализировать положения нормативно-правовых актов в сфере образования и правильно их применять при обучении персонала, решении практических задач профессиональной деятельности с учетом норм профессиональной этики.	Способен анализировать положения нормативно-правовых актов в сфере образования.	Способен анализировать положения нормативно-правовых актов в сфере образования и правильно их применять при обучении персонала.	Способен анализировать положения нормативно-правовых актов в сфере образования и правильно их применять при обучении персонала, решении практических задач профессиональной деятельности с учетом норм профессиональной этики.

8.2 Критерии оценивания компетенций на государственном экзамене

Результаты государственного экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Результаты государственных экзаменов, проводимых в устной форме, объявляется в тот же день после оформления в установленном порядке протоколов заседаний соответствующих комиссий.

При оценке ответа студента на государственном экзамене учитывается уровень сформированности компетенций по следующим предлагаемым критериям:

- способность использовать теоретические и практические знания в рамках специализированной части какой-либо области;
- способность интегрировать знания из новых или междисциплинарных областей для исследовательского диагностирования проблем;
- способность анализировать и сравнивать различные подходы к решению поставленной проблемы;
- готовность магистранта отвечать на дополнительные вопросы по существу экзаменационного билета;
- другие требования, предъявляемые фондом оценочных средств для проведения итоговой аттестации, разработанным выпускающей кафедрой по каждой образовательной программе.

Оценка «отлично» выставляется, если компетенции УК-1, УК-2, УК-3, УК-4, УК-5, УК-6, ОПК-1, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ПК-2, ПК-5 полностью освоены на высоком уровне и таким образом:

- студент полностью раскрыл весь объем объема программного материала;
- не допустил ошибок при изложении знаний;
- развернуто обосновывал свои ответы, ссылаясь на текущую экономическую практику и мнения авторитетных ученых, и аргументированно отстаивал свою точку зрения;
- свободно ответил на дополняющие и уточняющие вопросы членов комиссии, на которые нет прямых ответов в учебных материалах.

Оценка «хорошо» выставляется, если компетенции УК-1, УК-2, УК-3, УК-4, УК-5, УК-6, ОПК-1, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ПК-2, ПК-5 полностью освоены на среднем уровне и таким образом:

- студент показал полноценные знания программного материала;
- продемонстрировал умение применять при решении практических задач теоретические знания;
- без особых затруднений ответил на вопросы членов комиссии;
- в ответах на теоретические вопросы допустил незначительную ошибку.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если компетенции УК-1, УК-2, УК-3, УК-4, УК-5, УК-6, ОПК-1, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ПК-2, ПК-5 освоены на минимальном уровне, сформированы и таким образом студент:

- продемонстрировал усвоение основного материала, но испытывает затруднения при его воспроизведении;
- неуверенно и неверно отвечал на дополнительные вопросы членов комиссии;
- показал знания и навыки на уровне представлений, недостаточно раскрыл сущность категорий, их понятийный аспект.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если компетенции не освоены, то есть студент:

- имеет фрагментарные представления о программном материале;
- продемонстрировал незнание сущностных аспектов экономических категорий;
- в ответах допустил грубые ошибки и не продемонстрировал достаточных профессиональных навыков.

8.3. Описание шкалы оценивания

Государственный экзамен оценивается по 5-балльной системе.

Оценка каждому студенту выставляется по системе «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ
Директор института
экономики и управления
Л.И. Ушвицкий

**ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПУСКНЫМ КВАЛИФИКАЦИОННЫМ РАБОТАМ
И ПОРЯДКУ ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ**

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль)	Стратегический менеджмент и маркетинг
Форма обучения	очная
Год начала обучения	2026

РАЗРАБОТАНО:

Профессор кафедры менеджмента
Максименко Л.С.
Доцент кафедры менеджмента
Година О.В.

Ставрополь, 2026

1. Введение

Требования к выпускным квалификационным работам и порядку их выполнения разработаны на кафедре экономики и внешнеэкономической деятельности в соответствии с:

- Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 954 (далее ФГОС ВО) и образовательной программой по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг», утвержденной Учебно-методическим советом СКФУ;

- Положением о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет»;

- Положением о порядке выполнения выпускных квалификационных работ в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет»;

- Положением об учебно-методическом обеспечении образовательных программ высшего образования в ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет».

- Регламентом размещения текстов выпускных квалификационных работ (научных докладов) в электронно-библиотечной системе Северо-Кавказского федерального университета;

- Регламентом использования системы «Антиплагиат» в СКФУ (утв. 08.08.2024 г., протокол №1752-О), а также требованиями государственных стандартов (ГОСТ): ГОСТ 7.32-2001.Отчет по научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления; ГОСТ 7.1-2003.Библиографическая запись. Библиографическое описание; ГОСТ 7.82-2001.Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов; ГОСТ Р 7.0.5-2008. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления; ГОСТ 7.80-2000.Библиографическая запись. Заголовок. Общие требования и правила составления.

Данные требования отражают общие подходы к выпускной квалификационной работе обучающегося по программе 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг» требования к ее содержанию, объему и структуре, руководству, критериям оценивания.

2. Цели и задачи выпускной квалификационной работы (по видам).

Выпускная квалификационная работа - это квалификационное, комплексное исследование, выполненное обучающимся (несколькими обучающимися совместно), демонстрирующее уровень подготовленности выпускника к самостоятельной профессиональной деятельности и являющееся, как правило, заключительным этапом обучения студентов по образовательной программе высшего образования (далее - ОП ВО).

Цель выпускной квалификационной работы заключается в установлении уровня подготовки студента выпускного курса к выполнению профессиональных задач и соответствия его подготовки требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

Выполнение ВКР имеет следующие цели и задачи:

- систематизация, закрепление, расширение теоретических знаний и практических умений по направлению подготовки или специальности и использование их при решении профессиональных задач;

- развитие навыков самостоятельной научной работы и овладение методикой построения экспериментальных исследований;

- подготовка студентов к реальной профессиональной деятельности;
- подготовка студентов к научно-исследовательской, учебно-воспитательной и экспертно-аналитической работе в условиях реальной профессиональной деятельности;
- завершение формирования у выпускника компетенций, установленных стандартом, и компетенций, установленных дополнительно Университетом (в случае установления таких компетенций).

Выпускная квалификационная работа представляет собой теоретическое, связанное с анализом и обобщением известных теоретических и (или) экспериментальных результатов в области знаний соответствующего направления подготовки, так и собственное экспериментальное исследование. Содержание выпускной квалификационной работы должно учитывать требования стандартов и ОП ВО по направлению подготовки. Выпускные квалификационные работы могут основываться на комплексном, творческом и некомпильтивном обобщении выполненных курсовых проектов и работ.

3. Перечень компетенций, уровень сформированности которых должен быть проверен в ходе защиты выпускной квалификационной работы.

Подготовка и защита выпускной квалификационной работы по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг» позволяет оценить уровень сформированности общепрофессиональных и профессиональных компетенций (таблица 1).

Таблица 1 – Результаты подготовки и защиты выпускной квалификационной работы
1.1 Общепрофессиональные компетенции

Категории общепрофессиональных компетенций	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.	ИД-1 ОПК-4. Разрабатывает и анализирует бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов.
	ИД-2 ОПК-4. Применяет современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности, использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации.
ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	ИД-1 ОПК-5. Критически оценивает результаты научных исследований, проводит анализ, обобщает, систематизирует и оценивает результаты научных исследований в менеджменте и смежных областях.
	ИД-2 ОПК-5. Разрабатывает и реализует научно-исследовательские, аналитические, консалтинговые и прочие аналогичные проекты

1.2 Профессиональные компетенции

Категории профессиональных компетенций	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
--	---

ПК-1. Способен самостоятельно выполнять научно-исследовательский и аналитический проект в области стратегического менеджмента и маркетинга, готовить аналитические материалы для принятия управленческих решений в цифровой бизнес-среде	ИД-1. ПК-1. Осуществляет самостоятельный прикладной или аналитический научно-исследовательский проект в области стратегического менеджмента и маркетинга ИД-2. ПК-1. Способен представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада ИД-3.ПК-1. Осуществляет сбор, обработку, мониторинг и интерпретацию информации о факторах внешней и внутренней среды на различных сегментах рынка с использованием информационных технологий обработки и интеллектуального анализа больших массивов данных для принятия стратегических решений в цифровой бизнес-среде
ПК-3. Способен разрабатывать и реализовывать комплекс маркетинга, интегрировать маркетинговые технологии управления в деятельность организации в цифровой бизнес-среде	ИД-1. ПК-3. Способен формировать ценовую, сбытовую и коммуникационную политики организации, выявлять направления интеграции маркетинговых технологий в деятельность организации, оценивать целесообразность их применения, предлагать меры по их совершенствованию с учетом развития цифровой среды ИД-2. ПК-3. Способен выявлять и оценивать факторы, влияющие на поведение потребителей в среде выбора, прогнозировать спрос, составить модель принятия решений о покупке, разрабатывать и реализовывать меры по привлечению новых потребителей ИД-3. ПК-3. Способен выбрать инструменты для создания и управления брендом, применять различные технологии по его развитию, проводить аудит и оценку стоимости нематериальных активов (брендов), выявлять направления использования маркетинга для обеспечения денежных потоков и создания стоимости компании
ПК-4. Способен разрабатывать бизнес-проекты стратегического развития организации и управлять их реализацией в цифровой среде	ИД-1. ПК-4. Способен осуществлять разработку планов, стратегий, проектов развития деятельности организации в области стратегического менеджмента и маркетинга ИД-2. ПК-4. Способен управлять реализацией планов, стратегий, проектов стратегического развития деятельности организации в сфере менеджмента и маркетинга

4. Структура и объем выпускной квалификационной работы (по видам), в т. ч. объем каждого из разделов выпускной квалификационной работы

Требования к структуре, содержанию и объему ВКР определяются соответствующими требованиями, разработанными выпускающими кафедрами на основании стандартов.

ВКР должна полностью соответствовать утвержденной теме исследования, содержать элементы новизны, быть актуальной, иметь теоретическую и практическую значимость.

Структурно дипломная работа должна состоять из следующих структурных элементов:

- титульного листа (*Приложение 1*);
- задания на дипломную работу (*Приложение 2*);

- календарного плана работы (*Приложение 3*);
- содержания;
- введения;
- основного текста работы;
- заключения;
- списка литературы;
- приложений (при необходимости).

Рекомендуемые структура и объем выпускной квалификационной работы

Наименование разделов, частей ВКР	Кол-во страниц (не более)
Введение	3-4
Основная часть:	40-80
-теоретическая часть (теоретические и методические основы изучения проблемы)	15-20
- информационно аналитическая часть (анализ изучаемой проблемы)	15-20
- проектно-практическая часть	20-25
Заключение	3-5
Список литературы	4-6
Приложения	без ограничений

Примерный объем текста работы составляет 40-80 страниц без учета приложений. Количество и объем приложений не ограничивается. Приложения не входят в требуемый объем работы.

Иллюстрационный материал к выпускной квалификационной работе магистра структурно состоит из следующих разделов:

- Цели и задачи исследования
- Предмет исследования
- Объект исследования
- Основные положения, выносимые на защиту
- Алгоритм исследования.
- Динамика основных показателей деятельности объекта исследования, система управления.
- Методика исследования.
- Количественная оценка основных показателей (таблицы, диаграммы, графики, формулы).
- Результаты анализа проблемы и основные выводы.
- Описание мероприятий по решению выявленных проблем.
- Оценка социально-экономической эффективности предложений.

Иллюстрационный материал составляется таким образом, чтобы не быть громоздким, в нем должна быть только та информация, которая содержится в дипломной работе.

В целом, по введению – 1 лист, по первой главе должно быть 2-3 листа, по второй -3-5, по третьей-5-7 листов раздаточного материала общим количеством 8-15 листов.

Презентация работы содержит материал иллюстраций в укрупненном виде (с информационных позиций).

Дипломная работа пишется на русском языке. Допускается подготовка второго экземпляра работы на английском языке.

5. Содержание выпускной квалификационной работы (по видам), в т. ч. содержание

каждого из разделов, включенных в структуру выпускной квалификационной работы.

Дипломная работа должна полностью соответствовать утвержденной теме исследования, содержать элементы новизны, быть актуальной, иметь теоретическую и практическую значимость. Содержание ВКР зависит от проблематики исследования, выбранного обучающимся.

Общий подход к структуре и содержанию ВКР представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Структура и содержание ВКР

Структурный элемент ВКР/этап ГИА	Примерное содержание	Компетенции
Титульный лист, задание	Типовая форма	
Задание на ВКР	Типовая форма	
Содержание	Названия структурных элементов работы с указанием номера страницы начала каждого из них	ИД-1 ПК-1
Введение	Обосновать необходимость разрешения проблемы исследования по выбранной теме Во введении допускается указать на апробацию полученных результатов и выводов в виде докладов на научных конференциях или подготовленных публикаций в научных журналах и сборниках. В конце вводной части желательно раскрыть структуру работы, то есть дать перечень ее структурных элементов и обосновать последовательность	ИД-1 ПК-1 ИД-2 ПК-1
1 Первая глава Теоретические аспекты предмета исследования 1.1 1.2 ...	Первая глава раскрывает теоретические аспекты исследования на основе рассмотрения истории развития научных представлений по теме работы, критического анализа изученных литературных источников, обобщения различных позиций по толкованию рассматриваемых вопросов. В этой главе автор должен выявить проблемы, решение которых позволит развить научные представления по рассматриваемой теме. При анализе существующего понятийного аппарата в исследуемой области студент может предложить свою трактовку определенных понятий (авторское определение) или дать их критическую оценку. Стил изложения должен быть научным. По итогам анализа научных трудов может быть сформулировано своё конструктивное отношение к изученным процессам, принципам, терминологии, принятой в изучаемой области знаний. Результаты работы над первой главой ВКР позволяют сделать вывод об уровне теоретической подготовки, широте управленческого мышления и общем кругозоре	ИД-1 ОПК-5. ИД-1 ПК-1 ИД-2 ПК-1 ИД-3 ПК-1

	студента	
2 Вторая глава 2.1 Организационно-управленческая характеристика объекта исследования 2.2 Стратегический анализ объекта исследования 2.3 Оценка проблемного поля объекта исследования	Во второй части необходимо дать организационную характеристику объекта исследования. В рамках первого пункта этой части исследования следует рассмотреть организационно-правовую форму, основные виды деятельности и структуру управления хозяйствующего субъекта; особенности организации его функциональных сфер. Провести стратегический и финансово-экономический анализ деятельности объекта исследования. Используя необходимые математические методы и инструменты, а также прогрессивные информационные технические средства и технологии, на основе собранных и обработанных экономических данных о деятельности хозяйствующего субъекта рассчитать основные показатели его функционирования, проанализировать полученные результаты и сформулировать выводы. В процессе исследования осуществить расчет экономических, социально-экономических, финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующего субъекта, анализ и интерпретацию финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности коммерческих и некоммерческих организаций различных организационно-правовых форм, их объединений, органов государственной власти и местного самоуправления (в зависимости от объекта исследования), с целью использования полученных сведений для принятия управленческих решений. Провести анализ внешней среды объекта исследования, рынков сбыта, выявить новые рыночные возможности, осуществить прогнозирование тенденций развития рынков и глобальных экономических трендов с учетом проблематики проводимого исследования Сформулировать проблемное поле развития предмета исследования на объекте исследования с учетом выявленных изменений глобальной среды, национальных особенностей, тенденций развития рынков и глобальных экономических трендов.	ИД-1 ОПК-4 ИД-1 ОПК-5. ИД-2 ОПК-5 ИД-1 ПК-1 ИД-2 ПК-1 ИД-3 ПК-1 ИД-1 ПК-3 ИД-2 ПК-3 ИД-3 ПК-3 ИД-1 ПК-4 ИД-2 ПК-4
3 Третья глава 3.1 3.2	Третья часть выпускной квалификационной работы должна раскрывать инструментарий анализа предмета исследования (в зависимости от темы ВКР) и результаты его реализации на	ИД-1 ОПК-4 ИД-2 ОПК-4 ИД-1 ОПК-5.

	примере объекта исследования. В данной части студентом проводится обобщение предыдущей части работы, формулируются причинно-следственные связи, перспективы развития экономического субъекта, прогноз тех или иных экономических явлений, разрабатываются направления оптимизации деятельности объекта исследования, используя методы, техники создания бизнес-моделей и управления процессами, а также модели и методы инновационного менеджмента, определяются направления устранения выявленных проблем развития объекта исследования, разрабатывается научно-исследовательский проект/ консалтинговый проект/стратегия развития, план ее реализации/ план вывода бизнеса на новый рынок, излагается организационно-управленческое обоснование предлагаемых мероприятий по решению выявленных проблем развития объекта исследования, процедуры контроля выполнения разработанных проектных и плановых документов. С учетом специфики управления инвестициями, основ законодательства, регулирующих инвестиционный процесс в России и за рубежом, используя методы и инструментарию оценки эффективности инвестиций обосновываются варианты финансирования проектных предложений (мероприятий)/инвестиционных проектов/стратегии развития, оценить связанные с их реализацией риски	ИД-2 ОПК-5 ИД-1 ПК-1 ИД-2 ПК-1 ИД-3 ПК-1 ИД-1 ПК-3 ИД-2 ПК-3 ИД-3 ПК-3 ИД-1 ПК-4 ИД-2 ПК-4
Заключение	Необходимо проанализировать и обработать полученные результаты, обобщить и сформулировать выводы по теме исследования. Заключение магистерской работы (3-5 стр.) должно содержать краткий обзор основных теоретических и прикладных результатов исследований, согласованных с целью и задачами работы.	ИД-2. ПК-1
Список использованных источников	Перечень использованных источников литературы на русском и иностранном языке для решения профессиональной деятельности в рамках исследования (более 50 в том числе 2-3 на иностранном языке)	ИД-2. ПК-1
Защита ВКР	В процессе защиты ВКР обучающийся должен нести социальную и этническую ответственность за принятые решения в ходе научного исследования, продемонстрировать способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области	ИД-2 ПК-1 .

	экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне, проявить способности осуществления публичных выступлений с применением навыков ораторского искусства, а также коммуникации в устной форме на русском языке для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия	
--	---	--

Титульный лист дипломной работы содержит реквизиты: название учредителя СКФУ, название университета, института, кафедры, наименование темы ВКР, фамилию, имя, отчество автора работы с указанием курса, группы, формы обучения; ученую степень, звание, должность, инициалы и фамилию научного руководителя, консультантов (соруководителей), рецензента, графу «Дата защиты», «Оценка», место и год защиты (*Приложение 1*).

Задание на дипломную работу отражает все необходимые данные, которыми руководствуется соискатель, приступая к ее выполнению: исходные данные для ВКР, задание по изучению объекта и предмета исследования и сбору материала к работе, задание по каждому разделу ВКР с указанием срока его выдачи и срока выполнения (*Приложения 2*).

Календарный план работы отражает рекомендуемые сроки выполнения работы (*Приложения 3*).

Содержание включает названия разделов, подразделов работы с указанием страницы начала каждой части.

Введение содержит обоснование проблемы, актуальность, цель и задачи исследования, объект, предмет исследования, основные положения, выносимые на защиту, объем и структуру работы. В качестве объекта исследования могут быть выбраны социально-экономические системы различных форм собственности, размера, организационно-правовых форм.

Основной текст работы включает в себя оптимально три главы с подразделением на параграфы: информационно-теоретическую часть (теоретические и методические основы изучения проблемы); проблемно-аналитическую часть (анализ изучаемой проблемы); проектно-практическую часть (разработка рекомендаций и мероприятий по решению изучаемой проблемы).

Допускается выделение не трёх, а двух глав: в этом случае первая носит теоретико-методический характер (описание понятий, истории вопроса, различных подходов к решению поставленной проблемы, методов исследования), вторая глава – практическая (краткое описание объекта, на примере которого проводится исследование, применение передовых методов к решению проблемы конкретного объекта с указанием формы и степени авторского вклада).

Постановка цели и решение задач, сформулированным во введении, должны быть конкретными, вытекать из современного состояния вопроса исследования и базироваться на результатах анализа соответствующих научных и прикладных работ, последовательно раскрывать тему работы.

Предложенные обучающимся пути решения проблемы в целом и конкретных задач, в частности, должны быть строго аргументированы и критически оценены по сравнению с известными решениями в рамках исследования.

Каждая глава заканчивается тремя-четырьмя выводами по главе.

В заключении даются выводы по работе в целом, перспективы дальнейшего изучения, связь с практикой. Оно включает в себя наиболее важные выводы по всем главам. Выводы должны строго соответствовать задачам работы, сформулированным во введении, а также отражать практическую ценность тех результатов, к которым пришел автор.

Список литературы. При написании работы автор обязан давать ссылки на автора и источник, из которого он заимствует материалы, цитирует отдельные положения или использует результаты. В список источников (требования к его оформлению указаны в *Приложении 8*)

допускается включать не только издания, которые были фактически использованы автором, но и названия работ, отвечающих по тематике представляемой дипломной работы. Литература оформляется в алфавитном порядке в соответствии с требованиями ГОСТа к оформлению библиографии.

В приложения входят таблицы, схемы, графики, диаграммы, анкеты и другие материалы, иллюстрирующие или подтверждающие основные теоретические положения и выводы.

Содержание ВКР должно соответствовать требованиям стандартов и включать:

- обоснование выбора предмета и постановку задачи исследования, выполненные на основе обзора литературы, в том числе с учетом периодических научных изданий, и результатов патентного поиска;

- теоретическую (теоретические и методические основы изучения проблемы), проблемно-аналитическую (анализ изучаемой проблемы) и экспериментальную (проектно-практическую) (разработка рекомендаций и мероприятий по решению изучаемой проблемы) части, включающие методы и средства исследований;

- результаты, полученные в ходе подготовки ВКР, имеющие научную новизну, теоретическое, прикладное или научно-методическое значение;

- вопросы экономического обоснования;

- апробацию полученных результатов и выводов в виде докладов на научных конференциях или подготовленных публикаций в научных журналах и сборниках;

- выводы и рекомендации;

- список литературы;

- приложения (при необходимости).

ВКР должна выполняться с использованием современных методов и моделей, а при необходимости с привлечением специализированных пакетов компьютерных программ, графического материала (таблицы, иллюстрации и пр.)

Содержание дипломной работы, в первую очередь, обусловлено выбором темы, основной проблемы исследования. При выборе темы ВКР следует руководствоваться актуальностью проблемы, возможностью получения конкретных статистических данных, наличием специальной научной литературы, практической значимостью для конкретного предприятия.

Выбор темы ВКР определяется интересами и склонностями студента к той или иной проблеме, потребностью развития и совершенствования самого производства, научной специализацией кафедры и ее преподавателей. Также студент имеет право выбора языка для написания и изложения выпускной работы. Указанное право должно быть записано для исполнения в задании на разработку ВКР. В процессе защиты члены ГАК и аудитория обязаны удовлетворять это указанное право.

Студент может выбрать тему ВКР, руководствуясь примерным перечнем тем ВКР, имеющимся на выпускающей кафедре, предварительно проконсультировавшись со своим научным руководителем. Дипломная работа выполняется под руководством доктора или кандидата экономических наук.

Студент, желающий выполнить ВКР на тему, не предусмотренную примерным перечнем тем, должен обосновать свой выбор и получить разрешение у заведующего кафедрой.

Выбор темы исследования должен быть осуществлен в начале первого года (первый семестр) обучения в магистратуре. Выбранная тема должна быть согласована с научным руководителем и утверждена на заседании кафедры менеджмента.

После выбора темы ВКР, тема закрепляется за студентом письменно по форме заявления в соответствии с *Приложением 9* на имя заведующего кафедрой с указанием научного руководителя.

Список студентов с указанием тем ВКР, научных руководителей за подписью заведующего кафедрой передается в дирекцию.

Дирекция оформляет приказ по институту об утверждении тем ВКР, научных руководителей.

Формулировка темы ВКР, утвержденная распоряжением директора института, изменению

не подлежит.

Примерная тематика выпускных квалификационных работ студентов направления 38.04.02 Менеджмент, профиль «Стратегический менеджмент и маркетинг» представлена в *Приложении 6*.

6. Оформление выпускной квалификационной работы (по видам).

Дипломная работа оформляется в соответствии с методическими указаниями по оформлению выпускных квалификационных работ студентов Института экономики и управления, согласно требованиям стандартов по оформлению подобного рода работ.

Текст работы должен быть машинописным на одной стороне белой бумаги формата А4 (210х297 мм). При выполнении ВКР необходимо соблюдать равномерную плотность, контрастность и четкость изображения по всей работе. В ВКР должны быть четкие, нерасплывшиеся линии, буквы, цифры и знаки. ВКР должна иметь твердый переплет.

При выполнении работы на компьютере (в текстовом редакторе WORD) необходимо установить следующие параметры:

- размер левого поля - 30 мм, правого - 15 мм, верхнего и нижнего полей – 20 мм;
- шрифт Times New Roman, размер шрифта 14;
- выравнивание по ширине, первая строка равна отступ 1,27 см, межстрочный интервал – 1,5 (отступ справа/слева и интервал перед/после равны нулю, разбивка на страницы без запрета висячих строк).

Цвет шрифта - черный, подчеркивания и полужирный шрифт не допускаются. Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных формулах, теоремах, применяя шрифты разной гарнитуры.

ВКР включает следующие структурные элементы

- титульный лист (страница не нумеруется)
- задание (страница не нумеруется)
- содержание (начинается нумерация всей работы с цифры "3" и т.д. в центре нижней части листа без точки)
- введение
- основная часть
- заключение
- список литературы (входит в общую нумерацию)
- приложения (входит в общую нумерацию).

Наименования структурных элементов работы «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» служат заголовками структурных элементов. Заголовки структурных элементов следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая.

Наименования, включенные в содержание, записывают строчными буквами, начиная с прописной буквы. Над цифрами слово «страница» или «стр.» не ставится. Список литературы и приложения включают в содержание документа.

Все страницы ВКР, включая иллюстрации и приложения, нумеруются по порядку без пропусков и повторений. Первой страницей считается титульный лист, на котором номер страницы не ставится, затем - задание и т.д. В общую нумерацию входят список литературы и приложения.

Порядковый номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки.

Пример

СОДЕРЖАНИЕ

(2 свободные строки)

Введение	3
1 Название главы	
1.1 Название подпункта	
1.2 Название подпункта	
Заключение	
Список литературы	
Приложение А. Название	

Главы ВКР должны иметь порядковые номера в пределах всей работы, обозначенные арабскими цифрами и записанные с абзацного отступа (например, 1, 2, 3 и т.д.). Нумерация пунктов должна быть в пределах каждой главы, и номер пункта должен состоять из номеров главы и пункта в главе, разделенных точкой (например, 1.1, 1.2, 1.3 и т.д.).

Пункты, при необходимости, могут быть разбиты на подпункты, которые должны иметь порядковую нумерацию в пределах каждого пункта (например, 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3 и т.д.).

В конце номера главы и пункта (подпункта) точка не ставится.

Каждую главу ВКР необходимо начинать с нового листа (страницы).

Заголовки глав следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая.

Заголовки пунктов и подпунктов следует печатать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, выравнивая по ширине.

Пример

1 НАЗВАНИЕ ГЛАВЫ ПО ЦЕНТРУ ПРОПИСНЫМИ БУКВАМИ БЕЗ ПЕРЕНОСОВ И БЕЗ ТОЧКИ В КОНЦЕ (Каждая глава с новой страницы)

(2 свободные строки)

1.1 Название подпункта с прописной буквы по ширине страницы с абзаца 1,27 без точки в конце

(текст через 1 свободную строку)

Текст с абзаца 1,27 Модернизация и развитие социально-ориентированной экономики знаний определяют использование.....

Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Расстояние после заголовка главы и структурного элемента - 2 свободные строки, между текстом и заголовком пункта - 2 свободные строки, между заголовком пункта и текстом - 1 свободная строка.

Внутри пунктов или подпунктов могут быть приведены перечисления. Перед каждой позицией перечисления следует ставить дефис (использование других символов не допускается), запись производится с абзацного отступа.

При необходимости ссылки в тексте работы на один из элементов перечисления вместо дефиса ставятся строчные буквы в порядке русского алфавита, начиная с буквы а (за

исключением букв ё, з, й, о, ч, ь, ы, ь). Для дальнейшей детализации перечислений необходимо использовать арабские цифры, после которых ставится скобка, запись производится с абзацного отступа.

В тексте документа, за исключением формул, таблиц и рисунков, не допускается:

- применять математический знак минус (-) перед отрицательными значениями величин (следует писать слово «минус»);

- применять знак «Ø» для обозначения диаметра (следует писать слово «диаметр»). При указании размера или предельных отклонений диаметра на чертежах, помещенных в тексте документа, перед размерным числом следует писать знак «Ø»;

- применять без числовых значений математические знаки, например > (больше), < (меньше), = (равно), ≥ (больше или равно), ≤ (меньше или равно), ≠ (не равно), а также знаки № (номер), % (процент);

- применять индексы стандартов, технических условий и других документов без регистрационного номера.

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должна быть оставлена одна свободная строка.

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами. Пояснения символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, если они не пояснены ранее в тексте, должны быть приведены непосредственно под формулой. Пояснения каждого символа следует давать с новой строки в той последовательности, в которой символы приведены в формуле. Первая строка пояснения должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него. Формулы, за исключением формул, помещаемых в приложении, должны нумероваться сквозной нумерацией арабскими цифрами, которые записывают на уровне формулы справа в круглых скобках. Одну формулу обозначают - (1). Допускается нумерация формул в пределах главы. В этом случае номер формулы состоит из номера главы и порядкового номера формулы, разделенных точкой, например (3.1). Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах каждого приложения с добавлением перед каждой цифрой обозначения приложения, например формула (B.1).

Формулы, следующие одна за другой и не разделенные текстом, разделяют запятой.

Если уравнение не умещается в одну строку, то оно должно быть перенесено после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (x), деления (:) или других математических знаков, причем знак в начале следующей строки повторяют. При переносе формулы на знаке, символизирующем операцию умножения, применяют знак «×».

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках, например, ... в формулах (5, 6).

Формулы в работе следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей ВКР арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

$$p = \frac{(\text{ЧП}_0 - \overline{\text{ЧП}}) * \gamma(z) + \sqrt{D\text{ЧП}} * \beta(z)}{\overline{\text{ЧП}}} * 100, \quad (5)$$

$$z = \frac{(\text{ЧП}_0 - \overline{\text{ЧП}})}{\sqrt{D\text{ЧП}}}, \quad (6)$$

где p - риск инвестиционного проекта;

ЧП_0 - планируемая величина чистой прибыли, руб.;

$\overline{\text{ЧП}}$ - среднее значение чистой прибыли при различных вариантах, руб.;

$D\text{ЧП}$ - дисперсия чистой прибыли;

$\gamma(z)$ - функция Лапласа;

$\beta(z)$ - функция Гаусса.

Порядок изложения в документах математических уравнений такой же, как и формул.

Таблицы применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким.

Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Таблицы каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Если в документе одна таблица, она должна быть обозначена «Таблица 1» или «Таблица В.1», если она приведена в приложении В.

Допускается нумеровать таблицы в пределах главы. В этом случае номер таблицы состоит из номера главы и порядкового номера таблицы в главе, разделенных точкой (Таблица 2.1, 2.2, 2.3 и т.д.).

Наименование таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире.

Таблица _____
номер Название таблицы с большой буквы (точка в конце не ставится)

1	2	3	4

На все таблицы работы должны быть приведены ссылки в ее тексте, при ссылке следует писать слово «таблица» с указанием ее номера.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы в единственном числе, а подзаголовки граф - со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы не приводят, то в ней ставят прочерк.

Таблицы слева, справа и снизу ограничивают линиями. Допускается применять размер шрифта в таблице меньший, чем в тексте.

Разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями не допускается. Горизонтальные и вертикальные линии, разграничивающие строки таблицы, допускается не проводить, если их отсутствие не затрудняет пользование таблицей.

Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к документу.

Допускается помещать таблицу вдоль длинной стороны листа документа.

Таблицу с большим числом строк допускается переносить на другой лист (страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица», ее номер и наименование указывают один раз слева (без абзацного отступа) над первой частью таблицы, а над другими частями также слева пишут слова «Продолжение таблицы» и указывают номер таблицы.

Таблицу с большим количеством граф допускается делить на части и помещать одну часть под другой в пределах одной страницы. Если строки и графы таблицы выходят за формат страницы, то в первом случае в каждой части таблицы повторяется головка, во втором случае - боковик. При делении таблицы на части допускается ее головку или боковик заменять соответственно номером граф и строк. При этом нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы. В рамках работы должно соблюдаться единообразие в оформлении переноса таблиц.

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, марок, знаков, математических и химических символов не допускается.

Пример

Таблица 1.1 – Название (слева по ширине, без абзацного отступа)

1	2	3	4

Продолжение таблицы 1.1 (по левому краю, без абзацного отступа)

1	2	3	4

Текст с абзаца 1,27 по ширине В результате смены акцентов в его осуществлении на первый план вышли проблемы поиска перспективных идей во внешней среде

Примечания приводят в документах, если необходимы пояснения или справочные данные к содержанию текста, таблиц или графического материала. Примечания следует помещать непосредственно после текстового, графического материала или в таблице, к которым относятся эти примечания.

Слово «Примечание» следует печатать с прописной буквы с абзаца.

Если примечание одно, то после слова «Примечание» ставится тире и примечание печатается тоже с прописной буквы. Одно примечание не нумеруют. Несколько примечаний нумеруют по порядку арабскими цифрами без проставления точки. Примечание к таблице помещают в конце таблицы над линией, обозначающей окончание таблицы.

Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, диаграммы и др.) следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице.

Иллюстрации могут быть в компьютерном исполнении, в том числе и цветные. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в работе.

Чертежи, графики, диаграммы, схемы, иллюстрации, помещаемые в ВКР, должны соответствовать требованиям государственных стандартов Единой системы конструкторской документации (ЕСКД).

Допускается выполнение чертежей, графиков, диаграмм, схем посредством использования компьютерной печати.

Количество иллюстраций должно быть достаточным для пояснения излагаемого текста. Иллюстрации, за исключением иллюстраций приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1».

Допускается нумеровать иллюстрации в пределах главы. В этом случае номер иллюстрации состоит из номера главы и порядкового номера иллюстрации в главе, разделенных точкой.

Иллюстрации должны иметь наименование. Слово «Рисунок» и его наименование располагают под иллюстрацией посередине строки: Рисунок 1.1 – Название рисунка (с большой буквы, точку в конце не ставить).

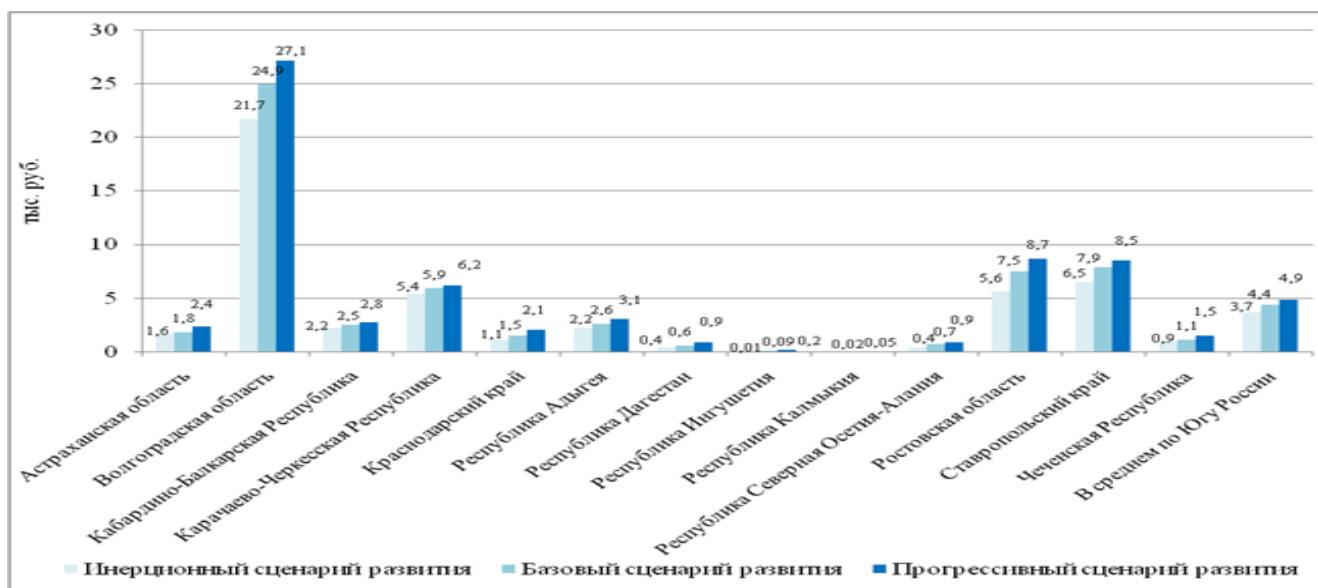


Рисунок 2.3 – Прогнозный выпуск инновационной продукции на душу населения в регионах Юга России в 2020 году, тыс. руб.

Иллюстрации каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Например: Рисунок А.3.

При ссылках на иллюстрации следует писать «... в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах главы.

Список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТа к оформлению библиографии; в нем указываются все использованные в работе источники литературы и документации

Допускаются следующие способы группировки библиографических записей: алфавитный, систематический или в порядке появления ссылок на источники в тексте. При алфавитном способе группировки все библиографические записи располагают по алфавиту фамилий авторов или первых слов заглавий документов. Библиографические записи произведений авторов-однофамильцев располагают в алфавите их инициалов. При систематической (тематической) группировке материала библиографические записи располагают в определенной логической последовательности в соответствии с принятой системой классификации.

Приложение оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах или выпускают в виде самостоятельного документа.

Приложения могут быть обязательными и информационными.

Информационные приложения могут быть рекомендуемого или справочного характера.

В тексте документа на все приложения должны быть даны ссылки. Степень обязательности приложений при ссылках не указывается. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте документа. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Допускается обозначение приложений буквами латинского алфавита, за исключением букв I и O.

В случае полного использования букв русского и латинского алфавитов допускается обозначать приложения арабскими цифрами.

Если в документе одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

Приложения, как правило, выполняют на листах формата А4.

Текст каждого приложения, при необходимости, может быть разделен на разделы, подразделы, пункты, подпункты, которые нумеруют в пределах каждого приложения. Перед номером ставится обозначение этого приложения. Приложения должны иметь общую с остальной частью документа сквозную нумерацию страниц.

Все приложения должны быть перечислены в содержании ВКР (при наличии) с указанием их обозначений и заголовков.

Оформление пояснительной записки завершается её брошюрованием. После этого она подписывается научным руководителем и направляется на внешнее рецензирование.

7. Порядок выполнения выпускной квалификационной работы (по видам) и порядок подготовки выпускной квалификационной работы к защите (по видам).

Выбор темы дипломной работы осуществляется магистром совместно с научным руководителем, исходя из индивидуальных научных и практических интересов. Назначение научного руководителя производится с учетом его специализации, степени учебной нагрузки, пожеланий магистранта.

Тема дипломной работы и научный руководитель утверждаются на заседании профилирующей кафедры. Образец заявления на тему дипломной работы и закрепление научного руководителя приведён в *Приложении 9*.

Консультации научного руководителя. Первая консультация слушателя у научного руководителя должна произойти не позднее, чем за четыре месяца до защиты работы. На этой обязательной встрече обсуждается рабочая формулировка темы и проект развернутого плана дипломной работы, который должен быть подготовлен студентом заранее, до начала консультации. Проект плана дипломной работы с визой научного руководителя передается руководителю магистерской программы. В дальнейшем студент работает над работой самостоятельно, получая консультации от руководителя по мере необходимости.

Научный руководитель оказывает научную и методическую помощь на протяжении всего периода работы. Магистрант должен регулярно, не реже одного раза в неделю, информировать и знакомить научного руководителя с ходом выполнения дипломной работы. Это позволит своевременно устранить недостатки и качественно подготовить ее к предзащите и защите в установленные сроки.

Календарный план работы. Успешное выполнение дипломной работы во многом зависит от четкого соблюдения установленных сроков и последовательного выполнения отдельных этапов работы. При этом рекомендуется следующий календарный план выполнения дипломной работы, включающий отдельные практические мероприятия:

- 1) выбор темы дипломной работы и ее утверждение на кафедре не позднее, чем за 1 неделю до начала магистерского проектирования;
- 2) разработка структуры глав и параграфов дипломной работы совместно с научным руководителем, утверждение её руководителем магистерской программы к началу магистерского проектирования;
- 3) подбор научной литературы и представление ее списка руководителю дипломной работы от кафедры в течение первой недели магистерского проектирования;
- 4) написание и представление руководителю дипломной работы от кафедры введения и первой части дипломной работы к концу четвёртой недели магистерского проектирования;
- 5) написание и представление второй части дипломной работы по окончании восьмой недели магистерского проектирования;
- 6) написание и представление третьей части дипломной работы в начале двенадцатой недели магистерского проектирования;
- 7) завершение всей дипломной работы в первом варианте и представление её научному руководителю для получения промежуточного письменного отзыва в конце 12 недели магистерского проектирования;
- 8) оформление дипломной работы в окончательном варианте (с учётом корректив в ответ на замечания и пожелания, полученные в ходе предзащиты) и представление ее научному

руководителю (для получения итогового отзыва) и внешнему рецензенту (для получения внешней рецензии) до конца 14 недели;

9) представление законченной работы, итогового отзыва научного руководителя, внешней рецензии нормоконтролёру и руководителю магистерской программы на выпускающую кафедру (в течение 15 недели);

10) подготовка к защите (разработка доклада магистранта, иллюстративного материала к докладу и электронной презентации) в ходе 16 недели.

На основе календарного графика выполнения выпускной квалификационной работы, утверждаемого заведующим кафедрой (*Приложение 7*), производится контроль фактического выполнения магистерского проектирования. При определении степени готовности дипломной работы целесообразно руководствоваться следующими процентными соотношениями (по нарастанию) и ориентировочными сроками проведения контрольных проверок выпускающей кафедрой:

- введение – 5%;
- информационно-теоретическая часть (теоретические и методические основы изучения проблемы) – 30%;
- проблемно-аналитическая часть (анализ изучаемой проблемы) – 55%;
- проектно-практическая часть (разработка рекомендаций и мероприятий по решению изучаемой проблемы) – 80%;
- заключение, список литературы – 90%;
- оформление дипломной работы – 100%.

Представление работы. С учётом календарного плана работы первый вариант дипломной работы (в распечатанном и электронном виде) должен быть представлен научному руководителю для получения промежуточного отзыва не позднее, чем за неделю до намечаемой даты предзащиты.

После просмотра руководителем дипломной работы при необходимости дорабатывается, повторно представляется научному руководителю для получения итогового отзыва, и затем передаются на внешнее рецензирование.

За две недели до защиты выполненная работа (в сброшюрованном виде в двух экземплярах и в электронном виде) и приложенным итоговым отзывом научного руководителя (2 экземпляра), отзывом внешнего рецензента (2 экземпляра) передается нормоконтролёру и руководителю магистерской программы, на которой учится магистрант.

К защите дипломной работы, помимо самой работы, соискатель должен иметь в наличии следующие документы:

- 1) итоговый отзыв руководителя дипломной работы (*Приложение 4*);
- 2) внешнюю рецензию на дипломную работу (*Приложение 5*);
- 3) заявка на выполнение выпускной квалификационной работы (*Приложение 10*);
- 4) справку о внедрении результатов (желательно), образец которой приведён в *Приложении 11*;
- 5) запрос от организации на трудоустройство выпускника (желательно), образец которого приведён в *Приложении 12*.
- 6) доклад магистранта (*Приложение 13*);
- 7) иллюстрационный материал к докладу (*Приложение 14*);
- 8) электронную презентацию к докладу (обязательно);
- 9) справку о проверке на антиплагиат (*Приложение 18*);
- 10) заявление о самостоятельном характере ВКР (*Приложение 15*);
- 11) индивидуальный план магистранта;
- 12) список научных трудов за все годы обучения;
- 13) разрешение на размещение ДР в ЭБС ФОЛИАНТ (*Приложение 16*).

В промежуточном и итоговом отзывах руководитель дипломной работы:

- обосновывает актуальность темы работы, принципиальное отличие от ранее разработанных аналогов, практическую и теоретическую значимость, обоснованность выводов и предложений магистранта;

- дает общую оценку содержания дипломной работы с описанием её отдельных направлений по главам, оригинальности авторских решений, логики переходов от главы к главе, обоснованности выводов и предложений и т.д.;

- характеризует дисциплинированность соискателя в выполнении общего графика магистерского проектирования;

- детально описывает положительные стороны дипломной работы и формулирует замечания по её содержанию и оформлению, рекомендации по возможной доработке дипломной работы;

- оценивает целесообразность проведенного исследования, полученный эффект, дает свои рекомендации по расширению области внедрения в организации и в учебном процессе;

- дает предварительную оценку дипломной работы;

- другую необходимую информацию.

Отзыв научного руководителя дипломной работы обязательно подписывается им с точным указанием места работы, должности, ученой степени и звания, даты выдачи отзыва. По желанию руководителя в отзыв могут быть внесены некоторые нестандартные подразделы и сведения о дипломной работе.

Внешняя рецензия на дипломную работу – это получение дополнительной объективной оценки труда магистранта. Состав рецензентов утверждается выпускающей кафедрой. Внешний рецензент выбирается из числа известных специалистов в предметной области, которой посвящена дипломная работа. Он, как правило, должен иметь ученую степень кандидата или доктора экономических наук. Внешним рецензентом не может быть научный руководитель работы, штатный сотрудник выпускающей кафедры или член Государственной аттестационной комиссии по защите дипломных работ.

Внешний рецензент оценивает работу с точки зрения актуальности темы, теоретической, практической значимости, возможности применения результатов, полезности рекомендаций и предложений для использования в профессиональной деятельности.

Рецензенты внимательно знакомятся с текстом дипломной работы, определяют качество проведенного исследования, репрезентативность полученных результатов, полноту отражения общих и специальных проблемно-тематических вопросов. При рецензировании внимание обращается, прежде всего, на соответствие описанных во введении и заключении параметров и выводов текстуальному изложению дипломной работы: актуальность темы исследования и ее связь с насущными потребностями в изучении тематической направленности, конкретное личное участие автора в достижении исследовательских целей и задач, глубину теоретической подготовки автора и представленной им работы, степень достоверности и обоснованности положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в дипломной работы; проводится оценка структуры работы, языка и стиля изложения материала. Наличие критических замечаний отражается рецензентами в письменном отзыве в обязательном порядке. Рецензия завершается подписью рецензента и печатями его организации.

В справке о внедрении результатов дипломной работы должна быть приведена точная и полная формулировка темы с указанием автора, дан полный перечень разработанных при непосредственном участии магистранта вопросов. В справке о внедрении может быть отражено использование полученных автором результатов в организации, в методических разработках, в докладных и аналитических записках, при обучении сотрудников, проведение конференций и семинаров на базе организации и других формах. Рекомендуются указать стадию внедрения, в которой находятся подготовленные по результатам магистерского проектирования научно-практические разработки. В данной форме может найти отражение полученный за счёт внедрения представленных разработок в организации экономический и социальный эффект, но без его детального расчета и обоснования. Точность информации в документе подтверждается

подписью руководителя организации или структурного подразделения и заверяется печатью организации.

Рекомендуется оформить запрос от организации на трудоустройство магистра, который оформляется на официальном бланке организации с указанием её точных и полных реквизитов, данных регистрации выходящей документации организации. В форме запроса целесообразно указать место предполагаемой работы магистра в данной организации (подразделение, отдел или служба), а также планируемой должности в качестве руководителя или квалификационной категории.

По желанию руководства организации могут быть указаны особые условия найма: на постоянной или временной основе, с испытательным сроком или без него, с необходимой переподготовкой или обучением или без них, по окончании магистерского проектирования или через какой-то ограниченный срок, режим работы и условия оплаты труда и другие условия, на контрактной основе или по приказу и т.д. Запрос заверяется подписью первого лица или его функциональных заместителей, наделенных подобными полномочиями, а также заверяется официальной печатью организации.

Доклад соискателя готовится в целях повышения качества защиты дипломной работы под руководством научного руководителя. Доклад магистранта должен отвечать содержанию дипломной работы. Продолжительность доклада – 7-10 минут. В докладе должны найти отражение:

- цель и задачи работы;
- объект и предмет исследования;
- актуальность, теоретическая и практическая ценность работы;
- основная идея и наиболее важные выводы с кратким обоснованием.

Недопустимо простое перечисление глав с кратким указанием проблематики или чрезмерное углубление в детали работы. Целесообразно соблюдение структурного и методологического единства материалов доклада и иллюстраций к дипломной работы. Тезисы доклада к защите должны содержать обязательное обращение к членам ГАК, представление темы работы. Должно быть приведено обоснование актуальности выбранной тематики, сформулирована основная цель исследования и перечень необходимых для её разрешения задач.

В докладе следует кратко описать методику изучения проблематики дипломной работы, дать характеристику объекта, на примере которой она выполнялась. Здесь должны найти обязательное отражение результаты проведенного анализа различных аспектов исследуемой проблемы. В докладе необходимо описать предполагаемое внедрение результатов дипломной работы. В заключение доклада целесообразно отразить перспективность подобных разработок и направления их развития.

Допуск работы к защите. За 1-2 недели до защиты происходит заседание выпускающей кафедры менеджмента, на котором принимается окончательное решение о допуске дипломной работы к защите. На заседании должен присутствовать руководитель магистерской программы. Причины, по которым кафедра может отложить защиту или отказать в допуске, следующие:

- наличие задолженностей или отрицательных оценок по пройденным курсам;
- нарушение требований к содержанию и оформлению работы, изложенных в данных методических указаниях;
- несоблюдение сроков и формы представления дипломной работы;
- отсутствие отзывов научного руководителя или внешнего рецензента;
- негативные отзывы научного руководителя или внешнего рецензента.

На бумажном и электронном носителях ВКР в форматах rtf, doc, docx, pdf (с текстовым содержимым) предоставляются на выпускающую кафедру.

Бумажный вариант выпускной квалификационной работы, оформленный в соответствии с *Приложением 17*, хранится на выпускающей кафедре в течение 5 лет после ее защиты. После истечения срока хранения работа уничтожается в соответствии с Положением о порядке учета и хранения отчетной документации по самостоятельной работе обучающихся федерального

государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет».

8. Список рекомендуемой литературы, информационных источников.

8.1. Список основной литературы

1. Вылгина, Ю. В. Методы исследований в менеджменте Электронный ресурс / Вылгина Ю. В. : учебное пособие. - Иваново: ИГЭУ, 2024. - 96 с. - Печатается по решению редакционно-издательского совета ФГБОУВО «Ивановской государственной энергетической академии имени В.И. Ленина», экземпляров неограничено

2. Закирова, А. Ф. Магистерская диссертация как научно-педагогическое исследование : учебное пособие / А.Ф. Закирова, И.В. Манжелей. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2023. - 141 с. : ил. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9337-7, экземпляров неограничено

3. Кукушкина, В. В. Организация научно-исследовательской работы студентов (магистров) : учеб. пособие / В.В. Кукушкина. - М. : ИНФРА-М, 2024. - 265 с. - (Высшее образование: Магистратура). - На учебнике гриф: Доп. УМО. - Библиогр.: с. 259-260. - ISBN 978-5-16-004167-4 экземпляров неограничено

8.2. Список дополнительной литературы

1. Горелов, В. П. Магистерская диссертация: практическое пособие для магистрантов всех специальностей вузов / В.П. Горелов, С.В. Горелов, Л.В. Садовская ; под ред. В. П. Горелов. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 116 с. : ил., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с. 54-55. - ISBN 978-5-4475-8697-3, экземпляров неограничено

2. Бельчик, Т. А. Методы исследований в менеджменте / Т.А. Бельчик. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2014. - 308 с. - ISBN 978-5-8353-1757-8 – экземпляров неограниченно

3. Казачихина, И. А. Магистерская диссертация. Методологические основы и методика подготовки : учебно-методическое пособие / И. А. Казачихина. - Магистерская диссертация. Методологические основы и методика подготовки, 2025-02-05. - Электрон. дан. (1 файл). - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2016. - 68 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7782-3068-2, экземпляров неограничено

4. Клевцов, Г. В. Магистерская диссертация Электронный ресурс / Клевцов Г. В. : электронное учебно-методическое пособие для выполнения и защиты выпускной квалификационной работы. - Тольятти : ТГУ, 2015. - 80 с. - ISBN 978-5-8259-0835-9, экземпляров неограничено

5. Менеджмент магистерская диссертация : учеб. пособие / под ред. С. Д. Резника. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 240 с. - (Высшее образование). - Гриф: Рек. УМО. - Библиогр.: с. 191-197. - Прил.: с. 203-231. - ISBN 978-5-16-004945-8, экземпляров 1

6. Московцев, В.В. Магистерская диссертация Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / Е.С. Маркова / Л.В. Московцева / В.В. Московцев. - Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2015. - 79 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-88247-651-8, экземпляров неограничено

7. Магистерская диссертация: методы и организация исследований, оформление и защита : [учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению "Экономика" (080100)] / под ред. В. И. Беляева. - 2-е изд., перераб. - Москва : Кнорус, 2014. - 262 с. : ил., табл. - (Магистратура). - Гриф: Рек. УМО РАЕ. - Прил.: с. 254-262. - ISBN 978-5-406-03225-1, экземпляров 1

8. Тырыгина, Г. А. Магистерская диссертация: подготовка и защита Электронный ресурс / Тырыгина Г. А. : электронное учебно-методическое пособие. - Тольятти : ТГУ, 2015. - 46 с. - ISBN 978-5-8259-0841-0, экземпляров неограничено

9.Парахина, В. Н. (СКФУ). Организация НИР : учеб.-метод. пособие / В. Н. Парахина, Ю. П. Каратеев ; Сев.- Кав. федер. ун-т. - Ставрополь : СКФУ, 2013. - 104 с., экземпляров неограничено

10.Родионова, Н. В. Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль 1 : Учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» / Родионова Н. В. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 415 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-02275-8, экземпляров неограничено

11.Тронин, В. Г. Методология научных исследований : учебное пособие / В. Г. Тронин, А. Р. Сафиуллин. - Методология научных исследований, 2025-10-27. - Электрон. дан. (1 файл). - Ульяновск : Ульяновский государственный технический университет, 2020. - 87 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9795-2046-9, экземпляров неограничено

12.Шишкин, В. Г. Научно-исследовательская и практическая работа студентов Электронный ресурс / Шишкин В. Г., Никитенко Е. В. : учебно-методическое пособие. - Новосибирск : НГТУ, 2019. - 111 с. - ISBN 978-5-7782-3955-5, экземпляров неограничено

8.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://www.gks.ru> – Федеральная служба государственной статистики.

2. <http://www.rostrud.info> – Федеральная служба по труду и занятости.

3. <http://www.vcsug.ru> – Всероссийский центр уровня жизни.

4. <http://www.amr.ru> – Ассоциация менеджеров России (АМР).

5. <http://www.e-xecutive.ru> – Сообщество менеджеров и профессионалов.

6. <http://www.aup.ru> – Административно-управленческий портал.

7. <http://www.kodeks.net> – Нормативно-правовая база данных.

8. <http://guide.aonb.ru/stat.html> – Статистические данные он-лайн. Раздел веб-портала Высшей школы экономики

9. <http://marketing.rbc.ru/> - РБК. Исследования рынков, готовые маркетинговые исследования на заказ, бизнес-планы, маркетинговые отчеты

10. <http://www.e-disclosure.ru/> – Интерфакс – Сервер раскрытия информации.

11. <http://www.fedstat.ru/indicators/start.do> – ЕМИСС - Единая межведомственная информационно-статистическая система

12. <http://www.raexpert.ru/> – Рейтинговое агентство «Эксперт РА» – рейтинги, исследования, обзоры, конференции

9. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, а также шкал оценивания

9.1 Описание показателей

Уровни сформированности компетенции(ий), индикатора (ов)	Дескрипторы			
	Минимальный уровень не достигнут (Неудовлетворительно) 2 балла	Минимальный уровень (удовлетворительно) 3 балла	Средний уровень (хорошо) 4 балла	Высокий уровень (отлично) 5 баллов
<i>Компетенция: ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.</i>				
Результаты обучения по дисциплине:	Имеет общее представление об основных видах	Применяет знания об основных видах	Применяет знания об основных	Применяет знания об основных методах и техники создания

Применяя принципы проектной и процессной деятельности в современных организациях, использует методы, техники создания их бизнес-моделей и управления процессами, а также, формирует карту бизнес-процессов. <i>Индикатор:</i> <i>ИД-1. ОПК-4</i>	проектов и методы и техники создания бизнес-моделей в приложении к объекту исследования ВКР	проектов, а также методы и техники создания бизнес-моделей в приложении к объекту исследования ВКР	методах и техники создания бизнес-моделей в приложении к объекту исследования ВКР на среднем уровне, использует их в профессиональной деятельности	бизнес-моделей использует их для решения задач эффективной деятельности в приложении к объекту исследования ВКР.
Результаты обучения по дисциплине: Анализируя рынки, выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности, использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации. <i>Индикатор:</i> <i>ИД-2. ОПК-4</i>	Имеет общее представление о рынках и их возможностях для развития инновационных направлений деятельности объекта исследования ВКР	Применяет знания о рынках и их возможностях для развития инновационных направлений деятельности объекта исследования ВКР	Применяет знания о рынках и их возможностях для развития инновационных направлений деятельности объекта исследования ВКР на среднем уровне	Применяет знания о рынках, выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности, использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в деятельности объекта исследования ВКР.
<i>Компетенция: ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты</i>				
Результаты обучения по дисциплине: Применяя знания о методах сбора, обработки и анализе данных, необходимых для решения исследовательских задач, осуществляет	Частично применяет знания методов и инструментов сбора, обработки и анализе данных, необходимых для решения	Общие, но не структурированные знания методов и инструментов сбора, обработки и анализе данных, необходимых для	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания методов и инструментов сбора,	Применяет знания методов и инструментов сбора, обработки и анализе данных, необходимых для решения управленческих задач, осуществляет

обработку и анализ информации при проведении научных исследований в области стратегического менеджмента и маркетинга; понимая сущность и методологию науки способен провести анализ, обобщение и сравнение научных позиций авторов, критически оценить результаты научных исследований в менеджменте и смежных областях <i>Индикатор: ИД-1. ОПК-5.</i>	управленческих задач	решения управленческих задач, частично осуществляет обработку и анализ информации при проведении научных исследований; фрагментарно понимая методы проведения научных исследований, способы и формы подготовки и реализации научно-исследовательских проектов способен проводить исследования и анализировать данные с помощью научного руководителя	обработки и анализе данных, необходимых для решения управленческих задач, системно но с пробелами осуществляет обработку и анализ информации при проведении научных исследований; частично понимая методы проведения научных исследований, способы и формы подготовки и реализации научно-исследовательских проектов способен проводить исследования и анализировать данные	обработку и анализ информации при проведении научных исследований; понимая методы проведения научных исследований, способы и формы подготовки и реализации научно-исследовательских проектов способен проводить исследования и анализировать данные, необходимые для самостоятельной и коллективной научно-исследовательской работы
Результаты обучения по дисциплине: Понимая методы проведения научных исследований, способы и формы подготовки и реализации научно-исследовательских проектов способен проводить научные исследования самостоятельно и в коллективе; применяет современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы при	Частично применяет современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы	Не структурированно, с отдельными ошибками применяет современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы; использует вычислительную технику для обработки экспериментальных данных и всестороннего	Системно, но с отдельными пробелами применяет современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы; использует вычислительную технику для обработки экспериментальных данных и всестороннего анализа объекта	Полно и качественно применяет современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы; использует вычислительную технику для обработки экспериментальных данных и всестороннего анализа объекта исследования при разработке научно-исследовательских, аналитических,

разработке научно-исследовательских, аналитических, консалтинговых и прочих проектов в стратегическом менеджменте и маркетинге <i>Индикатор:</i> ИД-2. ОПК-5.		анализа объекта исследования при разработке научно-исследовательских проектов	исследования при разработке научно-исследовательских, аналитических, консалтинговых и прочих проектов	консалтинговых и прочих проектов
<i>Компетенция: ПК-1 Способен самостоятельно выполнять научно-исследовательский и аналитический проект в области стратегического менеджмента и маркетинга, готовить аналитические материалы для принятия управленческих решений в цифровой бизнес-среде</i>				
Результаты обучения по дисциплине: Основываясь на знании и понимании методологии стратегического менеджмента и маркетинга, теоретических основ проектного управления, владея методикой и инструментарием разработки стратегий и проектов разного уровня, способен осуществлять разработку и управление самостоятельным прикладным или аналитическим научно-исследовательским проектом в области стратегического менеджмента и маркетинга. <i>Индикатор:</i> ИД-1. ПК-1	Не владеет навыками осуществлять разработку и управление самостоятельным прикладным или аналитическим научно-исследовательским проектом в области стратегического менеджмента и маркетинга, основываясь на знании и понимании методологии стратегического менеджмента и маркетинга, теоретических основ проектного управления, владея методикой и инструментарием разработки стратегий и проектов разного уровня в приложении к объекту исследования ВКР.	Применяет отдельные навыки осуществлять разработку и управление самостоятельным прикладным или аналитическим научно-исследовательским проектом в области стратегического менеджмента и маркетинга, основываясь на знании и понимании методологии стратегического менеджмента и маркетинга, теоретических основ проектного управления, владея методикой и инструментарием разработки стратегий и проектов разного уровня в приложении к объекту исследования ВКР.	Достаточно хорошо владеет навыками осуществлять разработку и управление самостоятельным прикладным или аналитическим научно-исследовательским проектом в области стратегического менеджмента и маркетинга, основываясь на знании и понимании методологии стратегического менеджмента и маркетинга, теоретических основ проектного управления, владея методикой и инструментарием разработки стратегий и проектов разного уровня в приложении к	Владеет в совершенстве навыками осуществлять разработку и управление самостоятельным прикладным или аналитическим научно-исследовательским проектом в области стратегического менеджмента и маркетинга, основываясь на знании и понимании методологии стратегического менеджмента и маркетинга, теоретических основ проектного управления, владея методикой и инструментарием разработки стратегий и проектов разного уровня в приложении к объекту исследования ВКР.

			объекту исследования ВКР.	
Результаты обучения по дисциплине: Способен представлять результаты проведенного стратегического анализа и маркетингового исследования в виде научного отчета, статьи или доклада <i>Индикатор: ИД-2. ПК-1.</i>	Не способен представлять результаты проведенного исследования в приложении к объекту исследования ВКР в виде научного отчета, статьи или доклада	Способен представлять результаты проведенного исследования в приложении к объекту исследования ВКР в виде научного отчета, статьи или доклада на минимальном уровне	Способен представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада на среднем уровне, использует их в профессиональной деятельности в приложении к объекту исследования ВКР на среднем уровне	Способен представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада в профессиональной области в приложении к объекту исследования ВКР в полном объеме
Результаты обучения по дисциплине: При проведении стратегического анализа и маркетинговых исследований способен осуществлять сбор, обработку, мониторинг и интерпретацию информации о факторах внешней и внутренней среды на различных сегментах рынка с использованием информационных технологий обработки и интеллектуального анализа больших массивов данных для принятия стратегических решений в цифровой бизнес-среде <i>Индикатор: ИД-3. ПК-1.</i>	При проведении стратегического анализа и маркетинговых исследований не способен осуществлять сбор, обработку, мониторинг и интерпретацию информации о факторах внешней и внутренней среды на различных сегментах рынка с использованием информационных технологий обработки и интеллектуального анализа больших массивов данных для принятия стратегических решений в цифровой бизнес-среде в приложении к объекту исследования ВКР	При проведении стратегического анализа и маркетинговых исследований способен на минимальном уровне осуществлять сбор, обработку, мониторинг и интерпретацию информации о факторах внешней и внутренней среды на различных сегментах рынка с использованием информационных технологий обработки и интеллектуального анализа больших массивов данных для принятия стратегических решений в цифровой	При проведении стратегического анализа и маркетинговых исследований способен на среднем уровне осуществлять сбор, обработку, мониторинг и интерпретацию информации о факторах внешней и внутренней среды на различных сегментах рынка с использованием информационных технологий обработки и интеллектуаль	При проведении стратегического анализа и маркетинговых исследований способен в полном объеме осуществлять сбор, обработку, мониторинг и интерпретацию информации о факторах внешней и внутренней среды на различных сегментах рынка с использованием информационных технологий обработки и интеллектуального анализа больших массивов данных для принятия стратегических решений в цифровой бизнес-среде в приложении к объекту исследования ВКР

		бизнес-среде в приложении к объекту исследования ВКР	ного анализа больших массивов данных для принятия стратегических решений в цифровой бизнес-среде в приложении к объекту исследования ВКР	
<i>Компетенция: ПК-3. Способен разрабатывать и реализовывать комплекс маркетинга, интегрировать маркетинговые технологии управления в деятельность организации в цифровой бизнес-среде</i>				
Результаты обучения по дисциплине: выбирает и использует инструменты комплекса маркетинга с учетом их целесообразности в условиях конкретной рыночной ситуации; применяя знания о принципах и процессах интеграции маркетинговой концепции в деятельность организации, обосновывает направления использования современных маркетинговых технологий для разработки и достижения общекорпоративных и маркетинговых стратегий <i>Индикатор: ИД-1 ПК-3</i>	отсутствие или слабое понимание инструментов комплекса маркетинга, принципов и процессов интеграции маркетинговой концепции в деятельность организации, не умеет обосновывать направления использования современных маркетинговых технологий для разработки и достижения общекорпоративных и маркетинговых стратегий в приложении к объекту исследования ВКР	Бессистемно использует инструменты комплекса маркетинга без учета их целесообразности и в условиях конкретной рыночной ситуации, применяя знания об основных принципах интеграции маркетинговой концепции в деятельность организации, выделяет основные направления использования современных маркетинговых технологий достижения общекорпоративных стратегий в приложении к объекту исследования ВКР	в достаточно полной мере использует основные инструменты комплекса маркетинга в условиях конкретной рыночной ситуации, используя, опираясь на знания о принципах и процессах интеграции маркетинговой концепции в деятельность организации, основные маркетинговые технологии разработки общекорпоративных и маркетинговых стратегий в приложении к объекту исследования ВКР	самостоятельно выбирает и использует расширенный перечень инструментов комплекса маркетинга, исходя из их целесообразности для решения конкретных рыночных задач; использует современные маркетинговые технологии для разработки и достижения общекорпоративных и маркетинговых стратегий во взаимосвязи с учетом принципов и процессов интеграции маркетинговой концепции в деятельность объекта исследования ВКР
Результаты обучения по дисциплине: применяя знания о потребительском рынке, принципах, этике и проблемах изучения покупательского	отсутствие или слабое понимание сущности потребительского рынка, принципов, этики и проблем изучения покупательского	Бессистемно использует знания о потребительском рынке, принципах, этике и проблемах изучения	в достаточно полной мере знания о потребительском рынке, принципах, этике и проблемах	самостоятельно выбирает и использует знания о потребительском рынке, принципах, этике и проблемах изучения покупательского

поведения, определяет и оценивает внешние и внутренние факторы, влияющие на поведение потребителей в среде выбора, строит прогноз спроса и модель принятия решений о покупке, использует релевантные подходы к параметрам выбора и к измерению лояльности потребителя, определяет возможности для улучшения среды выбора и разрабатывает меры по привлечению новых потребителей. <i>Индикатор:</i> ИД-2. ПК-3.	поведения, не способен определить и оценить внешние и внутренние факторы, влияющие на поведение потребителей в среде выбора, построить прогноз спроса и модель принятия решений о покупке, не использует релевантные подходы к параметрам выбора и к измерению лояльности потребителя, не определяет возможности для улучшения среды выбора и разрабатывает меры по привлечению новых потребителей в приложении к объекту исследования ВКР.	покупательского поведения, испытывает трудности при определении и оценке внешних и внутренних факторов, влияющих на поведение потребителей в среде выбора, построении прогноза спроса и модели принятия решений о покупке	изучения покупательского поведения, определяет и оценивает внешние и внутренние факторы, влияющие на поведение потребителей в среде выбора, строит прогноз спроса и модель принятия решений о покупке, использует некоторые релевантные подходы к параметрам выбора и к измерению лояльности потребителя, испытывает трудности при определении возможности для улучшения среды выбора.	поведения, определяет и оценивает внешние и внутренние факторы, влияющие на поведение потребителей в среде выбора, строит прогноз спроса и модель принятия решений о покупке, использует расширенный перечень релевантных подходов к параметрам выбора и к измерению лояльности потребителя, успешно определяет возможности для улучшения среды выбора и разрабатывает комплекс мер по привлечению новых потребителей в приложении к объекту исследования ВКР.
Результаты обучения по дисциплине: Опираясь на требования к созданию и продвижению брендов, знания правовых основ регулирования управления ими, самостоятельно выполняет процедуры бренд-менеджмента с использованием необходимых инструментов создания и управления брендами, формирует концепцию и план продвижения бренда	отсутствие или слабое понимание требований к созданию и продвижению брендов, знаний правовых основ регулирования управления ими, не умеет выполнять процедуры бренд-менеджмента с использованием необходимых инструментов создания и управления брендами, отсутствует практический опыт	Бессистемно выполняет процедуры бренд-менеджмента. опираясь на основные требования к созданию и продвижению брендов, частичные знания правовых основ регулирования управления ими, испытывает затруднения с использованием инструментов	в достаточно полной мере выполняет процедуры бренд-менеджмента. опираясь на основные требования к созданию и продвижению брендов, знания правовых основ регулирования управления ими, использует необходимые	самостоятельно выполняет процедуры бренд-менеджмента. опираясь на требования к созданию и продвижению брендов, знания правовых основ регулирования управления ими, использует расширенный перечень инструментов создания и управления брендами, формирует

на основе разработанных словесных и графических решение по бренду, применяет практический опыт для анализа роли нематериальных активов в акционерной стоимости и определяет стоимость бренда, торговых марок; на основе анализа взаимосвязи маркетинговых и финансовых показателей компании самостоятельно находит направления использования технологий маркетинга для обеспечения роста денежных потоков и стоимости компании. <i>Индикатор:</i> ИД-3 ПК-3	для анализа роли нематериальных активов в акционерной стоимости в приложении к объекту исследования ВКР.	создания и управления брендами, с выявлением направлений использования технологий маркетинга для обеспечения роста денежных потоков и стоимости объекта исследования ВКР..	инструменты создания и управления брендами, формирует концепцию и план продвижения бренда на основе разработанны х словесных и графических решение по бренду, испытывает трудности с оценкой нематериальн ых активов, стоимости бренда, торговых марок в приложении к объекту исследования ВКР.	концепцию и план продвижения бренда на основе разработанных словесных и графических решение по бренду, применяет практический опыт для анализа роли нематериальных активов в акционерной стоимости и определяет стоимость бренда, торговых марок; на основе анализа взаимосвязи маркетинговых и финансовых показателей компании самостоятельно находит направления использования технологий маркетинга для обеспечения роста денежных потоков и стоимости объекта исследования ВКР.
---	---	---	--	--

Компетенция: ПК-4. Способен разрабатывать бизнес-проекты стратегического развития организации и управлять их реализацией в цифровой среде

Результаты обучения по дисциплине: Опираясь на знание и понимание методологии стратегического менеджмента и маркетинга, владея методикой и инструментарием разработки стратегий разного уровня, способен осуществлять разработку стратегий развития деятельности организации. <i>Индикатор:</i> ИД-1. ПК-4	Не применяет знание и понимание методологии стратегического менеджмента и маркетинга, не владеет методикой и инструментарием разработки стратегий разного уровня, не способен осуществлять разработку стратегий развития деятельности объекта исследования ВКР.	Частично применяет знание и понимание методологии стратегического менеджмента и маркетинга, удовлетворитель но владеет методикой и инструментарием разработки стратегий разного уровня, способен осуществлять разработку стратегий развития деятельности объекта	На хорошем уровне применяет знание и понимание методологии стратегическо го менеджмента и маркетинга, достаточно хорошо владеет методикой и инструментар ием разработки стратегий разного уровня, способен	Уверенно, на высоком уровне применяет знание и понимание методологии стратегического менеджмента и маркетинга, отлично владеет методикой и инструментарием разработки стратегий разного уровня, способен уверенно осуществлять разработку стратегий развития деятельности объекта исследования ВКР.
--	--	---	---	--

		исследования ВКР на базовом уровне.	достаточно уверенно осуществлять разработку стратегий развития деятельности объекта исследования ВКР.	
Результаты обучения по дисциплине: - Опираясь на комплексный подход в осуществлении функций управления, знание методов и инструментов стратегического менеджмента, обеспечивает реализацию организационной, мотивационной и контрольно-мониторинговой функции при управлении реализацией стратегий развития деятельности организации - с позиций достижения общих целей развития организации составляет план, ставит задачи и контролирует маркетинговое подразделение в организации, разрабатывает систему мотивации его сотрудников, организует взаимодействия внутри маркетинговой службы и с другими подразделениями организации для обеспечения реализации корпоративной стратегии; на основе оценки экономических и социальных	Не использует комплексный подход в осуществлении функций управления, знание методов и инструментов стратегического менеджмента в приложении к объекту исследования ВКР. - отсутствует опыт составления плана, постановки задачи и контроля маркетингового подразделения в организации, не способен разработать систему мотивации его сотрудников, организовать взаимодействия внутри маркетинговой службы и с другими подразделениями организации для обеспечения реализации корпоративной стратегии; отсутствие или слабое понимание оценки эффективности экономических и социальных результатов осуществления рыночно ориентированной	Применяет комплексный подход в осуществлении функций управления, знание методов и инструментов стратегического менеджмента в приложении к объекту исследования ВКР. - бессистемно применяет опыт составления плана, постановки задачи и контроля маркетингового подразделения в организации, испытывает затруднения с разработкой системы мотивации его сотрудников, организации взаимодействия внутри маркетинговой службы и с другими подразделениями организации для обеспечения реализации корпоративной стратегии; бессистемно проводит оценку эффективности экономических и	Применяет комплексный подход в осуществлении функций управления, знание методов и инструментов стратегического менеджмента, обеспечивает реализацию организационной, мотивационной и контрольно-мониторинговой функции при управлении реализацией стратегий развития деятельности объекта исследования ВКР - в достаточно полной мере, опираясь на понимание необходимости и достижения общих целей развития организации, составляет план, ставит задачи и контрольные показатели для маркетингового подразделения в организации,	Применяет комплексный подход в осуществлении функций управления, знание методов и инструментов стратегического менеджмента, обеспечивает реализацию организационной, мотивационной и контрольно-мониторинговой функции при управлении реализацией стратегий развития деятельности объекта исследования ВКР - самостоятельно и творчески с позиций достижения общих целей развития организации составляет полноценный план, ставит задачи, организует контроль и разрабатывает систему мотивации сотрудников маркетингового подразделения в организации, инициирует взаимодействие внутри маркетинговой службы и с другими подразделениями

результатов осуществления рыночно ориентированной деятельности предприятия определяет результативность маркетингового управления им, принимает решения по внедрению изменений в маркетинговую деятельность <i>Индикатор:</i> ИД-2. ПК-4	деятельности предприятия, целесообразности и результативности маркетингового управления им на корпоративном, функциональном и инструментальном уровнях	социальных результатов осуществления рыночно ориентированной деятельности предприятия, целесообразности и результативности маркетингового управления им на корпоративном, функциональном и инструментальном уровнях	допускает ошибки при разработке системы мотивации его сотрудников и организации взаимодействия внутри маркетинговой службы и с другими подразделениями организации для обеспечения реализации корпоративной стратегии; в достаточно полной мере использует оценку эффективности экономических и социальных результатов осуществления рыночно ориентированной деятельности предприятия для определения целесообразности и результативности маркетингового управления им на корпоративном, функциональном и инструментальном уровнях, анализирует полученные показатели эффективности	организации для обеспечения реализации корпоративной стратегии; оценивает эффективность экономических и социальных результатов осуществления рыночно ориентированной деятельности предприятия для определения целесообразности и результативности маркетингового управления им на корпоративном, функциональном и инструментальном уровнях, на основе анализа полученных показатели эффективности маркетингового управления предприятием принимает решения по внедрению изменений в маркетинговую деятельность объекта исследования ВКР
---	---	--	--	--

			маркетингово го управления объекта исследования ВКР.	
--	--	--	--	--

9.2 Критерии оценивания компетенций на защите выпускной квалификационной работы

При оценке выпускной квалификационной работы учитывается уровень сформированности компетенций (в соответствии с образовательным стандартом и образовательной программой) по следующим критериям:

- уровень теоретической и научно-исследовательской проработки проблемы;
- качество анализа проблемы;
- полнота и проблемность вносимых предложений по рассматриваемой проблеме;
- уровень апробации работы;
- объем экспериментальных исследований и степень внедрения в производство;
- самостоятельность разработки;
- степень владения современными программными продуктами и компьютерными технологиями;
- навыки публичной дискуссии, защиты собственных научных идей, предложений и рекомендаций;
- качество презентации результатов работы;
- общий уровень культуры общения с аудиторией;
- готовность к практической деятельности;
- отзыв руководителя и другие требования, предъявляемые фондом оценочных средств для проведения итоговой аттестации, разработанным выпускающей кафедрой.

Оценка «отлично» выставляется выпускнику, если компетенции ОПК-4, ОПК-5, ПК-1, ПК-3, ПК-4 полностью освоены на высоком уровне: ВКР выполнена на актуальную тему, четко формализованы цель и задачи исследования, раскрыта суть проблемы с систематизацией точек зрения авторов и выделением научных направлений, оценкой их общности и различий, обобщением отечественного и зарубежного опыта. Изложена собственная позиция. Стиль изложения научный со ссылками на источники. Достоверность выводов базируется на анализе рассматриваемых вопросов с применением комплекса экономико-математических и юридических методов научного познания. Авторские предложения и рекомендации аргументированы, обладают новизной и практической значимостью. Результаты исследования апробированы и подтверждены Актом о внедрении. Руководителем работа оценена положительно. В ходе защиты выпускник, представил презентацию, отражающую суть работы, уверенно излагал результаты исследования, продемонстрировал отличное владение материалом в процессе ответов на вопросы.

Оценка «хорошо» выставляется выпускнику, если компетенции ОПК-4, ОПК-5, ПК-1, ПК-3, ПК-4 полностью освоены на среднем уровне: ВКР выполнена на актуальную тему, четко формализованы цель и задачи исследования, раскрыта суть проблемы с систематизацией точек зрения авторов и выделением научных направлений, оценкой их общности и различий, обобщением отечественного и зарубежного опыта. Изложена собственная позиция. Стиль изложения научный со ссылками на источники. Достоверность выводов базируется на анализе рассматриваемых вопросов с применением комплекса юридических и экономико-математических методов научного познания. Авторские предложения и рекомендации аргументированы, обладают новизной и практической значимостью. Результаты исследования апробированы и подтверждены Актом о внедрении. Руководителем работа оценена положительно. В ходе защиты выпускник, представил презентацию, отражающую суть работы, уверенно излагал результаты исследования, продемонстрировал свободное владение материалом

в процессе дискуссии.

Оценка «удовлетворительно» выставляется выпускнику, если компетенции ОПК-4, ОПК-5, ПК-1, ПК-3, ПК-4 освоены на минимальном уровне: ВКР выполнена на актуальную тему, формализованы цель и задачи исследования, тема раскрыта, изложение описательное со ссылками на источники, однако нет увязки сущности темы с наиболее значимыми направлениями решения проблемы и применяемыми механизмами или методами. Авторские предложения и рекомендации аргументированы. Руководителем работа оценена положительно. В ходе защиты выпускник, представил презентацию, в достаточной степени отражающую суть работы. Автор продемонстрировал способность разобраться в конкретной практической ситуации. В ходе защиты работы студентом допущены неточности при изложении материала, достоверность некоторых выводов не доказана.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется выпускнику, если: выпускник нарушил календарный план разработки ВКР, выпускная квалификационная работа не содержит аргументированных выводов, не раскрывает проблематику работы, не решает поставленные цели и задачи и обучающимся не освоены ни одной компетенции: ОПК-4, ОПК-5, ПК-1, ПК-3, ПК-4. Студентом допущены существенные ошибки при изложении материала, достоверность выводов не доказана. Результаты исследования не апробированы. Автор не может разобраться в конкретной практической ситуации, не обладает достаточными знаниями и практическими навыками для профессиональной деятельности.

Отрицательное решение и апелляция. При отрицательном решении аттестационной комиссии по результатам защиты дипломной работы соискатель может в двухдневный срок подать заявление с просьбой о повторной защите на имя председателя ГАК, а также написать апелляцию, в которой представляет мотивированную точку зрения о несправедливости вынесенного решения. Апелляции рассматривает Ученый совет ФГАОУ ВО «СКФУ».

К повторной защите дипломная работа может быть представлена в переработанном виде не ранее, чем через месяц после вынесения отрицательного решения. Если комиссия повторно вынесла отрицательное решение, дипломная работа может быть представлена к окончательной защите по новой теме не ранее, чем через 6 месяцев после вынесения повторного отрицательного решения. Решение о повторной защите и переносе защиты на более поздний срок (не более, чем на 1 год) принимает Государственная аттестационная комиссия.

Студентам, не проходившим итоговых аттестационных испытаний (государственного итогового экзамена и защиты дипломной работы) по уважительной причине приказом ректора ФГАОУ ВО «СКФУ» может быть удлинён срок обучения в магистратуре до следующего периода работы государственной аттестационной комиссии, но не более одного года.

Использование результатов работы. Наиболее удачные работы с согласия авторов могут быть рекомендованы для опубликования, для использования (внедрения) в учебном и консультационном процессах ФГАОУ ВО «СКФУ» и для выдвижения дипломной работы (при условии доработки) к защите на соискание ученой степени кандидата экономических наук.

9.3 Описание шкалы оценивания

Защита выпускной квалификационной работы оценивается по 5-ти балльной системе.

10. Приложения

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт (филиал) _____
Кафедра _____

Утверждена распоряжением по институту
от _____ № _____
Выполнена по заявке организации
(предприятия) _____

Допущена к защите
« _____ » _____ 20 ____ г.
Зав. кафедрой (название кафедры)

(уч. степень, уч. звание, ФИО зав. каф.)

(подпись зав. кафедрой)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(наименование дипломной работы / дипломного проекта)

Рецензенты:

(ФИО)

(ученая степень, звание, должность)

Нормоконтролер:

(ФИО)

(ученая степень, звание, должность)

(Подпись)

Выполнил (а):

(ФИО)
студент(ка) ____ курса, группы _____
направления подготовки / специальности _____
направленность (профиль) /
специализации _____

формы обучения

Руководитель:

(ФИО)

(ученая степень, звание, должность)

(Подпись)

Дата защиты

« _____ » _____ 20 ____ г.

Оценка

Ставрополь, 20 ____ г.

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт (филиал) _____
Кафедра _____
Направление подготовки / специальность _____
Направленность (профиль) программы / специализация _____

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав. кафедрой

подпись, инициалы, фамилия
« ____ » _____ 20__ г

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ (ДИПЛОМНУЮ РАБОТУ)

Студент _____ группа _____
фамилия, имя, отчество

1. Тема _____

Утверждена распоряжением по институту № _____ от « ____ » _____ 20__ г.

2. Срок представления работы к защите « ____ » _____ 20__ г.

3. Исходные данные для исследования _____

4. Содержание дипломной работы:

4.1 _____

4.2 _____

4.3 _____

4.4 _____

4.5 Другие разделы дипломной работы _____

Приложение _____

Дата выдачи задания _____

Руководитель работы _____

подпись

инициалы, фамилия

Консультанты по разделам _____

подпись

инициалы, фамилия

подпись

инициалы, фамилия

подпись

инициалы, фамилия

Задание к исполнению принял « ____ » _____ 201__ г.

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт (филиал) _____
Кафедра _____
Направление подготовки / специальность _____
Направленность (профиль) / специализация _____

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Фамилия, имя, отчество (полностью) _____

Тема ВКР _____

Руководитель _____

Консультанты: _____

№	Наименование этапов выполнения выпускной квалификационной работы	Срок выполнения работы	Примечание

Руководитель _____

подпись. Ф.И.О.

Зав. кафедрой _____

подпись. Ф.И.О.

«__» _____ 20__ г.

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт (филиал) _____
Кафедра _____

**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ
о работе в период подготовки выпускной квалификационной работы**

студента _____
фамилия, имя, отчество студента
направления подготовки / специальности _____
направленности (профиля) программы / специализации _____
над выпускной квалификационной работой на тему _____

Руководитель выпускной квалификационной работы _____
Фамилия, имя, отчество, ученая степень, звание и должность

1. Заключение о степени соответствия ВКР теме, утвержденной распоряжением директора института, и заданию на ВКР _____

2. Характеристика работы студента в период подготовки выпускной квалификационной работы _____

3. Оценка студента как специалиста _____

4. Замечания руководителя: _____

5. Заключение и оценка ВКР (соответствует или не соответствует предъявляемым требованиям, заключение об уровне освоения компетенций, рекомендуемая оценка: отлично, хорошо, удовлетворительно):

6. Заключение о допуске к защите в государственной экзаменационной комиссии _____

« _____ » _____ 20 ____ г.

Подпись руководителя ВКР

Рецензия на выпускную квалификационную работу

Фамилия, имя, отчество студента

выпускника ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»

Направление подготовки или специальность _____

Направленность (профиль) / специализация _____

Тема выпускной квалификационной работы _____

Дата представления выпускной квалификационной работы на
рецензию _____

Дата возвращения выпускной квалификационной работы _____

Фамилия, имя, отчество и должность рецензента (при наличии ученой степени и
звание) _____

« _____ » _____ 20__ г.

Подпись рецензента

Памятка рецензенту: При рецензировании ВКР просим учесть, что рецензия должна содержать заключения:

- об актуальности темы;
- о степени обоснованности темы и соответствия выполненной выпускной квалификационной работы заданию;
- целесообразности постановки задач исследования;
- уровне и качестве теоретической и научно-исследовательской проработки проблемы;
- полноте и проблемности вносимых предложений по рассматриваемой проблеме;
- объеме экспериментальных исследований и возможности внедрения в производство;
- характеристике каждого раздела работы /проекта и степени использования выпускником последних достижений науки и техники;
- оценке качества пояснительной записки и графической части;
- перечне положительных качеств ВКР и основных недостатках; критические замечания;
- теоретической и практической значимости работы;
- о степени самостоятельности разработки;
- об уровне освоения компетенций и готовности выпускника к практической деятельности;
- дать общую оценку выпускной квалификационной работы.

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**«Утверждаю»
Председатель Ученого совета
института Экономики и управления
Л.И. Ушвицкий
Протокол от _____ 20__ г.
№__**

**Перечень тем выпускных квалификационных работ, предлагаемых обучающимся
по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент,
профиль «Стратегический менеджмент и маркетинг» в 2028 году**

1. Анализ влияния человеческого фактора на процедуры разработки и принятия стратегических решений в компании
2. Анализ деятельности и управление стратегическим развитием организации
3. Анализ деятельности отраслевых комплексов: стратегические возможности и оценка привлекательности
4. Анализ сезонных колебаний продаж товаров в торговом предприятии.
5. Анализ сильных и слабых сторон фирмы как инструмент стратегического планирования
6. Анализ стратегических противоречий развивающейся организации.
7. Бизнес-планирование и управление инвестиционным проектом в стратегическом аспекте.
8. Бизнес-планирование инвестиционных проектов стратегического типа (в областях ...).
9. Брендинговые сообщества в социальных сетях как инструмент повышения лояльности интернет-пользователей.
10. Вирусный маркетинг как эффективная форма рекламы в продвижении товаров и услуг.
11. Влияние маркетинговой деятельности на конкурентоспособность организации.
12. Внедрение новых технологий в маркетинговые исследования
13. Внутренняя диагностика компании: определение сильных и слабых сторон
14. Возможности формирования стратегии развития бизнеса в современных условиях
15. Выбор и обоснование методов управления рисками разработки и реализации стратегии организации.
16. Выбор и обоснование стратегических направлений развития организационной культуры предприятия (на конкретном примере).
17. Инвестиционный план предлагаемого бизнеса (в области...).
18. Инновационная деятельность на российских фирмах: стратегические и организационные аспекты
19. Инновационные стратегические проекты: методы разработки и управления реализацией
20. Инновационные подходы в маркетинговой деятельности компании.
21. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях.

22. Интеграция процессов управления маркетинговой деятельностью с помощью маркетинговой информационной системы.
23. Информационно-аналитическое обеспечение маркетинговой стратегии ценообразования.
24. Использование базовых методов формирования и выбора стратегических инициатив
25. Использование бенчмаркинга как эффективного направления маркетингового анализа деятельности организации медиаиндустрии.
26. Использование современных методов определения приоритетных функциональных стратегий организации
27. Исследование и развитие маркетинговых компетенций компании/предприятия/организации (на конкретном примере).
28. Исследование конъюнктуры рынка, выпускаемой продукции/услуг (на примере рынка конкретной организации).
29. Исследование особенностей поведения потребителей на товарных рынках (на примере конкретного рынка).
30. Исследование технологий создания потребительской ценности
31. Конкурентные стратегии развития производственной сферы региона
32. Конкурентный анализ отраслевых комплексов и регионов
33. Концепция ценности как методологическая основа стратегического выбора
34. Маркетинг в развитии коммерческой деятельности розничного предприятия.
35. Маркетинговое планирование на предприятии.
36. Маркетинговый аудит и особенности его проведения в практике современных организаций (на конкретном примере).
37. Маркетинговые исследования в системе управления ассортиментной политикой предприятия.
38. Маркетинговые исследования как этап процесса принятия стратегических решений.
39. Маркетинговые стратегии управления спросом на продукцию предприятия (на конкретном примере)
40. Маркетинговый анализ деятельности фирмы
41. Маркетинговый потенциал организации: определение и оценка.
42. Методические и организационные аспекты внедрения процессного подхода в стратегическое управление организацией.
43. Методы портфельного анализа деятельности фирмы(на конкретном примере)
44. Методы стратегического анализа в управлении развитием организации (на конкретном примере).
45. Методы сценарно-стратегического анализа и планирования в управлении организацией (на конкретном примере)
46. Методы сценарно-стратегического анализа и стратегического планирования в управлении организацией
47. Механизм формирования устойчивых конкурентных преимуществ организации (на конкретном примере).
48. Механизмы совершенствования управления предприятием на основе реализации ресурсной стратегии (на конкретном примере)
49. Модели стратегического управления организациями в России: состояние и пути совершенствования.
50. Модели, инструменты и технологии стратегических организационных изменений.
51. Нейромаркетинг в деятельности компании.
52. Новые формы организации предпринимательской деятельности и перспективы их развития.
53. Обоснование предлагаемого бизнеса в стратегическом аспекте (в области...).

54. Операционная стратегия организации: теоретические, прикладные и организационные аспекты.
55. Организационная структура как объект стратегических изменений
56. Организационно-методические подходы к стратегическому управлению финансами организации.
57. Организация директ-маркетинга на предприятии.
58. Организация и методы сбора маркетинговой информации в Internet.
59. Организация и планирование сбыта товаров на потребительском рынке.
60. Организация рекламы и ее влияние на результативность коммерческой деятельности предприятия.
61. Организация торговли в Internet-сети.
62. Особенности разработки корпоративной стратегии в многопрофильных корпорациях.
63. Особенности маркетинга в сфере услуг.
64. Особенности организационного развития в современном стратегическом менеджменте.
65. Особенности разработки стратегии управления организацией в условиях глобализации и информатизации экономики
66. Особенности управления маркетинговой деятельности на основе мерчандайзинга.
67. Оценка и выбор ценовой стратегии организации на конкурентном рынке.
68. Оценка риска предлагаемого бизнеса в стратегическом аспекте (в области...).
69. Оценка эффективности инвестиционного проекта предлагаемого бизнеса в стратегическом аспекте (в области...).
70. Оценка эффективности маркетинговой деятельности предприятия.
71. Перспективы и особенности развития стратегического маркетинга.
72. План маркетинга предлагаемого бизнеса как обоснование его перспективности (в области...).
73. Планирование и построение программы маркетинга, методы разработки стратегического плана и оперативной программы.
74. Портфельный анализ в системе стратегического планирования организации.
75. Портфельный анализ и развитие структуры деятельности компании.
76. Построение бизнес-процессов в фирмах разного стратегического типа
77. Применение аналитических инструментов в процессе совершенствования маркетинговой политики.
78. Применение методов системного анализа в управлении стратегическими изменениями.
79. Применение франчайзинга в розничной торговле в условиях российского рынка.
80. Принятие стратегических решений по повышению конкурентоспособности продукции предприятия (на конкретном примере).
81. Приоритеты стратегического развития инновационной деятельности в организациях Ставропольского края
82. Проблемы преодоления сопротивлений персонала организации в процессе стратегических изменений
83. Проблемы применения концепции социально-этического маркетинга.
84. Проблемы реализации стратегий в организациях различного размера и типа.
85. Проблемы соответствия миссии, стратегии и структуры организации: диагностика и варианты решения
86. Проведение организационных изменений на основе процессного подхода в стратегическом управлении.
87. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых управленческих решений
88. Продвижение брендов в веб-пространстве на основе интернет-комьюнити
89. Продвижение продукции на рынке потребительских товаров.

90. Пути совершенствования прогрессивных форм продажи и методов обслуживания покупателей.

91. Развитие внутрифирменного планирования в организации с учетом инновационной стратегической составляющей

92. Развитие и управление различными формами маркетинговых коммуникаций в современных российских условиях.

93. Развитие инновационной инфраструктуры в Ставропольском крае: стратегический подход.

94. Развитие кадрового потенциала организации: стратегический аспект (на материалах...).

95. Развитие концепции брендинга в вопросах эффективного маркетинга.

96. Развитие маркетинга партнёрских отношений.

97. Развитие маркетинговой деятельности организации на основе использования технологий прямого маркетинга.

98. Развитие маркетинговой деятельности организации на основе использования технологий прямого маркетинга (на конкретном примере).

99. Развитие механизма управления стратегическими изменениями в организации.

100. Развитие подходов к сегментации рынка в стратегическом аспекте.

101. Развитие событийного маркетинга в организации (на конкретном примере).

102. Развитие форм дифференциации в стратегическом управлении.

103. Разработка (или совершенствование) деятельности в сфере мерчандайзинга (на конкретном примере).

104. Разработка (или совершенствования) деятельности в сфере сетевого маркетинга (на конкретном примере).

105. Разработка /развитие конкурентных стратегий (на материалах...).

106. Разработка антикризисной маркетинговой стратегии фирмы.

107. Разработка ассортиментной политики организации на рынке.

108. Разработка бизнес-плана для реализации бизнес-идеи в стратегическом аспекте.

109. Разработка и выведение на рынок новой продукции.

110. Разработка и реализация маркетинговой стратегии (на материалах...).

111. Разработка и реализация стратегии управления персоналом (на материалах...).

112. Разработка и реализация стратегии управления финансами (на материалах...).

113. Разработка и совершенствование технологий продвижения продукции на основе ивент-маркетинга (событийного маркетинга-менеджмента) на предприятии, в организации (на конкретном примере).

114. Разработка и совершенствование электронного маркетинга (торговли) на предприятии, в организации (на конкретном примере).

115. Разработка и управление event-мероприятиями

116. Разработка коммуникативной политики организации

117. Разработка коммуникативной политики организации в Интернете

118. Разработка программы внедрения системы CRM на предприятии, в организации (на конкретном примере).

119. Разработка PR-кампании (на примере конкретной организации).

120. Разработка рекламной стратегии (на примере конкретной организации).

121. Разработка системы стратегического управления в многопрофильной организации.

122. Разработка системы управления маркетингом на предприятии (на конкретном примере).

123. Разработка стратегии брендинга компании, продукции, услуг, (на конкретном примере).

124. Разработка стратегии и тактики управления маркетингом на предприятии (на конкретном примере).

125. Разработка стратегии коммуникации в процессе создания имиджа бренда компании, продукции, услуг, (на конкретном примере)
126. Разработка стратегии конкуренции на основе ситуационного подхода
127. Разработка стратегии марочной политики организации (на конкретном примере).
128. Разработка стратегии организации с использованием сценарного подхода
129. Разработка стратегии позиционирования продукции на рынке (на конкретном примере).
130. Разработка стратегии продвижения продукции организации
131. Разработка стратегии продвижения продукции предприятия на основе работы с ключевыми клиентами компаниями (на конкретном примере).
132. Разработка стратегии развития диверсифицированной компании
133. Разработка стратегии развития консультационной фирмы
134. Разработка стратегии развития производственной компании
135. Разработка стратегии сегментации рынка (на конкретном примере рынка потребительских товаров и услуг, производственного назначения).
136. Разработка стратегических ориентиров компании по результатам SWOT анализа
137. Разработка технологии управления рисками реализации стратегии на основе ситуационного подхода
138. Разработка технологий развития инвестиционного маркетинга на рынке высоких технологий (на конкретном примере).
139. Разработка технологий развития латерального маркетинга на конкретном примере).
140. Разработка/совершенствование технологий продвижения продукции на основе перекрестного маркетинга на предприятии, в организации (на конкретном примере).
141. Разработка/совершенствование технологий социального маркетинга на предприятии, в организации (на конкретном примере)
142. Разработка/совершенствование технологий экологического маркетинга на предприятии, в организации (на конкретном примере).
143. Рационализация модели выработки и принятия стратегических решений в компании
144. Реализация стратегии на основе методологии управления изменениями.
145. Рекламные стратегии розничных сетей (независимых магазинов).
146. Ресурсный подход к разработке и реализации стратегии организации.
147. Роль инноваций в формировании и реализации стратегий компаний
148. Роль стратегического анализа в организационном развитии компании (на конкретном примере).
149. Система внутрифирменного стратегического планирования и пути её совершенствования.
150. Система сбалансированных показателей как способ формирования и реализации стратегических планов
151. Совершенствование и планирование маркетинговых исследований на предприятии, в организации (на конкретном примере).
152. Совершенствование инновационной политики предприятия, организации на основе использования маркетинга (продукции, услуг на конкретном примере).
153. Совершенствование информационного обеспечения стратегического менеджмента.
154. Совершенствование методического обеспечения бизнес-планирования малых фирм в стратегическом аспекте (в области ...).
155. Совершенствование механизма реализации стратегий в условиях кризиса на основе методологии управления изменениями.
156. Совершенствование организации сбыта на коммерческом предприятии.
157. Совершенствование системы маркетинговых коммуникаций предприятия, организации (на конкретном примере).
158. Совершенствование системы стратегического менеджмента в многопрофильной организации на основе методологии управления изменениями.

159. Совершенствование системы стратегического управления инновационной деятельностью организации.
160. Совершенствование стратегии продвижения бренда товара, услуг, предприятия, организации (на конкретном примере).
161. Совершенствование товарной политики
162. Совершенствование управления выставочной деятельностью предприятия, организации (на конкретном примере).
163. Совершенствование управления маркетинговой деятельностью организации (на конкретном примере).
164. Совершенствование управления рекламной кампанией предприятия, организации (на конкретном примере).
165. Современные проблемы теории и практики принятия и реализации стратегических управленческих решений.
166. Согласование интересов субъектов при изменении стратегических целей организации.
167. Согласование корпоративной и бизнес-стратегии в условиях диверсификации.
168. Создание и поддержание ценности бренда путем применения комплекса маркетинговых коммуникаций.
169. Создание и развитие конкурентных преимуществ малой фирмы .
170. Создание и управление системой сбора информации и исследований на предприятии, в организации (на конкретном примере).
171. Создание стратегических альянсов как способ достижения устойчивых конкурентных преимуществ
172. Состояние и перспективы развития рекламно-информационного бизнеса.
173. Социальная ответственность бизнеса как элемент стратегического развития организации (на конкретном примере).
174. Социально-экономическая эффективность малых организаций: стратегический подход.
175. Социальные факторы стратегических изменений в организации.
176. Специфические особенности стратегического планирования финансов малых предприятий.
177. Становление стратегического управления бюджетом предприятия (на материалах...).
178. Стимулирование продаж и его роль в коммерческой деятельности фирмы.
179. Стратегии диверсифицированного роста компании: возможности и риски
180. Стратегии комплекса маркетинга на различных этапах жизненного цикла товара (услуги).
181. Стратегии мотивации деятельности персонала в условиях инновационного развития экономики.
182. Стратегии развития сетей оптовой и розничной торговли.
183. Стратегии роста в различных сферах бизнеса
184. Стратегии слияния и поглощения: возможности и риски
185. Стратегии ценообразования на продукцию
186. Стратегическая диагностика диверсифицированной компании с использованием инструментов портфельного анализа
187. Стратегические аспекты исследования поведения покупателей.
188. Стратегические партнерства как способ согласования долгосрочных интересов стейкхолдеров организации
189. Стратегические планы развития отдельных малых инновационных фирм (на примере ...).
190. Стратегические проблемы управления социально-экономическими системами различных организационных форм.
191. Стратегические решения: подготовка и оценка альтернатив

192. Стратегический анализ и диагностика конкурентоспособности компаний
193. Стратегическое и тактическое планирование как составная часть механизма реализации стратегических целей.
194. Стратегическое планирование в системе управления компанией.
195. Стратегическое позиционирование компаний
196. Стратегическое развитие кадрового потенциала организации (на конкретном примере).
197. Стратегическое управление бизнесом: проблемы и перспективы
198. Стратегическое управление организацией в условиях нестабильной внешней среды
199. Стратегическое управление при формировании компетенций персонала коммерческой организации
200. Стратегическое управление промышленным комплексом Ставропольского края
201. Стратегия развития отраслевого комплекса (на примере конкретной отрасли народного хозяйства).
202. Стратегия сбыта продукции организации на товарном рынке
203. Теоретико-методические аспекты разработки стратегии развития организации.
204. Теоретические основы стратегического менеджмента и современное состояние его применения в организации.
205. Трансформация мотивационных механизмов деятельности персонала на основе методологии управления изменениями (на материалах...).
206. Управление клиентоориентированностью организации (на конкретном примере).
207. Управление маркетинговой деятельностью некоммерческой организации
208. Управление маркетинговыми затратами в организации
209. Управление рыночной стратегией организации.
210. Управление стратегическими изменениями в организации.
211. Управление стратегическими изменениями в процессе реструктуризации предприятия
212. Учёт результатов анализа внутреннего и внешнего окружения фирмы при проведении стратегических изменений.
213. Учёт результатов анализа зарубежного опыта в стратегическом управлении.
214. Учёт результатов анализа конкурентных преимуществ в определении путей стратегического развития организаций.
215. Финансовый план предлагаемого бизнеса в стратегическом аспекте (в области...).
216. Формирование и реализация стратегии аутсорсинга для предприятий, функционирующих в кризисных условиях
217. Формирование и стратегическая адаптация персонал-технологий к изменяющимся условиям деловой среды (на конкретном примере).
218. Формирование института социальной ответственности бизнеса в России: стратегические проблемы и перспективы.
219. Формирование механизма стратегического управления организацией.
220. Формирование механизма управления реструктуризацией с использованием методологии управления изменениями
221. Формирование сбалансированной карты стратегических показателей компании
222. Формирование системы долгосрочных стратегических взаимоотношений с клиентами.
223. Формирование стратегии компании с использованием модели DELTA
224. Формирование стратегии управления персоналом промышленного предприятия (на конкретном примере).
225. Формирование стратегических направлений развития (региональной дилерской сети) торгового предприятия
226. Формирование ценовой стратегии и политики предприятия.

227.Экономические условия стратегического развития высшего профессионального образования в регионе (на конкретном примере).

Рассмотрены на заседании кафедры (указать кафедру), протокол от ____20____ г. №____.

Заведующий кафедрой

Приложение 7

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ф.И.О.
«__» _____ 20__ г.

График выполнения выпускной квалификационной работы

Направление подготовки (специальность) _____

Направленность (профиль)/специализация _____

Этапы или разделы работы	Сроки выполнения
1.Выдача задания	
2.Начало работы над ВКР	
3.Разделы ВКР	
3.1 Раздел _____	
3.2.Раздел _____	
3.3. Раздел _____	
4.Предзащита	
5.Рецензирование	
6. Ознакомление с отзывом и рецензией	
7.Сдача ВКР, отзыва и рецензии в ГЭК	
8. Защита в ГЭК	



**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Северо-Кавказский федеральный университет»**

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА

ОФОРМЛЕНИЕ СПИСКА ЛИТЕРАТУРЫ

Библиографический список литературы представляет собой перечень учебных, учебно-методических, монографических изданий, статей из журналов и сборников и других источников информации по определенной теме.

Источники библиографического списка могут быть расположены

- в алфавитном порядке (по фамилиям авторов или заглавий)
- в систематическом порядке (по отраслям знания, отдельным вопросам, темам)
- в хронологическом порядке (обратная или прямая хронология)

Каждая библиографическая запись в списке получает порядковый номер и начинается с красной строки.

Группировка источников начинается с изданий на русском языке, а затем на иностранных языках.

Каждый источник, включенный в список, должен быть описан в соответствии с ГОСТом 7.80-2000 «Библиографическая запись. Заголовок. Общие требования и правила составления» и ГОСТом 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание документа. Общие требования и правила составления».

ПРИ СОСТАВЛЕНИИ СПИСКА ЛИТЕРАТУРЫ

- элементы описания берутся с титульного листа;
- при сокращении названий периодических изданий используются сокращения, принятые ГОСТ Р 7.0.12-2011 «Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на русском языке. Общие требования и правила».
- заглавия источников (книг, статей, других материалов, как и фирменные названия издательств) в кавычки не заключаются;
- соблюдается стандартная последовательность областей и элементов описания, описание никогда не начинается с указания фамилии редактора, переводчика и т. п. ;
- используется только обязательный набор элементов описания (минимальный набор сведений, необходимый для идентификации).

СХЕМА БИБЛИОГРАФИЧЕСКОГО ОПИСАНИЯ КНИГИ:

1. Заголовок описания (ФИО автора или первого из 2-х, 3-х).
2. Заглавие (название книги, указанное на титульном листе).
3. Сведения, относящиеся к заглавию (тематика, вид, жанр, назначение документа).

4. Сведения об издании (повторное, переработанное, дополненное).
5. Место издания.
6. Год издания.
7. Объем (количество страниц).

Области и элементы описания отделяются специальными знаками. Каждой области, кроме первой, предшествует знак точка – тире (.-), каждому элементу описания - предписанные знаки: двоеточие, запятая, точка с запятой, косая черта и две косые черты. В конце описания ставится точка.

СХЕМА АНАЛИТИЧЕСКОГО БИБЛИОГРАФИЧЕСКОГО ОПИСАНИЯ:

Составная часть документа (глава, раздел, часть книги), статья из журнала или другого периодического или продолжающегося издания является объектом аналитического описания.

Описание состоит из двух частей:

Сведения о составной части документа (ФИО автора или первого из авторов.)

Заголовок статьи, главы, части.

1. Сведения об источнике, где помещена публикация, год издания и местоположение составной части в документе (часть, том, № . страницы).

Перед сведениями о документе, в котором помещена составная часть, ставят разделительный знак // с пробелом до и после.

ПРИМЕРЫ ОПИСАНИЯ ДОКУМЕНТОВ

Пример оформления официальных документов

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации : офиц. текст. – М., 2001.
2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. III : федер. закон от 26 ноября 2001 г. №146-ФЗ // Собр. Законодательства РФ. – 2001. – №34. – Ст. 1759.
3. Ставропольский край. Законы. О потребительской корзине в Ставропольском крае : закон Ставроп. края от 14 июня 2001 г. № 34-КЗ // Ставроп. правда.–2001. - 22 июня. – С. 4.
4. Российская Федерация. Министерство по налогам и сборам. О социальных налоговых вычетах : письмо МНС России от 4 февр. 2002 г. № СА-6-04/ 124 // Налоги и платежи. – 2002. – № 4. – С. 170-180.

Пример оформления книг

1. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М., 2003. – 221 с.
2. Шафрин, Ю. Информационные технологии : В 3 ч. Ч. 2. Офисная технология и информационные системы / Ю. Шафрин. – М., 2000. – 108 с.
3. Хелферт, Э. Техника финансового анализа: пер. с англ. / Э. Хелферт. – М., 1996. – 55 с.
4. Алексеев, А. А. Поймите меня правильно, или Книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми / А. А. Алексеев, Л. А. Громова. –СПб.: Эконом шк., 1993. – 351 с. : ил. – Библиотека "Экономической школы".
5. Восприятие и действие / А. В. Запорожец, Л. А. Венгер, В. П. Зинченко, А. Г. Рузская; под ред. А.В. Запорожца. – М.: Просвещение, 1967. – 323 с.: ил.

Пример оформления дипломной работы и авторефератов

1. Вишняков, И. В. Модели и методы оценки коммерческих банков в условиях неопределенности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.13 : защищена 12.02.02 : утв. 24.06.02 / Вишняков Илья Владимирович. – М., 2002. – 234 с.

2. Закшевская, Е. В. Функционирование и развитие агропродовольственного рынка: теория, методология, практика : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Елена Васильевна Закшевская. – Воронеж, 2004. – 50 с.

Пример оформления электронных источников

1. Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса : материалы конф. – Электрон дан. – М.: ГПНТБ России, 2007. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: IBM PC, Windows 2000 или выше. – Загл. с этикетки диска. – ISBN 978-5-85638-119-0. – № гос. регистрации 0320700790.

2. Буторина, О.В. Валютный театр: драма без зрителей [Электронный ресурс] // Россия в глобальной политике. – 2008. – Т.6.– № 2. – С.167-181. – Режим доступа: <http://www.globalaffairs.ru/numbers/31/9483.html>

Пример оформления материалов из справочно-правовых систем

1. Об учете библиотечного фонда библиотек образовательных учреждений: Приказ от 24 августа 2000 г. № 2488 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

2. О библиотечном деле : Федеральный закон от 29.12.1994 № 78-ФЗ // Справочно-правовая система «Гарант»: [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис».

Пример оформления статей из сборников

1. Гурницкий, В. Н. Применение метода конечных разностей для расчета аппарата магнитной обработки вещества / В. Н. Гурницкий, Г. В. Никитенко // Методы и технические средства повышения эффективности применения электроэнергии в сельском хозяйстве : сб. науч. тр. / СГАУ. – Ставрополь, 2002. – С. 4-13.

2. Тунин, С. А. Экономическая эффективность производства сои в условиях Ставропольского края / С. А. Тунин // Сб. науч. тр. / Ставроп. ГАУ. – 2003. – Т.4 : Финансово-экономические аспекты развития региона. – С. 290-295.

Пример оформления статей из статьи из журналов

1. Кривов, В. Д. Проблема обоснования макроэкономических решений / В.Д. Кривов // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6, Экономика. – 2003. - № 3. – С. 3-17.

2. Высоцкая, И. В. Об опасности познания / И. В. Высоцкая // Вестн. Рос. ун-та дружбы народов. Сер.: Философия. – 2003. – № 2. - С. 66-70.

3. Соколов, Я. В. Управленческий учет: как его понимать / Я.В. Соколов, М. Л. Пятов // Бух. учет. – 2003. – № 7. – С. 53-55.

4. Пленкович, Ю. Отношение человека к самому себе : [статья из Хорватии] / Юрий Пленкович, Марио Пленкович // Проблемы психологии и эргономики. – 2003. – Вып. 2. – С. 5-6

5. Хицков, И. Интеграционные связи в агропромышленном производстве / И. Хицков, Н. Мытина, Е. Фомина // АПК: экономика, управление. – 2003. – №9. – С. 9-17.

6. Экономика федеральных округов России: сравнительный анализ / В. И. Суслов, Ю. С. Ершов, Н. М. Ибрагимов, Л. В. Мельникова // Регион: экономика и социология. – 2003. – № 4. – С. 47-63.

7. Экономика федеральных округов России: сравнительный анализ / В. И. Суслов [и др.]
// Регион: экономика и социология. - 2003. - № 4. - С. 47-63.

Пример оформления статей из газет

1. Михайлов, С. А. Езда по-европейски: система платных дорог в России находится в начальной стадии развития / С. А. Михайлов // Независимая газ. – 2002. – 17 июня.
2. Серебрякова, М. И. Дионисий не отпускает : [о фресках Ферапонтова монастыря, Вологод. обл.] : беседа с директором музея Мариной Серебряковой / записал Юрий Медведев // Век. – 2002. – 14-20 июня (№ 18). - С. 9.

Пример оформления стандартов

1. ГОСТ Р 517721 -2001. Аппаратура радиоэлектронная бытовая. Входные и выходные параметры и типы соединений. Технические требования. –Введ. 2002-01 -01. –М. : Изд-во стандартов, 2001. – 27 с.
2. Аппаратура радиоэлектронная бытовая. Входные и выходные параметры и типы соединений. Технические требования : ГОСТ Р 517721-2001. –Введ. 2002-01 -01. –М. : Изд-во стандартов, 2001. – 27 с.
3. ГОСТ 7. 53-2001. Издания. Международная стандартная нумерация книг. Взамен ГОСТ 7.53-86 ;введ. 2002-07-01. –Минск :Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации; М. : Изд-во стандартов, 2002. – 3 с.
4. Издания. Международная стандартная нумерация книг : ГОСТ 7.53-2001. Взамен ГОСТ 7.53-86 ;введ. 2002-07-01. –Минск :Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации ; М., 2002. – 3с.

Пример оформления патентных документов

1. Пат. 2187888 Российская Федерация, МПК⁷ Н 04 В 1/38, Н 04 J 13/00. Приемопередающее устройство / Чугаева В. И. ; заявитель и патентообладатель Воронеж, науч.-исслед. ин-т связи. – № 2000131736/09 ;заявл. 18.12.00 ;опубл. 20.08.02, Бюл. № 23 (II ч.). – 3с.
2. А. с. 1007970 СССР, МКИ³ В 25 J 15/00. Устройство для захвата неориентированных деталей типа валов / В. С. Ваулин, В. Г. Кемайкин (СССР). – № 3360585/25-08 ;заявл. 23.11.81 ;опубл. 30.03.83, Бюл. № 12. – 2 с.

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Зав. кафедрой _____

Студента _____
(Ф.И.О. полностью)

группы _____

направления подготовки (специальности) _____

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу утвердить тему выпускной квалификационной работы _____

Тема выбрана:

1. Из перечня тем выпускных квалификационных работ, предлагаемых обучающимся направления подготовки _____ в 20____ году, утвержденного Ученым советом института (протокол от _____ № _____);

2. По заявке предприятия (организации) _____
название предприятия (организации)

3. Тема предложена мною, так как _____
обоснование целесообразности

разработки данной темы для практического применения в соответствующей области

профессиональной деятельности

Руководителем прошу утвердить _____
уч. степень, уч. звание, должность, Ф.И.О. руководителя

« _____ » _____ 20 ____ г. _____
(подпись студента)

СОГЛАСОВАНО: руководитель выпускной квалификационной работы _____

(подпись, ФИО, должность)

Заявка
на выполнение выпускной квалификационной работы

от « ____ » _____ 20 __ года

Организация _____
(наименование организации)

просит организацию-исполнителя ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»
кафедру _____ выполнить выпускную квалификационную работу на
тему: _____

Заказчик:

подпись

расшифровка подписи

МП

Исполнитель:

подпись

расшифровка подписи

МП

АКТ

об использовании (внедрении) выводов и предложений автора выпускной квалификационной работы студента_____

в организации (на предприятии)_____

в лице _____
(должность и ФИО)

с одной стороны, и студента СКФУ,_____,
(ФИО студента)

с другой стороны, составили настоящий акт об использовании (внедрении) результатов выпускной квалификационной работы на тему_____.

При использовании выводов и предложений выпускной квалификационной работы достигнуты следующие основные результаты:_____

Представители организации:

подпись расшифровка подписи

подпись расшифровка подписи

Студент:

подпись расшифровка подписи

Печать организации

Образец

На бланке предприятия

ФОРМА ЗАПРОСА НА ТРУДОУСТРОЙСТВО
МАГИСТРА

Ректору вуза _____

(точное название)

(уч. степень, звание)

Прошу Вас направить магистранта вуза _____,
института _____,
магистранта гр. _____
(Ф.И.О. полностью)

в организацию _____

для трудоустройства на должность _____ в отдел _____

Дата

Директор _____ / _____ /

Печать

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА ДОКЛАДА НА ЗАЩИТЕ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

1. Актуальность проблемы.
2. Цель работы.
3. Задачи исследования.
4. Предмет исследования.
5. Объект исследования.
6. Краткое описание теоретической части рассмотренной проблемы.
7. Основные выводы по аналитической части дипломной работы.
8. Проектные предложения соискателя дипломной работы.
9. Социально-экономическая эффективность предложений автора.
10. Область применения.
11. Перспективность развития направления.

Примечание: в тексте материалов доклада обязательно указание номеров таблиц и рисунков, представленных на страницах раздаточного материала и электронной презентации или листов. Объем доклада составляет 10 мин (4-5 страниц текста 14 шрифтом через 1,5 интервал), 50% которого должно быть посвящено материалу 1 и 2 главы, 50 % - третьей.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИЛЛЮСТРАЦИЙ ДЛЯ ЗАЩИТЫ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

1. Цели и задачи исследования
2. Предмет исследования
3. Объект исследования
4. Основные положения, выносимые на защиту
5. Алгоритм исследования.
6. Динамика основных показателей деятельности объекта исследования, система управления.
7. Методика исследования.
8. Количественная оценка основных показателей (таблицы, диаграммы, графики, формулы).
9. Результаты анализа проблемы и основные выводы.
10. Описание мероприятий по решению выявленных проблем.
11. Оценка социально-экономической эффективности предложений.

В целом, по введению – 1 лист, по первой главе должно быть 2-3 листа, по второй -3-5, по третьей-5-7 листов раздаточного материала общим количеством 8-15 листов.

Презентация работы содержит материал иллюстраций в укрупненном виде (с информационных позиций).

ЗАЯВЛЕНИЕ **О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ ВЫПУСКНОЙ** **КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ / НАУЧНОГО ДОКЛАДА**

Я, _____, студент/аспирант
_____ курса, специальности (направления подготовки)

Направленность (профиль) программы/специализация, направленность (профиль) программы аспирантуры

_____ заявляю,
что в моей выпускной квалификационной работе / научном докладе на тему:
«_____»,
представленной в государственную экзаменационную комиссию для публичной защиты (представления), не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ/научных докладов, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлен(а) с действующим в Университете Регламентом использования системы «Антиплагиат» в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет», согласно которому обнаружение плагиата является основанием для недопуска выпускной квалификационной работы к защите/научного доклада к представлению.

« ____ » _____ 20__ г. _____

РАЗРЕШЕНИЕ

на размещение выпускной квалификационной работы бакалавра/магистерской диссертации в электронно-библиотечной системе «Фолиант»

1. Я,

являющийся (-аяся) студентом

(факультет / отделение, группа)

федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет» (далее – ФГАОУ СКФУ),

разрешаю ФГАОУ СКФУ безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме написанную мною в рамках выполнения образовательной программы выпускную квалификационную работу (дипломную работу) на тему:

в сети Интернет в электронно-библиотечной системе АИБС «Фолиант», расположенном по адресу <http://catalog.ncfu.ru>

2. Я подтверждаю, что Выпускная работа написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторских прав иных лиц.

3. Я понимаю, что размещение Выпускной работы в электронно-библиотечной системе не позднее чем через 1 (один) год с момента подписания мною настоящего разрешения означает заключение между мной и ФГАОУ СКФУ лицензионного договора на условиях, указанных в настоящем разрешении.

4. Я сохраняю за собой исключительное право на Выпускную работу.

5. Настоящее разрешение является офертой в соответствии со статьей 435 Гражданского кодекса Российской Федерации. Размещение Выпускной работы на Интернет-портале является акцептом в соответствии со статьей 438 Гражданского кодекса Российской Федерации.

Дата _____

Подпись _____

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Северо-Кавказский федеральный университет»**

Выпускная квалификационная работа № _____

На тему _____

Студента _____

Направления подготовки _____

Группы _____

Защищена «__» _____ 20__ г.
Дата защиты

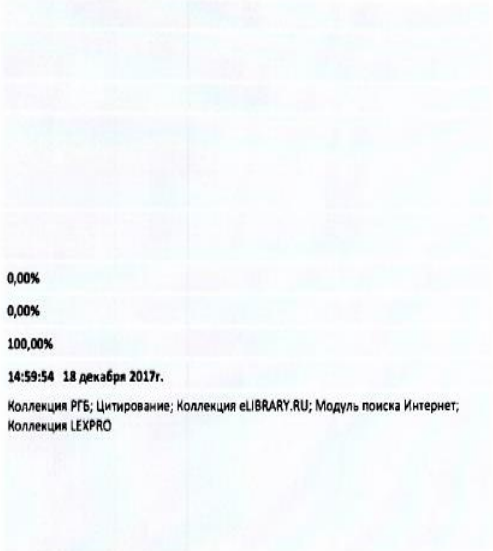
Распоряжение об утверждении темы ВКР от «__» _____ 20__ г. № _____

Пояснительная записка _____ страниц

Чертежи (таблицы) _____ листов

Подпись и Ф.И.О. лица, принявшего документы на кафедру _____

Справка о результатах текстового документа на наличие заимствований

 АНТИПЛАГИАТ ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМ УМОМ		Северо-Кавказский федеральный университет	
СПРАВКА о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований			
Проверка выполнена в системе Антиплагиат.ВУЗ			
Автор работы Факультет, кафедра, номер группы Тип работы Название работы			
Название файла			
Процент заимствования	0,00%		
Процент цитирования	0,00%		
Процент оригинальности	100,00%		
Дата проверки	14:59:54 18 декабря 2017г.		
Модули поиска	Коллекция РГБ; Цитирование; Коллекция eLIBRARY.RU; Модуль поиска Интернет; Коллекция LEXPRO		
Работу проверил		ФИО проверяющего	
Дата подписи		Подпись проверяющего	
Чтобы убедиться в подлинности справки, используйте QR-код, который содержит ссылку на отчет.			
		Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего. Предоставленная информация не подлежит использованию в коммерческих целях.	

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ
Директор института
экономики и управления
Л.И. Ушвицкий

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Направление подготовки
Направленность (профиль)

38.04.02 Менеджмент
«Стратегический менеджмент и
маркетинг»
очная

Форма обучения
Год начала обучения
Реализуется в 8 семестре

СОГЛАСОВАНО:

Представитель работодателя
Директор ООО «Орфей»
Кривко В.И.

РАЗРАБОТАНО:

Профессор кафедры менеджмента
Максименко Л.С.
Доцент кафедры менеджмента
Година О.В.

Рассмотрено УМК института
экономики и управления
Протокол №5 от 21 мая 2026 г.

Введение

Назначение: Фонд оценочных средств предназначен для проведения итоговой (государственной итоговой) аттестации, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»)

1. ФОС является приложением к программе итоговой (государственной итоговой) аттестации
2. Разработчик: Максименко Л.С., д-р, экон наук, профессор кафедры менеджмента, Година О.В., канд.экон.наук, доцент кафедры менеджменты

3. Проведена экспертиза ФОС.

Члены экспертной группы:

Председатель Куц Е.Н. - председатель УМК института экономики и управления.

Члены комиссии:

Пучкова Е. Е. - член УМК института экономики и управления, и.о. замдиректора по учебной работе;

Максименко Л.С. - член УМК института экономики и управления, профессор кафедры менеджмента

Представитель организации-работодателя: Кривко Владимир Иванович, директор ООО «Орфей» .

4. Экспертное заключение: фонд оценочных средств соответствует образовательной программе по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент профиль «Стратегический менеджмент и маркетинг» и рекомендуется для проведения итоговой аттестации студентов.

19 мая 2026 г.

5. Срок действия ФОС определяется сроком реализации образовательной программы.

1. Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы

В результате освоения образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг» обучающийся должен овладеть следующими компетенциями:

Планируемые результаты освоения ОП ВО магистратуры определяются приобретаемыми выпускником универсальными, общепрофессиональными и профессиональными компетенциями.

Таблица 1 – Универсальные компетенции выпускников и индикаторы их достижения

Код и наименование универсальной компетенции	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИД-1 УК-1. Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними
	ИД-2 УК-1. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации
	ИД-3 УК-1. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИД-1 УК-2. Понимает принципы проектного подхода к управлению
	ИД-2 УК-2. Демонстрирует способность управления проектами
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИД-1 УК-3. Понимает и знает особенности формирования эффективной команды
	ИД-2 УК-3. Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	ИД-1 УК-4. Составляет в соответствии с нормами государственного языка РФ и иностранного языка документы (письма, эссе, рефераты и др.) для академического и профессионального взаимодействия
	ИД-2 УК-4. Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные
	ИД-3 УК-4. Принимает участие в академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном(ых) языке(ах)
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в	ИД-1 УК-5. Имеет представление о сущности и принципах анализа разнообразия

процессе межкультурного взаимодействия	культур в процессе межкультурного взаимодействия
	ИД-2 УК-5. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	ИД-1 УК-6. Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста
	ИД-2 УК-6. Проводит рефлексию своей деятельности и разрабатывает способы ее совершенствования

Таблица 2 – Общепрофессиональные компетенции выпускников и индикаторы их достижения

Код и наименование общепрофессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения общепрофессиональной компетенции
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ИД-1 ОПК-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.
	ИД-2 ОПК-1. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач.
ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.	ИД-1 ОПК-2. Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа
	ИД-2 ОПК-2. Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач.
	ИД-3 ОПК-2. Разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений.
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.	ИД-1 ОПК-3. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.
	ИД-2 ОПК-3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и	ИД-1 ОПК-4. Разрабатывает и анализирует бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов.
	ИД-2 ОПК-4. Применяет современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности,

коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.	использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации.
ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	ИД-1 ОПК-5. Критически оценивает результаты научных исследований, проводит анализ, обобщает, систематизирует и оценивает результаты научных исследований в менеджменте и смежных областях.
	ИД-2 ОПК-5. Разрабатывает и реализует научно-исследовательские, аналитические, консалтинговые и прочие аналогичные проекты

Таблица 3 – Профессиональные компетенции выпускников и индикаторы их достижения

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
ПК-1. Способен самостоятельно выполнять научно-исследовательский и аналитический проект в области стратегического менеджмента и маркетинга, готовить аналитические материалы для принятия управленческих решений в цифровой бизнес-среде	ИД-1. ПК-1. Осуществляет самостоятельный прикладной или аналитический научно-исследовательский проект в области стратегического менеджмента и маркетинга ИД-2. ИД-1. ПК-1. Способен представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада ИД-3. ПК-1. Осуществляет сбор, обработку, мониторинг и интерпретацию информации о факторах внешней и внутренней среды на различных сегментах рынка с использованием информационных технологий обработки и интеллектуального анализа больших массивов данных для принятия стратегических решений в цифровой бизнес-среде
ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление всеми видами деятельности, организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников в российских компаниях в условиях изменяющейся окружающей среды	ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой ИД-2. ПК-2. Способен проводить стратегическое управление финансово-инвестиционной деятельностью организации ИД-3. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений ИД-4. ПК-2. Способен стратегически руководить работниками организации, формировать и управлять корпоративной культурой организации
ПК-3. Способен разрабатывать и реализовывать комплекс маркетинга, интегрировать маркетинговые технологии управления в деятельность организации в цифровой бизнес-среде	ИД-1. ПК-3. Способен формировать ценовую, сбытовую и коммуникационную политики организации, выявлять направления интеграции маркетинговых технологий в деятельность организации, оценивать целесообразность их применения, предлагать меры по их совершенствованию с учетом развития цифровой среды ИД-2. ПК-3. Способен выявлять и оценивать факторы, влияющие на поведение потребителей в среде выбора,

	прогнозировать спрос, составить модель принятия решений о покупке, разрабатывать и реализовывать меры по привлечению новых потребителей ИД-3. ПК-3. Способен выбрать инструменты для создания и управления брендом, применять различные технологии по его развитию, проводить аудит и оценку стоимости нематериальных активов (брендов), выявлять направления использования маркетинга для обеспечения денежных потоков и создания стоимости компании
ПК-4 Способен разрабатывать бизнес-проекты стратегического развития организации и управлять их реализацией в цифровой среде	ИД-1. ПК-4. Способен осуществлять разработку планов, стратегий, проектов развития деятельности организации в области стратегического менеджмента и маркетинга ИД-2. ПК-4. Способен управлять реализацией планов, стратегий, проектов стратегического развития деятельности организации в сфере менеджмента и маркетинга
ПК-5 Способен осуществлять педагогическую деятельность на основе специальных научных знаний в разрезе учебной, методической, организационной, научной и воспитательной работы	ИД-1. ПК-5 Способен преподавать по программам магистратуры, специалитета, магистратуры и ДПП, ориентированным на соответствующий уровень квалификации ИД-2. ПК-5 Способен разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания ИД-3. ПК-5 Способен осуществлять профессиональную деятельность с учетом прав и обязанностей участников образовательных отношений

2.Паспорт фонда оценочных средств для проведения итоговой аттестации

№ п/п	Модуль, раздел	Контролируемые компетенции (или их части)	ФОС	
			Вид оценочного средства	Количество вариантов заданий
1	Государственный междисциплинарный экзамен	УК-1, УК-2, УК-3, УК-4, УК-5, УК-6, ОПК-1, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ПК-2, ПК-5		114
	1.1 Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)	УК-1, ПК-2	Задания, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках	9

			определенного раздела дисциплины	
			Задания на принятие решения в нестандартной ситуации	3
	1.2 Стратегический маркетинг (продвинутый уровень)	ПК-2	Задания, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины	7
			Задания на принятие решения в нестандартной ситуации	3
	1.3 Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)	ОПК-1, ОПК-3	Задания, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины	7
			Задания на принятие решения в нестандартной ситуации	3
	1.4 Комплексный анализ деятельности организации	УК-1, ОПК-2	Задания, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины	5
			Задания на принятие решения в нестандартной ситуации	2
	1.5 Управление стратегическими проектами	УК-2	Задания, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать	7

			специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины	
			Задания на принятие решения в нестандартной ситуации	3
	1.6 Самоменеджмент	УК-6	Задания, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины	4
			Задания на принятие решения в нестандартной ситуации	1
	1.7 Иностранный язык в стратегическом менеджменте и маркетинге	УК-4	Задания, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины	3
			Задания на принятие решения в нестандартной ситуации	1
	1.8 Информационные системы и модели менеджмента	ОПК-2	Задания, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины	4
			Задания на принятие решения в нестандартной ситуации	1
	1.9 Управление бизнес-процессами	ОПК-4	Задания, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия,	5

			алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины	
			Задания на принятие решения в нестандартной ситуации	2
	1.12 Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг	ПК-2	Задания, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины	6
			Задания на принятие решения в нестандартной ситуации	3
	1.11 Корпоративные финансы и управление инвестициями	ПК-2	Задания, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины	6
			Задания на принятие решения в нестандартной ситуации	3
	1.12 Стратегическое управление инновациями и изменениями	ПК-2	Задания, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины	9

			Задания на принятие решения в нестандартной ситуации	2
	1.13 Стратегическое управление персоналом и организация командной работы	УК-3, ПК-2, ПК-5	Задания, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины	6
			Задания на принятие решения в нестандартной ситуации	2
	1.14 Интернет-маркетинг и интегрированные маркетинговые коммуникации	УК-5	Задания, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины	6
			Задания на принятие решения в нестандартной ситуации	1
2	Защита ВКР	ОПК-4, ОПК-5, ПК-1, ПК-3, ПК-4		18

3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, а также шкал оценивания

3.1 Описание показателей Государственный экзамен

Уровни сформированности компетенци(ий), индикатора (ов)	Дескрипторы			
	Минимальный уровень не достигнут (Неудовлетворительно) 2 балла	Минимальный уровень (удовлетворительно) 3 балла	Средний уровень (хорошо) 4 балла	Высокий уровень (отлично) 5 баллов
<i>Компетенция УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</i>				
Результаты обучения по дисциплине : – опираясь на методику постановки цели и определения	Не анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя	Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя	Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему,	Опираясь на методику постановки цели и определения способов ее

способов ее достижения анализируют проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними на основе систематизации и критического анализа информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемы; <i>Индикатор:</i> <i>ИД-1. УК-1</i>	ее составляющие и связи между ними	ее составляющие и связи между ними на минимальном уровне	выявляя ее составляющие и связи между ними на среднем уровне	достижения анализируют проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними на основе систематизации и критического анализа информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемы в полном объеме
Результаты обучения по дисциплине : – на основе знания информационной базы анализа; процесса организации сбора информации; методов анализа деятельности организации умеют собирать и обрабатывать данные для проведения анализа; оценивать адекватность и достоверность информации о проблемной ситуации, работать с противоречивой информацией из разных источников на основе ее критического анализа; выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения анализа; разрабатывать альтернативные варианты решения проблемной ситуации; <i>Индикатор:</i> <i>ИД-2. УК-1</i>	Не разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации на минимальном уровне	Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации на среднем уровне	На основе знания информационной базы анализа; процесса организации сбора информации; методов анализа деятельности организации умеют собирать и обрабатывать данные для проведения анализа; оценивать адекватность и достоверность информации о проблемной ситуации, работать с противоречивой информацией из разных источников на основе ее критического анализа; выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения анализа; разрабатывать альтернативные варианты решения проблемной ситуации в полном объеме

Результаты обучения по дисциплине: Используя критический анализ проблемной ситуации на основе системного подхода в управлении, знание теории разработки управленческих решений, вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов - решений стратегического характера, прогнозируя результаты каждого из них. <i>Индикатор:</i> ИД-3. УК-1.	Не использует критический анализ проблемной ситуации на основе системного подхода в управлении, знание теории разработки управленческих решений, не способен выработать стратегию действий с целью решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов - решений стратегического характера, прогнозируя результаты каждого из них.	Применяет отдельные элементы критического анализа проблемной ситуации на основе системного подхода в управлении, знание теории разработки управленческих решений, удовлетворительно справляется с выработкой стратегии действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов - решений стратегического характера, прогнозируя результаты каждого из них.	Используя критический анализ проблемной ситуации на основе системного подхода в управлении, уверенное знание теории разработки управленческих решений, вырабатывает на достаточно хорошем уровне стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов - решений стратегического характера, прогнозируя результаты каждого из них.	Используя критический анализ проблемной ситуации на основе системного подхода в управлении, знание теории разработки управленческих решений, отлично справляется с выработкой стратегии действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов - решений стратегического характера, прогнозируя результаты каждого из них.
--	---	--	--	---

Компетенция: УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

Результаты обучения по дисциплине: Основываясь на знании и понимании теории жизненного цикла систем, методологии стратегического менеджмента, теоретических основ проектного управления, понимает и применяет принципы проектного подхода к управлению в вопросах управления стратегическими проектами. <i>Индикатор:</i> ИД-1. УК-2.	Не понимает и не применяет принципы проектного подхода к управлению в вопросах управления стратегическими проектами, основываясь на знании и понимании теории жизненного цикла систем, методологии стратегического менеджмента, теоретических	Понимает и применяет отдельные принципы проектного подхода к управлению в вопросах управления стратегическими проектами, основываясь на знании и понимании теории жизненного цикла систем, методологии стратегического менеджмента,	Основываясь на знании и понимании теории жизненного цикла систем, методологии стратегического менеджмента, теоретических основ проектного управления, на достаточно хорошем уровне понимает и применяет принципы	Основываясь на знании и понимании теории жизненного цикла систем, методологии стратегического менеджмента, теоретических основ проектного управления, отлично понимает и применяет принципы проектного подхода к управлению в вопросах управления стратегическими проектами каждого из них.
--	--	--	---	--

	основ проектного управления.	теоретических основ проектного управления.	проектного подхода к управлению в вопросах управления стратегически ми проектами.	
Результаты обучения по дисциплине: Опираясь на знание и понимание теории жизненного цикла систем, методологии стратегического менеджмента, теоретических основ проектного управления, способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла, применяя принципы проектного подхода к управлению, методы и инструменты проектного управления. <i>Индикатор:</i> ИД-2. УК-2.	Не владеет навыками управления проектом на всех этапах его жизненного цикла, применяя принципы проектного подхода к управлению, методы и инструменты проектного управления, опираясь на знание и понимание теории жизненного цикла систем, методологии стратегического менеджмента, теоретических основ проектного управления.	Понимает и применяет отдельные навыки управления проектом на всех этапах его жизненного цикла, применяя принципы проектного подхода к управлению, методы и инструменты проектного управления, опираясь на знание и понимание теории жизненного цикла систем, методологии стратегического менеджмента, теоретических основ проектного управления.	Опираясь на знание и понимание теории жизненного цикла систем, методологии стратегического менеджмента, теоретических основ проектного управления, уверенно управляет проектом на всех этапах его жизненного цикла, применяя принципы проектного подхода к управлению, методы и инструменты проектного управления.	Опираясь на знание и понимание теории жизненного цикла систем, методологии стратегического менеджмента, теоретических основ проектного управления, уверенно управляет проектом на всех этапах его жизненного цикла, применяя принципы проектного подхода к управлению, методы и инструменты проектного управления.
<i>Компетенция: УК-3. Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</i>				
Результаты обучения по дисциплине: Применяет основные модели командообразования влияющие на эффективность командной работы. Индикатор: ИД-1. УК-3.	Демонстрирует фрагментарные знания основных моделей командообразования влияющие на эффективность командной работы.	Неполные знания основных моделей командообразования влияющие на эффективность командной работы.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знаний основных моделей командообразования влияющие на эффективность командной	Сформированные систематические знания о основных моделях командообразования влияющих на эффективность командной работы.

			работы	
Применяет методы планирования командной работы; вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели; планирует и корректирует работу команды. Индикатор: ИД-2. УК-3.	Не применяет методы планирования командной работы; не вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе не организует отбор членов команды для достижения поставленной цели; не планирует и не корректирует работу команды.	Использует методы планирования командной работы; неполные представления о стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; частичные знания о планировании и корректировании и работы.	Использует методы планирования командной работы; механизма вырабатывания стратегии сотрудничества; систематическое знание о методах отбора членов команды для достижения поставленной цели; планирует и корректирует работу команды.	Успешно использует методы планирования командной работы; выработки стратегии сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели; планирует и корректирует работу команды.
<i>Компетенция: УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (ых) языке (ах), для академического и профессионального взаимодействия</i>				
<i>Результаты обучения по дисциплине:</i> Использует в полном объеме правила и нормы устной и письменной речи иностранного(х) языка(ов). Способен выражать свои мысли в устной и письменной форме по профессиональной тематике; вести деловую переписку на иностранном(ых) языке(ах). Владеет навыками просмотрового, поискового чтения и чтения с полным пониманием содержания прочитанного; навыками перевода с иностранного(ых) языка(ов) профессиональных текстовую.	Не способен применять знания об основах установления разных видов коммуникации (устной, письменной, деловой, межкультурной, сетевой и др.)	Применяет фрагментарные знания об основах установления разных видов коммуникации (устной, письменной, деловой, межкультурной, сетевой и др.)	Применяет правила и нормы устной и письменной речи иностранного языка(ов), способен выражать свои мысли в устной и письменной форме по профессиональной тематике; вести деловую переписку на иностранном языке. при решении задач профессиональной деятельности; виды коммуникационных технологий	Применяет на высоком уровне правила и нормы устной и письменной речи иностранного языка(ов), выражает свои мысли по профессиональной тематике; ведет деловую переписку на иностранном языке. при решении задач профессиональной деятельности; виды коммуникационных технологий для академического и профессионального взаимодействия.

Индикатор: ИД-1. УК-4.			для академического и профессионального взаимодействия	
Критически применяет основные особенности языковых стилей: академического, научного, научно-популярного, делового. Способен выбирать стиль общения в зависимости от цели и условий деловой коммуникации; строить свое выступление с учетом аудитории и цели общения. Владеет навыками реферирования и аннотирования профессиональных текстов, в том числе на иностранном(ых) языке(ах). Индикатор: ИД-2. УК-4.	Не принимает участия в академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные.	Понимает коммуникацию, не активно участвует в академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные.	Реализует коммуникацию в устной, письменной, активно участвует в академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные.	Способен выбирать стиль общения в зависимости от цели и условий деловой коммуникации; строить свое выступление с учетом аудитории и цели общения. Владеет навыками реферирования и аннотирования профессиональных текстов, в том числе на иностранном языке. Знает правила речевого этикета.
Строит свое выступление с учетом аудитории и цели общения; ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций на изучаемом языке. Владеет навыками публичного выступления, в том числе на иностранном(ых) языке(ах). Индикатор: ИД-3. УК-4.	Не способен принимать участия в профессиональных дискуссиях на иностранном языке	Понимает важность участия в академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном языке, но делает лингвистические ошибки	Реализует приобретенные навыки современных коммуникационных технологий, активно принимает участие в академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном языке	Строит свое выступление с учетом аудитории и цели общения; ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций на изучаемом языке. Владеет навыками публичного выступления, в том числе на иностранном языке
<i>Компетенция: УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</i>				
Результаты обучения по дисциплине: Применяя знания, умения и навыки в	Знания, умения и навыки по значительной части программного	Знания, умения и навыки частично имеются, пробелы не носят	Знания, умения и навыки по значительной части	Знания, умения и навыки частично имеются, пробелы не носят существенного

области интернет-маркетинга и интегрированных маркетинговых коммуникаций, способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия, в том числе имеет представление о сущности и принципах анализа разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия. Индикатор: ИД-1. УК-5	материала не имеются. Допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания. Необходимые компетенции не сформированы.	существенного характера, большинство предусмотренных программой заданий выполнено с ошибками. При ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки.	программного материала не имеются. Допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания. Необходимые компетенции не сформированы.	характера, большинство предусмотренных программой заданий выполнено с ошибками. При ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки.
Результаты обучения: Применяя знания, умения и навыки в области интернет-маркетинга и интегрированных маркетинговых коммуникаций, способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия, в том числе демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия. Индикатор: ИД-2. УК-5	Знания, умения и навыки по значительной части программного материала не имеются. Допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания. Необходимые компетенции не сформированы.	Знания, умения и навыки частично имеются, пробелы не носят существенного характера, большинство предусмотренных программой заданий выполнено с ошибками. При ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки.	Знания, умения и навыки по значительной части программного материала не имеются. Допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания. Необходимые компетенции не сформированы.	Знания, умения и навыки частично имеются, пробелы не носят существенного характера, большинство предусмотренных программой заданий выполнено с ошибками. При ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки.
<i>Компетенция: УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</i>				
Результаты обучения по дисциплине: Применяя знания самоорганизации своей деятельности способен генерировать новые идеи для решения	Не применяет знания самоорганизации своей деятельности, не способен генерировать	Применяя знания самоорганизации и своей деятельности способен генерировать	Применяя знания самоорганизации и своей деятельности способен генерировать	Применяя знания самоорганизации своей деятельности способен генерировать новые идеи для решения личных и

личных и профессиональных целей, абстрагироваться от стандартных моделей для успешного развития в избранной сфере профессиональной деятельности Индикатор: ИД-1. УК-6.	новые идеи для решения личных и профессиональных целей.	новые идеи для решения личных и профессиональных целей.	новые идеи для решения личных и профессиональных целей.	профессиональных целей, абстрагироваться от стандартных моделей для успешного развития в избранной сфере профессиональной деятельности.
Применяет и оценивает способы самосовершенствования своей деятельности. Анализирует возможности и приоритеты личностного и профессионального роста. Индикатор: ИД-2. УК-6.	Не применяет и не способен оценивать способы самосовершенствования своей деятельности. Не способен анализировать возможности и приоритеты личностного и профессионального роста.	Применяет и оценивает способы самосовершенствования своей деятельности.	Применяет и оценивает способы самосовершенствования своей деятельности, анализирует возможности и приоритеты личностного и профессионального роста.	Применяет и оценивает способы самосовершенствования своей деятельности на высоком уровне, анализирует возможности и приоритеты личностного и профессионального роста.
<i>Компетенция: ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления</i>				
Результаты обучения по дисциплине: Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки, способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимыми для развития организации. Индикатор: ИД-1. ОПК-1.	Не применяет знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России для решения профессиональных задач организационной науки. Не способен анализировать передовые мировые практики управления.	Применяет знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России для решения профессиональных задач организационной науки.	Применяет знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России для решения профессиональных задач организационной науки. Способен анализировать передовые мировые практики управления.	Применяя знания об организационных и управленческих теориях и опыте развития организационных форм в мировой практике и России способен решать профессиональные задачи организационной науки. Способен обобщать и анализировать передовые мировые практики управления необходимых для развития организации.
Опираясь на знания основ рациональных инновационных	Не способен применять систему общих и частных	Опираясь на знания основ рациональных	Опираясь на знания основ рациональных	Опираясь на знания основ рациональных

подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности. Индикатор: ИД-2. ОПК-1.	методов в управленческой деятельности и	инновационных подходов способен применять систему общих и методов в управленческой деятельности	инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности	инновационных подходов, основанных на результатах организационно-управленческой теории, способен применять систему общих и частных методов в управленческой деятельности и рациональные подходы в управлении организацией, основанных на результатах организационно-управленческой деятельности.
<i>Компетенция: ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.</i>				
Результаты обучения по дисциплине : – на основе знания и эффективного использования современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа применяют аналитические инструменты для решения задач менеджмента с использованием информационных технологий и систем, анализируют данные для принятия решений в профессиональной области, применяют инструментальные средства анализа данных и методы количественного и качественного анализа деятельности организации и процессов управления; <i>Индикатор</i>	Не использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа	Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа на минимальном уровне	Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа на среднем уровне	На основе знания и эффективного использования современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа применяют аналитические инструменты для решения задач менеджмента с использованием информационных технологий и систем, анализируют данные для принятия решений в профессиональной области, применяют инструментальные средства анализа данных и методы количественного и качественного анализа деятельности организации и

ИД-1. ОПК-2				процессов управления в полном объеме
Результаты обучения: Применяя знания, умения и навыки в области информационных систем и моделей менеджмента, способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач. Индикатор: ИД-2. ОПК-2	Знания, умения и навыки по значительной части программного материала не имеются. Допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания. Необходимые компетенции не сформированы.	Знания, умения и навыки частично имеются, пробелы не носят существенного характера, большинство предусмотренных программой заданий выполнено с ошибками. При ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки.	Знания, умения и навыки по значительной части программного материала не имеются. Допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания. Необходимые компетенции не сформированы.	Знания, умения и навыки частично имеются, пробелы не носят существенного характера, большинство предусмотренных программой заданий выполнено с ошибками. При ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки.
Результаты обучения по дисциплине : – опираясь на результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями; понимание архитектуры информационной системы, структуры данных, методик и алгоритмов их исследования, тенденций развития аналитических решений и инструментов разрабатывают и осуществляют аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений	Не разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений	Разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений на минимальном уровне	Разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений на среднем уровне	опираясь на результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями; понимание архитектуры информационной системы, структуры данных, методик и алгоритмов их исследования, тенденций развития аналитических решений и инструментов разрабатывают и осуществляют аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих

Индикатор ИД-3. ОПК-2.				решений в полном объеме
Компетенция: ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды				
Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментальный норм поведения субъектов социально-экономических отношений Индикатор: ИД-1. ОПК-3.	Не способен принимать обоснованные организационно-управленческие решения и оценивать их социальную значимость, выстраивать парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также не способен разрабатывать инструментальный норм поведения субъектов социально-экономических отношений	Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, принимает организационно-управленческие решения	Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментальный норм поведения субъектов социально-экономических отношений	Опираясь на знания особенностей принятия обоснованных организационно-управленческих решений в организационном поведении, норм организационного поведения в международной среде и особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий, принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их социальную значимость, выстраивает парадигму организационных отношений (в том числе в кросс-культурной среде), а также способен разрабатывать инструментальный норм поведения субъектов социально-экономических отношений

Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией Индикатор: ИД-2. ОПК-3.	Не способен проводить анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией	Проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки	Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки	Применяя знания теоретических основ описания проблем и ситуаций профессиональной деятельности, проводит анализ проблем и практических ситуаций посредством инструментов организационной науки, используя аппарат системы управления социальной организацией
<i>Компетенция: ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.</i>				
Результаты обучения по дисциплине: Применяя принципы проектной и процессной деятельности в современных организациях, использует методы, техники создания их бизнес-моделей и управления процессами, а также, формирует карту бизнес-процессов. Индикатор: ИД-1. ОПК-4	Имеет общее представление об основных видах проектов и методы и техники создания бизнес-моделей	Применяет знания об основных видах проектов, а также методы и техники создания бизнес-моделей	Применяет знания об основных методах и техники создания бизнес-моделей на среднем уровне, использует их в профессиональной деятельности	Применяя знания об основных методах и техники создания бизнес-моделей использует их для решения задач эффективной деятельности в сфере управления организациями.
Результаты обучения по дисциплине: Анализируя рынки, выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им	Имеет общее представление о рынках и их возможностях для развития инновационных направлений деятельности организации	Применяет знания о рынках и их возможностях для развития инновационных направлений деятельности организации	Применяет знания о рынках и их возможностях для развития инновационных направлений деятельности организации на среднем уровне	Применяет знания о рынках, выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им современные

современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности, использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации. <i>Индикатор: ИД-2. ОПК-4</i>				цифровые технологии поддержки проектной деятельности, использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации.
--	--	--	--	---

Компетенция: ПК-2 Способен осуществлять стратегическое управление всеми видами деятельности, организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников в российских компаниях в условиях изменяющейся окружающей среды

Результаты обучения по дисциплине: - Применяя системный подход в управлении, знание и понимание методологии стратегического менеджмента, вопросов организации управления, владея навыками использования инструментов стратегического анализа бизнес-среды, способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой. - Применяя знания о методах и инструментах стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, не умеет управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с	- Не владеет навыками использования инструментов стратегического анализа бизнес-среды, не способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой. - Частично применяет знания методов и инструментов стратегического анализа и планирования, но не способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, не умеет управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с	- Применяет отдельные навыки использования инструментов стратегического анализа бизнес-среды, на удовлетворительном уровне способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой. - Общие, но не структурированные знания методов и инструментов стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять	- Достаточно хорошо владеет навыками использования инструментов стратегического анализа бизнес-среды, способен достаточно уверенно осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой. - Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания методов и инструментов стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты	- Владеет в совершенстве навыками использования инструментов стратегического анализа бизнес-среды, способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой. - Применяет знания методов и инструментов стратегического анализа и планирования, способен разрабатывать альтернативные варианты достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с
---	---	---	--	--

с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой. - Опираясь на знания методов разработки и реализации управленческих решений, основных видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, самостоятельно принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды <i>Индикатор:</i> ИД-1. ПК-2	внешней бизнес-средой -Частично применяет знания методов разработки и реализации управленческих решений, основных видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений	реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой -Общие, но не структурированные знания методов разработки и реализации управленческих решений, основных видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды, но допускает грубые ошибки	достижения намеченных целей организации, управлять реализацией маркетинговой стратегии предприятия с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой - Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знаний методов разработки и реализации управленческих решений, основных видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды	внешней бизнес-средой - Применяет знания методов разработки и реализации управленческих решений, основных видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, самостоятельно принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды
Результаты обучения по дисциплине: применяя знания современных методов	Не применяет знания современных методов	Применяет применяя знания современных	Применяет применяя знания современных	применяя знания современных методов управления корпоративными

управления корпоративными финансами производят оценку стоимости источников финансирования; формируют структуру капитала, направленную на достижение стратегических и тактических целей организации; используют современные методы управления активами корпораций; разрабатывают дивидендную политику; умеют обосновывать варианты финансирования инвестиционных проектов и управления ими, формировать и оптимизировать инвестиционный портфель с учетом риска; обеспечивают непрерывный рост бизнеса путем разработки и реализации адекватных инвестиционных и финансовых стратегий <i>Индикатор: ИД-2. ПК -2.</i>	управления корпоративными финансами и инвестициям	методов управления корпоративным и финансами производят оценку стоимости источников финансирования; формируют структуру капитала, направленную на достижение стратегических и тактических целей организации; используют современные методы управления активами корпораций; разрабатывают дивидендную политику; умеют обосновывать варианты финансирования инвестиционных проектов и управления ими, формировать и оптимизировать инвестиционный портфель с учетом риска; обеспечивают непрерывный рост бизнеса путем разработки и реализации адекватных инвестиционных и финансовых стратегий на минимальном уровне	методов управления корпоративными финансами производят оценку стоимости источников финансирования; формируют структуру капитала, направленную на достижение стратегических и тактических целей организации; используют современные методы управления активами корпораций; разрабатывают дивидендную политику; умеют обосновывать варианты финансирования инвестиционных проектов и управления ими, формировать и оптимизировать инвестиционный портфель с учетом риска; обеспечивают непрерывный рост бизнеса путем разработки и реализации адекватных инвестиционных и финансовых стратегий	финансами производят оценку стоимости источников финансирования; формируют структуру капитала, направленную на достижение стратегических и тактических целей организации; используют современные методы управления активами корпораций; разрабатывают дивидендную политику; умеют обосновывать варианты финансирования инвестиционных проектов и управления ими, формировать и оптимизировать инвестиционный портфель с учетом риска; обеспечивают непрерывный рост бизнеса путем разработки и реализации адекватных инвестиционных и финансовых стратегий в полном объеме
---	--	--	---	---

			финансовых стратегий на среднем уровне	
Результаты обучения по дисциплине: Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации Индикатор ИД -3 ПК-2	Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, не понимает закономерности развития организации и изменений в ней, не способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации	Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации на минимальном уровне	Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации на среднем уровне	Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации в полном объеме
Результаты обучения по дисциплине: Способностью выявлять проблемы и находить способы их решения при анализе конкретных производственных ситуаций в области кадрового менеджмента с возможностью повышения рациональности и	Не определяет проблемы и не находит способы решения при анализе конкретных производственных ситуаций в области кадрового менеджмента	определяет проблемы и находит способы их решения при анализе конкретных производственных ситуаций в области кадрового менеджмента	Вычленяет факторы, определяющие уровень проблемы и находит способы их решения при анализе конкретных производственных ситуаций в области кадрового	Анализирует и выявляет проблемы, находит способы их решения при анализе конкретных производственных ситуаций в области кадрового менеджмента с возможностью повышения рациональности и эффективности

эффективности использования кадров. <i>Индикатор:</i> ИД-4 ПК-2			менеджмента с возможностью повышения рациональности и эффективности использования кадров	использования кадров.
<i>ПК-5 Способен осуществлять педагогическую деятельность на основе специальных научных знаний в разрезе учебной, методической, организационной, научной и воспитательной работы</i>				
Результаты обучения по дисциплине: Способен проектировать образовательный процесс, обоснованно выбирать и эффективно использовать образовательные технологии, разрабатывать образовательные программы в рамках учебного плана. Индикатор: ИД-1. ПК-5.	Не владеет навыками проектирования образовательного процесса, не обоснованно выбирать и эффективно использовать образовательные технологии	Владеет навыками проектирования образовательного процесса, способен обоснованно выбирать образовательные технологии.	Владеет навыками проектирования образовательного процесса, способен обоснованно выбирать и использовать образовательные технологии, разрабатывать образовательные программы в рамках учебного плана.	Владеет навыками проектирования образовательного процесса, способен обоснованно выбирать и эффективно использовать образовательные технологии, разрабатывать образовательные программы в рамках учебного плана.
Способен к организации учебно-познавательной деятельности, определять и решать педагогические задачи, использовать современные методы и методики обучения персонала. Индикатор: ИД-2. ПК-5.	Не владеет навыками организации учебно-познавательной деятельности	Владеет навыками организации учебно-познавательной деятельности, определять педагогические задачи.	Владеет навыками организации учебно-познавательной деятельности, определять, использовать современные методы и методики обучения персонала.	Владеет навыками организации учебно-познавательной деятельности, определять и решать педагогические задачи, использовать современные методы и методики обучения персонала.
Способен анализировать положения нормативно-правовых актов в сфере образования и правильно их применять при обучении персонала,	Не способен анализировать положения нормативно-правовых актов в сфере образования и правильно их применять при обучении	Способен анализировать положения нормативно-правовых актов в сфере образования.	Способен анализировать положения нормативно-правовых актов в сфере образования и правильно их применять	Способен анализировать положения нормативно-правовых актов в сфере образования и правильно их применять при обучении

решении практических задач профессиональной деятельности с учетом норм профессиональной этики. Индикатор: ИД-3. ПК-5.	персонала, решении практических задач профессиональной деятельности с учетом норм профессиональной этики.		при обучении персонала.	персонала, решении практических задач профессиональной деятельности с учетом норм профессиональной этики.
--	---	--	-------------------------	---

Защита ВКР

Уровни сформированности компетенции(ий), индикатора (ов)	Дескрипторы			
	Минимальный уровень не достигнут (Неудовлетворительно) 2 балла	Минимальный уровень (удовлетворительно) 3 балла	Средний уровень (хорошо) 4 балла	Высокий уровень (отлично) 5 баллов
<i>Компетенция: ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.</i>				
Результаты обучения по дисциплине: Применяя принципы проектной и процессной деятельности в современных организациях, использует методы, техники создания их бизнес-моделей и управления процессами, а также, формирует карту бизнес-процессов. <i>Индикатор: ИД-1. ОПК-4</i>	Имеет общее представление об основных видах проектов и методы и техники создания бизнес-моделей в приложении к объекту исследования ВКР	Применяет знания об основных видах проектов, а также методы и техники создания бизнес-моделей в приложении к объекту исследования ВКР	Применяет знания об основных методах и техники создания бизнес-моделей в приложении к объекту исследования ВКР на среднем уровне, использует их в профессиональной деятельности	Применяет знания об основных методах и техники создания бизнес-моделей использует их для решения задач эффективной деятельности в приложении к объекту исследования ВКР.
Результаты обучения по дисциплине: Анализируя рынки, выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений	Имеет общее представление о рынках и их возможностях для развития инновационных направлений деятельности объекта исследования ВКР	Применяет знания о рынках и их возможностях для развития инновационных направлений деятельности объекта исследования ВКР	Применяет знания о рынках и их возможностях для развития инновационных направлений деятельности объекта исследования ВКР	Применяет знания о рынках, выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности и

деятельности и соответствующие им современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности, использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации. <i>Индикатор:</i> ИД-2. ОПК-4			на среднем уровне	соответствующие им современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности, использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в деятельности объекта исследования ВКР.
<i>Компетенция: ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты</i>				
Результаты обучения по дисциплине: Применяя знания о методах сбора, обработки и анализе данных, необходимых для решения исследовательских задач, осуществляет обработку и анализ информации при проведении научных исследований в области стратегического менеджмента и маркетинга; понимая сущность и методологию науки способен провести анализ, обобщение и сравнение научных позиций авторов, критически оценить результаты научных исследований в менеджменте и смежных областях <i>Индикатор:</i> ИД-1. ОПК-5.	Частично применяет знания методов и инструментов сбора, обработки и анализе данных, необходимых для решения управленческих задач	Общие, но не структурированные знания методов и инструментов сбора, обработки и анализе данных, необходимых для решения управленческих задач, частично осуществляет обработку и анализ информации при проведении научных исследований; фрагментарно понимая методы проведения научных исследований, способы и формы подготовки и реализации научно-исследовательских проектов способен проводить исследования и анализировать данные с	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания методов и инструментов сбора, обработки и анализе данных, необходимых для решения управленческих задач, системно но с пробелами осуществляет обработку и анализ информации при проведении научных исследований; частично понимая методы проведения научных исследований, способы и формы подготовки и реализации	Применяет знания методов и инструментов сбора, обработки и анализе данных, необходимых для решения управленческих задач, осуществляет обработку и анализ информации при проведении научных исследований; понимая методы проведения научных исследований, способы и формы подготовки и реализации научно-исследовательских проектов способен проводить исследования и анализировать данные, необходимые для самостоятельной и коллективной научно-исследовательской работы

		помощью научного руководителя	научно- исследователь ских проектов способен проводить исследования и анализироват ь данные	
Результаты обучения по дисциплине: Понимая методы проведения научных исследований, способы и формы подготовки и реализации научно- исследовательских проектов способен проводить научные исследования самостоятельно и в коллективе; применяет современный инструментарий и интеллектуальные информационно- аналитические системы при разработке научно- исследовательских, аналитических, консалтинговых и прочих проектов в стратегическом менеджменте и маркетинге <i>Индикатор:</i> ИД-2. ОПК-5.	Частично применяет современный инструментарий и интеллектуальные информационно- аналитические системы	Не структурированн о, с отдельными ошибками применяет современный инструментарий и интеллектуальны е информационно- аналитические системы; использует вычислительную технику для обработки экспериментальн ых данных и всестороннего анализа объекта исследования при разработке научно- исследовательск их проектов	Системно, но с отдельными пробеламиприм еняет современный инструментари й и интеллектуальн ые информационн о- аналитические системы; использует вычислительну ю технику для обработки экспериментал ных данных и всестороннего анализа объекта исследования при разработке научно- исследовательск их, аналитических, консалтингов х и прочих проектов	Полно и качественно применяет современный инструментарий и интеллектуальные информационно- аналитические системы; использует вычислительную технику для обработки экспериментальных данных и всестороннего анализа объекта исследования при разработке научно- исследовательских, аналитических, консалтинговых и прочих проектов
<i>Компетенция: ПК-1 Способен самостоятельно выполнять научно-исследовательский и аналитический проект в области стратегического менеджмента и маркетинга, готовить аналитические материалы для принятия управленческих решений в цифровой бизнес-среде</i>				
Результаты обучения по дисциплине: Основываясь на знании и понимании методологии стратегического менеджмента и маркетинга, теоретических основ проектного управления, владея методикой и	Не владеет навыками осуществлять разработку и управление самостоятельным прикладным или аналитическим научно- исследовательским проектом в области	Применяет отдельные навыки осуществлять разработку и управление самостоятельны м прикладным или аналитическим научно- исследовательск	Достаточно хорошо владеет навыками осуществлять разработку и управление самостоятель ным прикладным или аналитически	Владеет в совершенстве навыками осуществлять разработку и управление самостоятельным прикладным или аналитическим научно- исследовательским проектом в области

инструментарием разработки стратегий и проектов разного уровня, способен осуществлять разработку и управление самостоятельным прикладным или аналитическим научно-исследовательским проектом в области стратегического менеджмента и маркетинга. <i>Индикатор:</i> ИД-1. ПК-1	стратегического менеджмента и маркетинга, основываясь на знании и понимании методологии стратегического менеджмента и маркетинга, теоретических основ проектного управления, владея методикой и инструментарием разработки стратегий и проектов разного уровня в приложении к объекту исследования ВКР.	им проектом в области стратегического менеджмента и маркетинга, основываясь на знании и понимании методологии стратегического менеджмента и маркетинга, теоретических основ проектного управления, владея методикой и инструментарием разработки стратегий и проектов разного уровня в приложении к объекту исследования ВКР.	м научно-исследовательским проектом в области стратегического менеджмента и маркетинга, основываясь на знании и понимании методологии стратегического менеджмента и маркетинга, теоретических основ проектного управления, владея методикой и инструментарием разработки стратегий и проектов разного уровня в приложении к объекту исследования ВКР.	стратегического менеджмента и маркетинга, основываясь на знании и понимании методологии стратегического менеджмента и маркетинга, теоретических основ проектного управления, владея методикой и инструментарием разработки стратегий и проектов разного уровня в приложении к объекту исследования ВКР.
Результаты обучения по дисциплине: Способен представлять результаты проведенного стратегического анализа и маркетингового исследования в виде научного отчета, статьи или доклада <i>Индикатор:</i> ИД-2. ПК-1.	Не способен представлять результаты проведенного исследования в приложении к объекту исследования ВКР в виде научного отчета, статьи или доклада	Способен представлять результаты проведенного исследования в приложении к объекту исследования ВКР в виде научного отчета, статьи или доклада на минимальном уровне	Способен представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада на среднем уровне, использует их в профессиональной деятельности в приложении к объекту исследования ВКР на	Способен представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада в профессиональной области в приложении к объекту исследования ВКР в полном объеме

			среднем уровне	
Результаты обучения по дисциплине: При проведении стратегического анализа и маркетинговых исследований способен осуществлять сбор, обработку, мониторинг и интерпретацию информации о факторах внешней и внутренней среды на различных сегментах рынка с использованием информационных технологий обработки и интеллектуального анализа больших массивов данных для принятия стратегических решений в цифровой бизнес-среде <i>Индикатор: ИД-3. ПК-1.</i>	При проведении стратегического анализа и маркетинговых исследований не способен осуществлять сбор, обработку, мониторинг и интерпретацию информации о факторах внешней и внутренней среды на различных сегментах рынка с использованием информационных технологий обработки и интеллектуального анализа больших массивов данных для принятия стратегических решений в цифровой бизнес-среде в приложении к объекту исследования ВКР	При проведении стратегического анализа и маркетинговых исследований способен на минимальном уровне осуществлять сбор, обработку, мониторинг и интерпретацию информации о факторах внешней и внутренней среды на различных сегментах рынка с использованием информационных технологий обработки и интеллектуального анализа больших массивов данных для принятия стратегических решений в цифровой бизнес-среде в приложении к объекту исследования ВКР	При проведении стратегического анализа и маркетинговых исследований способен на среднем уровне осуществлять сбор, обработку, мониторинг и интерпретацию информации о факторах внешней и внутренней среды на различных сегментах рынка с использованием информационных технологий обработки и интеллектуального анализа больших массивов данных для принятия стратегических решений в цифровой бизнес-среде в приложении к объекту исследования ВКР	При проведении стратегического анализа и маркетинговых исследований способен в полном объеме осуществлять сбор, обработку, мониторинг и интерпретацию информации о факторах внешней и внутренней среды на различных сегментах рынка с использованием информационных технологий обработки и интеллектуального анализа больших массивов данных для принятия стратегических решений в цифровой бизнес-среде в приложении к объекту исследования ВКР
<i>Компетенция: ПК-3. Способен разрабатывать и реализовывать комплекс маркетинга, интегрировать маркетинговые технологии управления в деятельность организации в цифровой бизнес-среде</i>				
Результаты обучения по дисциплине: выбирает и использует инструменты комплекса маркетинга	отсутствие или слабое понимание инструментов комплекса маркетинга, принципов и	Бессистемно использует инструменты комплекса маркетинга без учета их	в достаточной мере использует основные инструменты комплекса	самостоятельно выбирает и использует расширенный перечень инструментов

с учетом их целесообразности в условиях конкретной рыночной ситуации; применяя знания о принципах и процессах интеграции маркетинговой концепции в деятельность организации, обосновывает направления использования современных маркетинговых технологий для разработки и достижения общекорпоративных и маркетинговых стратегий <i>Индикатор: ИД-1 ПК-3</i>	процессов интеграции маркетинговой концепции в деятельность организации, не умеет обосновывать направления использования современных маркетинговых технологий для разработки и достижения общекорпоративных и маркетинговых стратегий в приложении к объекту исследования ВКР	целесообразность и в условиях конкретной рыночной ситуации, применяя знания об основных принципах интеграции маркетинговой концепции в деятельность организации, выделяет основные направления использования современных маркетинговых технологий достижения общекорпоративных стратегий в приложении к объекту исследования ВКР	маркетинга в условиях конкретной рыночной ситуации, использует, опираясь на знания о принципах и процессах интеграции маркетинговой концепции в деятельность организации, основные маркетинговые технологии разработки общекорпоративных и маркетинговых стратегий в приложении к объекту исследования ВКР	комплекса маркетинга, исходя из их целесообразности для решения конкретных рыночных задач; использует современные маркетинговые технологии для разработки и достижения общекорпоративных и маркетинговых стратегий во взаимосвязи с учетом принципов и процессов интеграции маркетинговой концепции в деятельность объекта исследования ВКР
Результаты обучения по дисциплине: применяя знания о потребительском рынке, принципах, этике и проблемах изучения покупательского поведения, определяет и оценивает внешние и внутренние факторы, влияющие на поведение потребителей в среде выбора, строит прогноз спроса и модель принятия решений о покупке, использует релевантные подходы к параметрам выбора и к измерению лояльности потребителя, определяет возможности для улучшения среды выбора и	отсутствие или слабое понимание сущности потребительского рынка, принципов, этики и проблем изучения покупательского поведения, не способен определить и оценить внешние и внутренние факторы, влияющие на поведение потребителей в среде выбора, построить прогноз спроса и модель принятия решений о покупке, не использует релевантные подходы к параметрам выбора и к измерению	Бессистемно использует знания о потребительском рынке, принципах, этике и проблемах изучения покупательского поведения, испытывает трудности при определении и оценке внешних и внутренних факторов, влияющих на поведение потребителей в среде выбора, построении прогноза спроса и модели принятия решений о покупке	в достаточно полной мере знания о потребительском рынке, принципах, этике и проблемах изучения покупательского поведения, определяет и оценивает внешние и внутренние факторы, влияющие на поведение потребителей в среде выбора, строит прогноз спроса и модель принятия решений о	самостоятельно выбирает и использует знания о потребительском рынке, принципах, этике и проблемах изучения покупательского поведения, определяет и оценивает внешние и внутренние факторы, влияющие на поведение потребителей в среде выбора, строит прогноз спроса и модель принятия решений о покупке, использует расширенный перечень релевантных подходов к параметрам выбора и к измерению лояльности потребителя,

разрабатывает меры по привлечению новых потребителей. <i>Индикатор:</i> ИД-2. ПК-3.	лояльности потребителя, не определяет возможности для улучшения среды выбора и разрабатывает меры по привлечению новых потребителей в приложении к объекту исследования ВКР.		покупке, использует некоторые релевантные подходы к параметрам выбора и к измерению лояльности потребителя, испытывает трудности при определении возможности для улучшения среды выбора.	успешно определяет возможности для улучшения среды выбора и разрабатывает комплекс мер по привлечению новых потребителей в приложении к объекту исследования ВКР.
Результаты обучения по дисциплине: Опираясь на требования к созданию и продвижению брендов, знания правовых основ регулирования управления ими, самостоятельно выполняет процедуры бренд-менеджмента с использованием необходимых инструментов создания и управления брендами, формирует концепцию и план продвижения бренда на основе разработанных словесных и графических решение по бренду, применяет практический опыт для анализа роли нематериальных активов в акционерной стоимости и определяет стоимость бренда, торговых марок; на основе анализа взаимосвязи маркетинговых и	отсутствие или слабое понимание требований к созданию и продвижению брендов, знаний правовых основ регулирования управления ими, не умеет выполнять процедуры бренд-менеджмента с использованием необходимых инструментов создания и управления брендами, отсутствует практический опыт для анализа роли нематериальных активов в акционерной стоимости в приложении к объекту исследования ВКР.	Бессистемно выполняет процедуры бренд-менеджмента. опираясь на основные требования к созданию и продвижению брендов, частичные знания правовых основ регулирования управления ими, испытывает затруднения с использованием инструментов создания и управления брендами, с выявлением направлений использования технологий маркетинга для обеспечения роста денежных потоков и стоимости объекта исследования ВКР..	в достаточной мере выполняет процедуры бренд-менеджмента. опираясь на основные требования к созданию и продвижению брендов, знания правовых основ регулирования управления ими, использует необходимые инструменты создания и управления брендами, формирует концепцию и план продвижения бренда на основе разработанных словесных и графических решение по бренду, испытывает трудности с	самостоятельно выполняет процедуры бренд-менеджмента. опираясь на требования к созданию и продвижению брендов, знания правовых основ регулирования управления ими, использует расширенный перечень инструментов создания и управления брендами, формирует концепцию и план продвижения бренда на основе разработанных словесных и графических решение по бренду, применяет практический опыт для анализа роли нематериальных активов в акционерной стоимости и определяет стоимость бренда, торговых марок; на

финансовых показателей компании самостоятельно находит направления использования технологий маркетинга для обеспечения роста денежных потоков и стоимости компании. <i>Индикатор:</i> ИД-3 ПК-3			оценкой нематериальных активов, стоимости бренда, торговых марок в приложении к объекту исследования ВКР.	основе анализа взаимосвязи маркетинговых и финансовых показателей компании самостоятельно находит направления использования технологий маркетинга для обеспечения роста денежных потоков и стоимости объекта исследования ВКР.
<i>Компетенция: ПК-4. Способен разрабатывать бизнес-проекты стратегического развития организации и управлять их реализацией в цифровой среде</i>				
Результаты обучения по дисциплине: Опираясь на знание и понимание методологии стратегического менеджмента и маркетинга, владеет методикой и инструментарием разработки стратегий разного уровня, способен осуществлять разработку стратегий развития деятельности организации. <i>Индикатор:</i> ИД-1. ПК-4	Не применяет знание и понимание методологии стратегического менеджмента и маркетинга, не владеет методикой и инструментарием разработки стратегий разного уровня, не способен осуществлять разработку стратегий развития деятельности объекта исследования ВКР.	Частично применяет знание и понимание методологии стратегического менеджмента и маркетинга, удовлетворительно владеет методикой и инструментарием разработки стратегий разного уровня, способен осуществлять разработку стратегий развития деятельности объекта исследования ВКР на базовом уровне.	На хорошем уровне применяет знание и понимание методологии стратегического менеджмента и маркетинга, достаточно хорошо владеет методикой и инструментарием разработки стратегий разного уровня, способен достаточно уверенно осуществлять разработку стратегий развития деятельности объекта исследования ВКР.	Уверенно, на высоком уровне применяет знание и понимание методологии стратегического менеджмента и маркетинга, отлично владеет методикой и инструментарием разработки стратегий разного уровня, способен уверенно осуществлять разработку стратегий развития деятельности объекта исследования ВКР.
Результаты обучения по дисциплине: - Опираясь на комплексный подход в осуществлении	Не использует комплексный подход в осуществлении функций	Применяет комплексный подход в осуществлении функций	Применяет комплексный подход в осуществлении функций	Применяет комплексный подход в осуществлении функций

функций управления, знание методов и инструментов стратегического менеджмента, обеспечивает реализацию организационной, мотивационной и контрольно-мониторинговой функции при управлении реализацией стратегий развития деятельности организации - с позиций достижения общих целей развития организации составляет план, ставит задачи и контролирует маркетинговое подразделение в организации, разрабатывает систему мотивации его сотрудников, организует взаимодействия внутри маркетинговой службы и с другими подразделениями организации для обеспечения реализации корпоративной стратегии; на основе оценки экономических и социальных результатов осуществления рыночно ориентированной деятельности предприятия определяет результативность маркетингового управления им, принимает решения по внедрению изменений в	управления, знание методов и инструментов стратегического менеджмента в приложениях к объекту исследования ВКР. - отсутствует опыт составления плана, постановки задачи и контроля маркетингового подразделения в организации, не способен разработать систему мотивации его сотрудников, организовать взаимодействия внутри маркетинговой службы и с другими подразделениями организации для обеспечения реализации корпоративной стратегии; отсутствие или слабое понимание оценки эффективности экономических и социальных результатов осуществления рыночно ориентированной деятельности предприятия, целесообразности и результативности маркетингового управления им на корпоративном, функциональном и инструментальном уровнях	управления, знание методов и инструментов стратегического менеджмента в приложениях к объекту исследования ВКР. - бессистемно применяет опыт составления плана, постановки задачи и контроля маркетингового подразделения в организации, испытывает затруднения с разработкой системы мотивации его сотрудников, организации взаимодействия внутри маркетинговой службы и с другими подразделениями организации для обеспечения реализации корпоративной стратегии; бессистемно проводит оценку эффективности экономических и социальных результатов осуществления рыночно ориентированной деятельности предприятия, целесообразность и результативность и маркетингового управления им на корпоративном,	управления, знание методов и инструментов стратегического менеджмента, обеспечивает реализацию организационной, мотивационной при управлении реализацией стратегий развития деятельности объекта исследования ВКР - в достаточно полной мере, опираясь на понимание необходимости и достижения общих целей развития организации, составляет план, ставит задачи и контрольные показатели для маркетингового подразделения в организации, допускает ошибки при разработке системы мотивации его сотрудников и организации взаимодействия внутри маркетинговой службы и с другими подразделениями	управления, знание методов и инструментов стратегического менеджмента, обеспечивает реализацию организационной, мотивационной и контрольно-мониторинговой функции при управлении реализацией стратегий развития деятельности объекта исследования ВКР - самостоятельно и творчески с позиций достижения общих целей развития организации составляет полноценный план, ставит задачи, организует контроль и разрабатывает систему мотивации сотрудников маркетингового подразделения в организации, инициирует взаимодействие внутри маркетинговой службы и с другими подразделениями организации для обеспечения реализации корпоративной стратегии; оценивает эффективность экономических и социальных результатов осуществления рыночно ориентированной
---	---	--	--	--

маркетинговую деятельность <i>Индикатор:</i> ИД-2. ПК-4		функциональном и инструментальном уровнях	ями организации для обеспечения реализации корпоративной стратегии; в достаточной мере использует оценку эффективности и экономических и социальных результатов осуществления рыночно ориентированной деятельности предприятия для определения целесообразности и результативности маркетингового управления им на корпоративном, функциональном и инструментальном уровнях, анализирует полученные показатели эффективности маркетингового управления объекта исследования ВКР.	деятельности предприятия для определения целесообразности и результативности маркетингового управления им на корпоративном, функциональном и инструментальном уровнях, на основе анализа полученных показатели эффективности маркетингового управления предприятием принимает решения по внедрению изменений в маркетинговую деятельность объекта исследования ВКР
---	--	--	---	---

3.2 Критерии оценивания компетенций на государственном экзамене

Результаты государственного экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Результаты государственных экзаменов, проводимых в устной форме, объявляются в тот же день после оформления в установленном порядке протоколов заседаний соответствующих комиссий.

При оценке ответа студента на государственном экзамене учитывается уровень сформированности компетенций по следующим предлагаемым критериям:

- способность использовать теоретические и практические знания в рамках специализированной части какой-либо области;
- способность интегрировать знания из новых или междисциплинарных областей для исследовательского диагностирования проблем;
- способность анализировать и сравнивать различные подходы к решению поставленной проблемы;
- готовность магистранта отвечать на дополнительные вопросы по существу экзаменационного билета;
- другие требования, предъявляемые фондом оценочных средств для проведения итоговой аттестации, разработанным выпускающей кафедрой по каждой образовательной программе.

Оценка «отлично» выставляется, если компетенции УК-1, УК-2, УК-3, УК-4, УК-5, УК-6, ОПК-1, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ПК-2, ПК-5 полностью освоены на высоком уровне и таким образом:

- студент полностью раскрыл весь объем объема программного материала;
- не допустил ошибок при изложении знаний;
- развернуто обосновывал свои ответы, ссылаясь на текущую экономическую практику и мнения авторитетных ученых, и аргументированно отстаивал свою точку зрения;
- свободно ответил на дополняющие и уточняющие вопросы членов комиссии, на которые нет прямых ответов в учебных материалах.

Оценка «хорошо» выставляется, если компетенции УК-1, УК-2, УК-3, УК-4, УК-5, УК-6, ОПК-1, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ПК-2, ПК-5 полностью освоены на среднем уровне и таким образом:

- студент показал полноценные знания программного материала;
- продемонстрировал умение применять при решении практических задач теоретические знания;
- без особых затруднений ответил на вопросы членов комиссии;
- в ответах на теоретические вопросы допустил незначительную ошибку.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если компетенции УК-1, УК-2, УК-3, УК-4, УК-5, УК-6, ОПК-1, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ПК-2, ПК-5 освоены на минимальном уровне, сформированы и таким образом студент:

- продемонстрировал усвоение основного материала, но испытывает затруднения при его воспроизведении;
- неуверенно и неверно отвечал на дополнительные вопросы членов комиссии;
- показал знания и навыки на уровне представлений, недостаточно раскрыл сущность категорий, их понятийный аспект.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если компетенции не освоены, то есть студент:

- имеет фрагментарные представления о программном материале;
- продемонстрировал незнание сущностных аспектов экономических категорий;
- в ответах допустил грубые ошибки и не продемонстрировал достаточных профессиональных навыков.

3.3 Критерии оценивания компетенций на защите выпускной квалификационной работы

При оценке выпускной квалификационной работы учитывается уровень сформированности компетенций (в соответствии с образовательным стандартом и образовательной программой) по следующим критериям:

- уровень теоретической и научно-исследовательской проработки проблемы;
- качество анализа проблемы;
- полнота и проблемность вносимых предложений по рассматриваемой проблеме;
- уровень апробации работы;
- объем экспериментальных исследований и степень внедрения в производство;
- самостоятельность разработки;
- степень владения современными программными продуктами и компьютерными технологиями;
- навыки публичной дискуссии, защиты собственных научных идей, предложений и рекомендаций;
- качество презентации результатов работы;
- общий уровень культуры общения с аудиторией;
- готовность к практической деятельности;
- отзыв руководителя и другие требования, предъявляемые фондом оценочных средств для проведения итоговой аттестации, разработанным выпускающей кафедрой.

Оценка «отлично» выставляется выпускнику, если компетенции ОПК-4, ОПК-5, ПК-1, ПК-3, ПК-4 полностью освоены на высоком уровне: ВКР выполнена на актуальную тему, четко формализованы цель и задачи исследования, раскрыта суть проблемы с систематизацией точек зрения авторов и выделением научных направлений, оценкой их общности и различий, обобщением отечественного и зарубежного опыта. Изложена собственная позиция. Стиль изложения научный со ссылками на источники. Достоверность выводов базируется на анализе рассматриваемых вопросов с применением комплекса экономико-математических и юридических методов научного познания. Авторские предложения и рекомендации аргументированы, обладают новизной и практической значимостью. Результаты исследования апробированы и подтверждены Актом о внедрении. Руководителем работа оценена положительно. В ходе защиты выпускник, представил презентацию, отражающую суть работы, уверенно излагал результаты исследования, продемонстрировал отличное владение материалом в процессе ответов на вопросы.

Оценка «хорошо» выставляется выпускнику, если компетенции ОПК-4, ОПК-5, ПК-1, ПК-3, ПК-4 полностью освоены на среднем уровне: ВКР выполнена на актуальную тему, четко формализованы цель и задачи исследования, раскрыта суть проблемы с систематизацией точек зрения авторов и выделением научных направлений, оценкой их общности и различий, обобщением отечественного и зарубежного опыта. Изложена собственная позиция. Стиль изложения научный со ссылками на источники. Достоверность выводов базируется на анализе рассматриваемых вопросов с применением комплекса юридических и экономико-математических методов научного познания. Авторские предложения и рекомендации аргументированы, обладают новизной и практической значимостью. Результаты исследования апробированы и подтверждены Актом о внедрении. Руководителем работа оценена положительно. В ходе защиты выпускник, представил презентацию, отражающую суть работы, уверенно излагал результаты исследования, продемонстрировал свободное владение материалом в процессе дискуссии.

Оценка «удовлетворительно» выставляется выпускнику, если компетенции ОПК-4, ОПК-5, ПК-1, ПК-3, ПК-4 освоены на минимальном уровне: ВКР выполнена на актуальную тему, формализованы цель и задачи исследования, тема раскрыта, изложение описательное со ссылками на источники, однако нет увязки сущности темы с наиболее значимыми направлениями решения проблемы и применяемыми механизмами или методами. Авторские предложения и рекомендации аргументированы. Руководителем работа оценена положительно. В ходе защиты выпускник, представил презентацию, в достаточной степени отражающую суть работы. Автор продемонстрировал способность разобраться в конкретной практической ситуации. В ходе защиты работы студентом допущены неточности при изложении материала,

достоверность некоторых выводов не доказана.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется выпускнику, если: выпускник нарушил календарный план разработки ВКР, выпускная квалификационная работа не содержит аргументированных выводов, не раскрывает проблематику работы, не решает поставленные цели и задачи и обучающимся не освоены ни одной компетенции: ОПК-4, ОПК-5, ПК-1, ПК-3, ПК-4. Магистрантом допущены существенные ошибки при изложении материала, достоверность выводов не доказана. Результаты исследования не апробированы. Автор не может разобраться в конкретной практической ситуации, не обладает достаточными знаниями и практическими навыками для профессиональной деятельности.

4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программ

4.1 Вопросы к итоговому (государственному) экзамену

Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)

1. Основные категории стратегического менеджмента. Функции стратегического управления. Принципы стратегического управления. Этапы стратегического управления
2. Виды стратегического управления с позиций состояния внешней среды
3. Целевые категории стратегического управления: видение, миссия, стратегические цели, стратегия.
4. Становление школ стратегического управления. Принципы классификации школ стратегий. Критерии сходства и различия школ стратегий.
5. Стратегия конкурентного преимущества.
6. Общие методы разработки стратегий. Стратегические модели. Стратегические матрицы. Методы корректировки стратегий.
7. Стратегические управленческие решения. Анализ стратегических решений. Альтернативы стратегических решений
8. Решения о модификации действующей стратегии. Формирование стратегических альтернатив. Обратная связь в системе принятия решений.
9. Стратегический учет и стратегический контроллинг: понятие, виды, проблемы реализации в российских условиях.

Стратегический маркетинг

1. Сущность стратегического маркетинга: определение, цель, задачи, функции, принципы
2. Процесс стратегического маркетинга. Продукт, объект, субъект, предмет и уровни стратегического маркетинга
3. Стратегический маркетинговый потенциал предприятия: сущность, составляющие, оценка
4. Стратегические маркетинговые решения – основа стратегического маркетинга. Особенности стратегических маркетинговых решений
5. Характеристика маркетинговых стратегий коммуникации и стратегии регулирования спроса на этапах жизненного цикла товара.
6. Теоретические основы стратегического маркетингового планирования. Характер процесса стратегического маркетингового планирования.
7. Разработка стратегии позиционирования. Возможности повышения потребительской ценности.

Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)

1. Организация как система. Социальные и социально-экономические системы. Жизненный цикл организации. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.

2. Понятие, направления развития и методы исследования организационного поведения.

3. Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации

4. Эффективность деятельности организации, ее критерии и источники.

5. Мотивационный комплекс в современном менеджменте. Методы мотивационной деятельности.

6. Поведенческий подход к определению эффективного лидерства: классические стили управления, решетка управления Р. Блэйка и ее практическая значимость

7. Организационное развитие: концепция, ее достоинства и ограничения, тенденции развития организации.

Комплексный анализ деятельности организации

1. Информационная база комплексного анализа деятельности организации. Архитектура информационно-аналитических систем

2. Информационные технологии и системы в аналитических исследованиях. Аналитические платформы в научных исследованиях

3. Теоретические основы диагностики финансово-экономического состояния организации. Виды анализа и диагностики финансово-экономического состояния организации

4. Система аналитических показателей, используемых в анализе и диагностике. Информационно-аналитическое обеспечение и его функции.

5. Проект создания информационно-аналитических систем и его стадии. Компоненты информационно-аналитической системы для поддержки принятия управленческих решений

Управление стратегическими проектами

1. Менеджмент проекта. Стратегическое управление проектами: концептуальные основы

2. Управление программами и портфелем проектов

3. Управление содержанием проекта.

4. Управление проектом по временным параметрам

5. Управление коммуникациями проекта

6. Управление качеством проекта. Управление рисками проекта

7. Управление закупками проекта

8. Управление стоимостью проекта

9. Управление человеческими ресурсами проекта

Самоменеджмент

1. Эффекты и границы результативности стилей управления. Социальная и этическая аспекты стилей управления. Соотнесение стилей управления с индивидуальными личностными характеристиками.

2. Планирование личной работы руководителя для решения задач профессиональной деятельности.

3. Методы принятия решений в самоменеджменте. Особенности их применения в нестандартных ситуациях.

4. Использование самомотивации в практике менеджмента. Факторы эффективности самомотивации, саморазвития, использования творческого потенциала.

Иностранный язык в стратегическом менеджменте и маркетинге

1. Терминология делового дискурса на иностранном языке: стратегическое управление, организационное принятие решений. (на англ. яз).

2. Терминология делового дискурса на иностранном языке: маркетинг, принятие маркетинговых решений (на англ. яз).

3. Единицы лингвистического компонента профессионального дискурса для реализации основных коммуникативных стратегий для решения задач профессиональной деятельности маркетинг, принятие маркетинговых решений (на англ. яз).

Информационные системы и модели менеджмента

1. Экономическая информация как часть информационного ресурса общества. Формирование и развитие информационных ресурсов предприятия в условиях информационной экономики, позволяющих определять, формулировать и решать проблемы.

2. Информация и информационные процессы в организационно-экономической сфере. Основные определения. Информация. Семиотика и ее разделы.

3. Классификация информационных систем. Корпоративные (интегрированные) информационные системы. Роль и место информационных технологий в управлении предприятием. Интеллектуальные информационные технологии.

4. Информационное обеспечение в системе управления маркетингом, позволяющее определять, формулировать и решать проблемы. Программные продукты в маркетинге. Аналитические средства маркетинговых программ.

Управление бизнес-процессами

1. Процессный подход к управлению. Процессная структура организации. Принципы процессного подхода. Бизнес-процесс и его составляющие.

2. Управление организацией как процесс. Размер и число бизнес-процессов в организации. Особенности выделения бизнес-процессов организации при различных формах организации управления организацией. Правила выделения бизнес-процессов.

3. Цели выделения бизнес-процессов и их влияние на процессы управления бизнес-процессами. Особенности выделения и регламентирования бизнес-процессов по структурным подразделениям. Процедура выделения и регламентирования бизнес-процессов, ориентированных на внешних клиентов организации.

4. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов. Особенности использования. Принципы и последовательность реинжиниринга бизнес-процессов организации.

5. Процедура анализа бизнес-процессов организации и принцип постоянного совершенствования. Особенности оценки эффективности процесса управления при процессном подходе к управлению организацией. Показатели процесса управления.

Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг

1. Менеджмент как процесс принятия организационно-управленческих решений.

2. Понятие и значение проблемы в процессе принятия управленческого решения.

3. Стратегии принятия решений в теории игр. Методы реализации управленческих решений.

4. Планирование решений. Организация и контроль выполнения решений.

5. Показатели финансовой и нефинансовой эффективности проектов. Факторы эффективности решений: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность управления.

6. Контроль реализации управленческих решений.

Корпоративные финансы и управление инвестициями

1. Модели управления корпорациями
2. Понятие рынка капитала. Сущность капитала корпорации. Собственные и заемные, долгосрочные и краткосрочные источники капитала корпорации. Взаимосвязь источников капитала. Структура капитала
3. Управление формированием прибыли. Точка безубыточности
4. Дивидендная политика: виды, влияние на стоимость компании
5. Факторы, воздействующие на инвестирование: временной, инфляционный фактор и фактор неопределенности
6. Инвестиционный проект как объект управления. Инвестиционный портфель. Виды инвестиционного портфеля

Стратегическое управление инновациями и изменениями

1. Назначение, сущность, основные составляющие инноваций и изменений, их необходимость. Сущность, содержание и основные концепции инновационного менеджмента
2. Механистическая и органическая концепция изменений. Концепция эквивиальности изменений. Инкрементализм.
3. Инновационный процесс, его цикличность и фазы. Закономерности развития организации. Теория цикличности инновационных колебаний.
4. Виды и эффективность организационных структур в инновационном менеджменте и формы инновационной деятельности. Понятие и классификация организационных структур в инновационном менеджменте.
5. Особенности инновационной деятельности и классификация инновационных стратегий. Понятие инновационной деятельности. Источники инновационных идей.
6. Основные модели стратегического управления инновациями и изменениями
7. Анализ готовности организации к проведению инноваций и изменений. Вовлечение персонала на этапе оценки возможности проведения изменения: проблемы и решения. Факторы успешности программы изменений в части работы с персоналом
8. Процесс управления инновациями и изменениями. Разработка плана реализации инноваций и изменений. Внедрение инноваций и изменений. Оценка результатов и институционализация инноваций и изменений
9. Сопротивление изменениям и его преодоление. Поведение руководителей и подчиненных в процессе нововведений. Методы работы с сопротивлением изменениям в коллективе

Стратегическое управление персоналом и организация командной работы

1. Система управления персоналом организации и ее основные функции (подсистемы). Организационная структура системы управления персоналом: уровни управления, кем представлены, основные функции. Виды кадровых служб в зависимости от их роли и места в системе управления персоналом организации.
2. Стратегия управления персоналом организации: понятие, этапы разработки. Политика управления персоналом: понятие, основные направления.
3. Методы обучения при усвоении нового учебного материала. Последовательность проектирования учебного занятия по общепрофессиональным и специальным дисциплинам (предметам). Правила составления обучающих программ.
4. Основные характеристики команды. Специфика командного менеджмента. Тренинговые программы по командообразованию.
5. Этапность развития малой группы. Психологические факторы группового членства: удовлетворение потребностей, связанных с группой, и реализация потребностей вне группы.

6. Модель командообразования в режиме реального времени Ю.М. Жукова, Д.В. Хренова. Модель командообразования Т.Ю. Базарова. Двухмерная модель развития группы Б. Такмена. Модели коллективообразования А.В. Петровского, Л.И. Уманского.

Интернет-маркетинг и интегрированные маркетинговые коммуникации

1. Основные подходы к созданию интернет-компаний.
2. Основные виды сетевого бизнеса
3. Денежные расчеты в сети. Платежные системы
4. Финансовый менеджмент в интернет-компаниях.
5. Реклама в сети
6. Медиа-планирование. Оптимизация рекламных расходов и анализ эффективности рекламной кампании

Задания на принятие решения в нестандартной ситуации

Практические вопросы и задачи (ситуационные задачи) для проверки уровня обученности

Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)

Задача 1.

Объем реализации продукции по годам в денежных единицах (ДЕ) и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице.

СЕБ	Доля в общем объеме реализации предприятия	Объемы реализации, тыс. ДЕ		Доля рынка в отчетном году, %	
		базис	отчет	предприятия	конкурента
Товар №1	0,43	2900	2600	34	18
Товар №2	0,146	590	620	33	25
Товар №3	0,085	90	110	5	9
Товар №4	0,301	1850	1980	11	7
Товар №5	0,038	280	310	15	12
Всего	1,0000	5710	5620	-	-

Вопросы и задания :

3. Постройте матрицу БКГ для данного предприятия
2. Пользуясь матрицей БКГ, сформулируйте возможную продуктовую стратегию предприятия, выпускающего 5 видов продукции.
3. Сделайте выводы о сбалансированности продуктового портфеля и дайте рекомендации по его улучшению.

Примечание: Границей высоких и низких темпов роста является 10 % - увеличение объема производства в год. Граница по оси абсцисс проходит на уровне коэффициента относительной доли рынка равном 1,0.

Задача 2.

Из представленного перечня факторов внешней и внутренней среды завода ООО «Ставролен»:

1. Постройте матрицу SWOT-анализа:

- большое количество посредников, перегруженность сетей распределения;
- большой опыт создания новых продуктов и быстрого продвижения их на рынки;
- возможность диверсификации деятельности;
- высокое качество продукции;
- доступ к ресурсам, возможность инвестирования;
- заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия;
- изменение политики поставщиков;
- изменения в организационной культуре и политике собственников;
- интенсивность конкуренции;
- мощная производственно-техническая база;
- нестабильность курса рубля.
- низкая скорость оборота капитала.
- низкий уровень корпоративной культуры;
- передовые технологии и развитая производственная инфраструктура;
- постоянное улучшение и развитие производственных процессов и систем компании;
- проблемы с качеством продукции;
- развитие корпоративных клиентов и новых отраслей потребителей;
- слабый маркетинг;
- снижение спроса на продукцию;
- создание нового бизнеса.
- стабильные отношения с поставщиками;
- текучесть кадров;
- тесное взаимодействие между отделами;
- увеличение доли рынка;
- увеличение рентабельности, контроль над затратами;
- широкие возможности для обучения и развития персонала, высокий уровень мотивации.
- известность предприятия на рынке.

2. Определите возможные стратегические альтернативы развития завода.

3. Определите уровни принятия решений для их реализации.

Задача 3.

Разработайте перспективные направления развития ООО «Светлана», производителя верхней женской одежды, на основе результатов анализа сильных, слабых сторон, возможностей и угроз.

	<u>ВОЗМОЖНОСТИ:</u> -изменение уровня дохода населения, и как следствие увеличение емкости рынка; -выход на рынок летней одежды; -на рынке появились ряд оптовых предприятий, которые в	<u>УГРОЗЫ:</u> - выход на рынок крупных производителей верхней одежды; - с этого года ряд крупнейших оптовых покупателей определяет поставщиков по
<u>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:</u> -высокое качество выпускаемых товаров; - разработка новой схемы объемов поставок; - финансово устойчивое; -оптимальное сочетание цена-качество.	???	???

<u>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:</u> - низкая заинтересованность руководящих и рядовых сотрудников в развитии предприятия; - высокая степень износа оборудования; - низкая производственная мощность оборудования; - себестоимость продукции выше, чем у основных	???	???
--	-----	-----

Определите базовую стратегию организации и набор реализующих ее стратегий.

Стратегический маркетинг

Задача 1.

Выполните сегментирование рынка наручных часов по нескольким признакам (не менее 2 признаков сегментации). Для одного из выделенных сегментов предложите комплекс маркетинг по форме таблицы 1

Таблица 1 – Особенности политики маркетинга по сегментам рынка товаров и услуг

Признак сегментации	Перечень сегментов	Особенности политики маркетинга на данном сегменте

Что следует сделать до разработки комплекса маркетинга? Предложите критерии для позиционирования наручных часов для выделенного вами сегмента рынка.

Задача 2.

Малое предприятие «Курочкин обед» по производству мясных полуфабрикатов из куриного мяса успешно существует на рынке уже 10 лет. Конкуренция на рынке довольно большая. Однако спрос на продукцию предприятия «Курочкин обед» высокий, предприятие имеет большие объемы производства и сбыта своей продукции, что позволяет ей снижать цены. Растущие прибыли позволяют предприятию увеличивать ассортимент своей продукции за счет разработки новых изделий. В последнее время предприятие осваивает выпуск цветных пельменей для детей. Затраты на производство и реализацию цветных пельменей составляют: постоянные затраты – 200 000 руб. в месяц, переменные затраты на килограмм пельменей – 70 руб. Цена за килограмм новых пельменей составляет 170 руб. Средний уровень цен на пельмени в регионе сложился на уровне 140 руб.

Вопросы и задания:

1. На какой на стадии жизненного цикла находится выпускаемая предприятием «Курочкин обед» продукция?
2. Какие критерии при позиционировании своей продукции использует данное предприятие?
3. Для того чтобы предприятие получало прибыль в размере не менее 90 тыс. руб. в месяц, сколько оно должно продавать килограмм цветных пельменей по данной цене?
4. Какую ценовую стратегию использует предприятие при выводе на рынок новых изделий (цветных пельменей)? Каковы условия ее использования и ограничения?

Задача 3.

Завод производит сельскохозяйственное оборудование. Он имеет многолетнюю историю, торговая марка предприятия известна далеко за пределами его региона. У предприятия налажены стабильные связи с поставщиками и потребителями-организациями.

Несмотря на минимум конкурентов, сбыт продукции не достаточно интенсивный из-за низкой покупательской способности конечных потребителей.

Вопросы и задания:

1. Укажите факторы маркетинговой среды, которые могут влиять на работу организации.
2. Постройте карту-схему рынка завода.
3. С использованием метода ПЭСТ-анализа оцените воздействие макроэкономической среды на функционирование завода. Определите роль органов государственного и муниципального управления.
4. Выявите и проанализируйте рыночные и специфические риски, которые следует учесть заводу при формировании стратегии маркетинга.

Теория организации и организационное поведение (продвинутый уровень)

Задача 1.

Президент компании, имеющей функциональную структуру управления, принял решение переподчинить себе все филиалы, так как до него стала доходить информация о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных учреждений. В связи с этим структура компании существенно изменилась. Возросло количество сотрудников, непосредственно подчиненных президенту компании. Была существенно превышена норма управляемости. В результате президент не смог уделять достаточно внимания своему аппарату управления и филиалам. По итогам года большинство социальных и экономических показателей деятельности компании значительно ухудшилось.

Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в приведенных ситуациях и, какое влияние это оказывает на организацию.

Задача 2.

Пенсионерка-врач с 25-летним стажем, уйдя на пенсию, стала посещать платные курсы кройки и шитья в районном доме культуры. Через несколько занятий она была исключена с курсов: ее обвинили в том, что она «противопоставила себя коллективу». Об этом свидетельствуют такие события.

Во время одного из занятий в помещение вошел сотрудник дома культуры с врачом-психиатром. Прервав занятия, сотрудник сказал, что все будут слушать лекцию. Пенсионерка сказала, что ей лекция не нужна, и она будет заниматься своим делом. Лектор (знакомая пенсионерки по прежней работе) потребовала, чтобы она покинула аудиторию. Пенсионерка ответила, что она пришла на оплаченные ею занятия по кройке и шитью, а не на лекцию. Тогда лектор хлопнула дверью и ушла. И все стали возмущаться: «Как вам не стыдно!»

Директор дома культуры обвинил пенсионерку в том, что она сорвала лекцию. На это пенсионерка ответила: «Не понятно только, почему при таком большом интересе не прочитать эту лекцию нормально, как полагается?»

Вопросы:

1. Почему произошел этот конфликт?
2. Что надо предпринять, чтобы не допускать конфликта?
3. Как преодолеть конфликт?
4. Оцените поведение пенсионерки, остальных слушателей курсов и дирекции дома культуры.

Задача 3.

Поступило предложение торговым организациям взять в аренду площади под офисы и магазины, во вновь построенном торговом центре. Торговый центр находится в центре города. Аренда дорогая, но проходимость довольно большая, за счет расположенных вокруг учебных заведений, банков, больницы, удобного подъезда, парковки.

Вопросы:

1. По какому закону нужно арендовать торговые площади небольшим магазинчикам?
2. Какой вид синергизма нужно использовать, чтобы получить эффект с взятых в аренду площадей?
3. Подходят ли для данной ситуации принципы закона развития?
4. Возникает ли конкуренция в однопрофильных магазинах торгового центра?
5. По каким законам будут функционировать магазины и офисы торгового центра.

Комплексный анализ деятельности организации

Задача 1.

Провести сравнительный горизонтальный и вертикальный анализ состава основных средств по данным таблицы 1.

Таблица 1 – Основные средства организации, тыс.руб.

Виды основных средств	Прошлый год	Отчетный год
Здания	6024	7380
Сооружения	3607	3607
Машины и оборудование	19364	20648
Транспортные средства	1575	2058
Производственный и хозяйственный инвентарь	461	584
Другие виды основных средств	3201	3207
Итого	34232	37484
в том числе:		
производственные	31305	34554
непроизводственные	2927	2930

Задача 2.

Имеются следующие данные о стаже работы и месячной выработке продукции рабочими:

Таблица 1 – Данные о стаже работы и месячной выработке продукции рабочими

Рабочий № п/п	Стаж, работы, лет	Месячная выработка продукции, тыс. руб.		Рабочий № п/п	Стаж, работы, лет	Месячная выработка продукции, тыс. руб.
1	8,5	295		11	10,5	306
2	6,5	310		12	9,0	290
3	9,2	327		13	5,0	265
4	4,5	275		14	16,0	350
5	2,7	245		15	10,2	288
6	6,0	280		16	5,0	240
7	13,2	312		17	5,4	270
8	14,0	352		18	7,5	278
9	11,0	325		19	8,0	288
10	12,0	308		20	1,0	220

Для изучения зависимости между стажем рабочего и месячной выработкой продукции произведите группировку рабочих по стажу, выделив пять групп рабочих с равными интервалами. По каждой группе и в целом по совокупности рабочих подсчитайте:

- общее число рабочих, их удельный вес по группам;

- общий стаж работы, в т.ч., средний стаж 1 рабочего;
- общую выработку, в т.ч., среднемесячную выработку продукции на 1 рабочего.

Результаты представьте в виде таблицы. Дайте анализ показателей таблицы и сделайте краткие выводы.

Управление стратегическими проектами

Задача 1

В таблице приведены значения продолжительности работ.

Код работы	0-1	0-2	1-3	1-4	2-5	2-6	3-4	4-7	5-6	6-7
Продолжительность работы, час	7	11	5	4	2	3	6	8	6	9

Задание:

- 1) Построить и рассчитать параметры сетевого графика мероприятий по совершенствованию системы управления.
- 2) Построить и рассчитать резервы пути.

Задача 2

Рассматривается вопрос о выборе лучшего инвестиционного проекта из двух возможных - ИП1 и ИП2. В условиях хорошей экономической конъюнктуры каждый из них может принести прибыль, а при плохой - убыток. Вероятность хорошей конъюнктуры оценена на уровне $P_1 = 75\%$, а плохой на уровне $P_2 = 25\%$.

Условие задачи представлено в виде таблицы:

Таблица 1- Данные для расчета

Выбор	Выплаты при состоянии конъюнктуры и ее вероятности (млн. руб.)	
	Хорошем $P_1 = 75\%$	Плохом $P_2 = 25\%$
ИП1	$X_{11} = 350$	$X_{12} = -550$
ИП2	$X_{21} = 425$	$X_{22} = -1050$

Задание:

1. Определить какому инвестиционному проекту отдать предпочтение?
2. Определить колебание выплат.

Задача 3

После проведения диагностики, для улучшения показателей своей деятельности предприятие имеет возможность инвестировать 2,5 млн. руб. Рассматриваются следующие инвестиционные проекты, поддающиеся дроблению (денежные поступления со знаком «+», денежные оттоки со знаком «-»):

- А (-2; 0,7; 0,8; 1,1);
- В (-1,9; 0,6; 0,9; 1,2);
- С (-1,7; 0,5; 0,7; 1,9).

Альтернативные издержки по инвестициям равны 12%.

Задание:

- 1) Необходимо определить оптимальный инвестиционный портфель, рассчитав индекс рентабельности по каждому проекту.
- 2) Необходимо определить оптимальный инвестиционный портфель, рассчитав объем финансирования по каждому проекту.

Самоменеджмент

Задача 1.

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

Вопросы:

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

Иностранный язык в стратегическом менеджменте и маркетинге

Задача 1.

Персонал, заботясь об устойчивом положении своей компании, собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и др., не всегда заботясь об ее упорядоченности и объеме. Обычно в компании хранится много рекламных листов, ксерокопий каких-либо «важных» сообщений, досье на какие-то лица или компании, текстовые файлы в компьютерах о прошедших или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немалая часть этих данных является «информационным» мусором. Компания тратит деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведки для увеличения достоверности и ценности получаемой информации, так как конкуренты могут подбросить недостоверную информацию. Иногда компания выходит на сомнительные источники якобы «очень ценной» информации, многие из этих источников носят криминальный характер.

Переведите на английский язык и выполните задания:

3. Определите основную идею текста. Незнание каких принципов коммуникации приводит к проблемам в данной ситуации? Как их можно было бы избежать?
4. Определите в предложениях видовременные формы глагола и укажите их инфинитив. Образуйте вопросительную и отрицательную формы предложений. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением других проблем управления компанией?

Информационные системы и модели менеджмента

Задача 1.

Рассчитать стоимость покупки (SP). Вводится информация о цене товара (переменная C) и о количестве единиц товара (переменная K) покупки.

На стоимость покупки назначается скидка в зависимости от количества закупленных единиц товара:

- если количество единиц меньше 60, то скидка не положена;
- если закупается от 60 единиц и больше – назначается процент скидки – 5%, если больше, чем 110 единиц – 10 %;
- иначе – скидки нет.

Вопросы и задания:

1. Отобразить алгоритм следующего расчета на блок-схеме.
2. Проанализировать пошаговое выполнение алгоритма.

Управление бизнес-процессами

Задача 1.

На рисунке 1 представлен пример IDEF0 диаграммы бизнес-процесса, разработанной при выполнении проекта в некоторой компании. Приведенная модель бизнес-процесса содержит ряд ошибок.

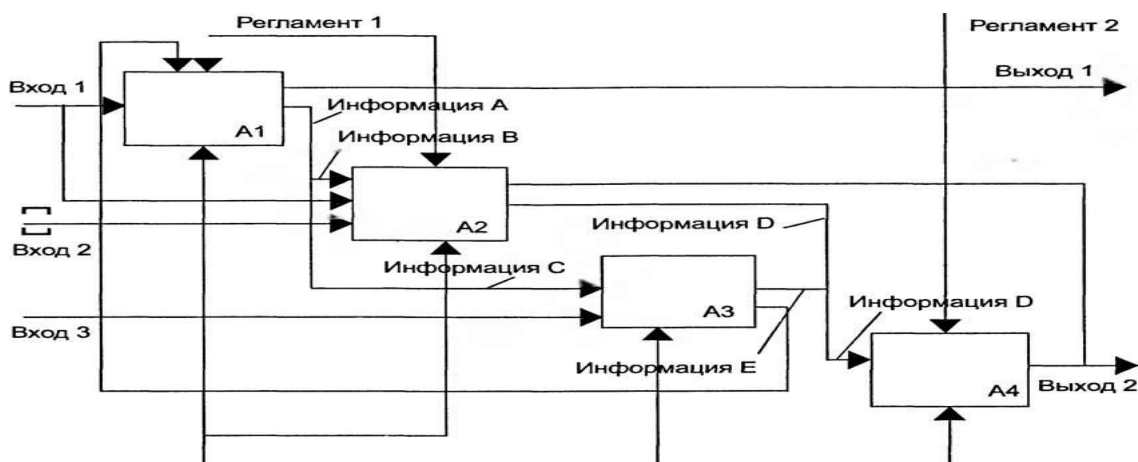


Рисунок 1 - Пример модели бизнес-процесса в нотации IDEF0, содержащей ошибки

Вопросы и задания:

Исправьте ошибки при формировании схем в нотации IDEF0:

- отсутствие управляющего воздействия для функции A3;
- нарушение требований по отображению на диаграмме туннельных стрелок.

Задача 2

1.Используя общую схему структуры бизнес-процесса (рис.1), постройте простейшую модель бизнес-процесса работы ресторана.

Рис. 1. Структура бизнес-процесса



2. Выделите владельцев бизнес-процессов ресторана и определите их границы ответственности в виде матрицы распределения ответственности за процессы.

Таблица 1 – Матрица распределения ответственности за процессы

Бзнес-процессы / Оргструктура		Должностные лица							
1	Продажа								

Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг

Задача 1

Годовой спрос $D = 14800$ единиц продукции, стоимость организации производственного цикла $СЦ = 100$ руб., издержки хранения единицы продукции $Сх = 8$ руб.

Найти экономичный размер партии, издержки, число циклов в год, расстояние между циклами.

Примечание: для решения задачи использовать формулу Вилсона.

Задача 2.

Фирме предстоит заключение сделки с предприятием о поставке ему продукции на крупную сумму. Согласно бухгалтерским данным, фактическое значение КТЛ у этого предприятия $x = 1,6$.

Фирма ведет статистику неплатежей. Согласно ей, у контрагентов фирмы, оказавшихся должниками, КТЛ находился в интервале $K_d = 0,9 - 1,8$, а у аккуратных плательщиков – $K_a = 1,2 - 2,7$.

Требуется определить:

1. Чему равна вероятность (P_p) того, что предприятие окажется неплатежеспособным и не сможет расплатиться за поставленную ему продукцию?

2. На какую минимальную прибыль ($P_{\min}$) должен рассчитывать поставщик, чтобы признать сделку целесообразной?

Задача 3.

Эксперты установили, что вероятность банкротства банка фирмы в течение предстоящего года составляет $P_b = 12\%$.

Требуется определить:

1. Чему равна вероятность того (P_3), что банкротство этого банка произойдет в течение трех ближайших лет?

2. Чему равна вероятность того (P_3), что банкротство этого банка произойдет в течение одного квартала (P_k)?

3. Чему равна вероятность того (P_3), что банкротство этого банка произойдет в течение одного месяца (P_m)?

Корпоративные финансы и управление инвестициями

Задача 1.

Рассчитать балансовый курс акций корпорации, если ее собственный капитал характеризуют приведенные в упрощенном балансе данные, тс.\$ (см. таблицу)

Принять, что стабильная среднегодовая чистая прибыль корпорации составляет 100 тыс. \$, ставка капитализации – 12%. Определить курс акции по капитализированной стоимости.

Сделать выводы

Актив		Пассив	
1. Внеоборотные активы	600	1. Уставной капитал	550
2. Оборотные активы	300	2. Дополнительно вложенный капитал	30
		3. Прочий дополнительный капитал	50
		4. Нераспределенная прибыль	10
		5. Изъятый капитал	(40)
		6. Обязательства	300
Баланс	900	Баланс	900

Задача 2.

Малое предприятие приобрело токарно-карусельный станок стоимостью 3,6 млн. руб. Срок полезного использования станка шесть лет. Планируется, что до выхода на полную мощность в первые два года станок будет нарезать 4,5 тыс. т металла в год, в последующие годы по 6 тыс. т.

Рассчитать сумму амортизации различными методами:

1. Линейный метод

2. Метод уменьшаемого остатка

3. Метод списания стоимости по сумме чисел лет полезного использования

4. Метод списания стоимости пропорционально объему продукции (работ)

Через четыре года организация планирует купить еще один станок, поэтому целью является аккумулятирование в амортизационном фонде к концу четвертого года наибольшей суммы амортизационных отчислений. Какой способ амортизации по бухгалтерскому учету будет в наибольшей мере способствовать достижению указанной цели?

Задача 3.

Оцените инвестиционный проект, имеющий следующие параметры:

стартовые инвестиции – 8000 д. ед.;

период реализации – 3 года;

денежный поток 1 год 4000 д. ед., 4000 д. ед., 5000 д. ед.;

требуемая ставка доходности (без) – 18%;

риск – 10%.

Расчеты осуществить как с учетом риска, так и без него. Предложите мероприятия по минимизации риска.

Стратегическое управление инновациями и изменениями

Задача 1.

Исходные данные: Имеются следующие виды сдерживающих стратегические организационные изменения сил и причины их возникновения (табл.).

Таблица – Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Содержание сдерживающей силы	Причина возникновения	Последствия
Боязнь сокращения вследствие введения новшеств	Неуверенность в своих силах, способностях, опасение, что люди не будут иметь возможности переквалифицироваться, недоверие к руководству	
Низкая терпимость к изменениям	Опасения людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Боязнь неожиданностей, которые могут сопровождать изменения	Присущее людям чувство скептицизма, негативное отношение к любым переменам	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	
Неожиданные ситуации	Неожиданное влияние одного события на другое	
Потеря престижа	Опасение людей, что прежняя компетенция сохранится	

Задание.

1. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы
2. Предложите мероприятия, позволяющие устранить данные последствия.

Задача 2.

Рассматривается инновационный проект, основные параметры которого представлены в таблице.

Таблица 1 – Исходные данные, млн. руб.

Показатели	Годы					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Инвестиции	35	30				
Годовой доход			20	25	30	30

Задание:

1. Определить срок окупаемости проекта с учетом приращения инвестиций и дисконтирования доходов при ставке приведения — 15%.
2. Зачем рассчитывается дисконтированный срок окупаемости проекта.

Стратегическое управление персоналом и организация командной работы

Задача 1.

Среднесписочная численность рабочих на предприятии 1250 чел. В течение года уволено по разным причинам 140 чел., в т.ч. по личному желанию и за нарушения – 110 чел. Принято на работу – 105 чел. Рассчитать коэффициенты оборота: по приему, увольнению, коэффициент текучести. Разработайте план мероприятий по снижению текучести кадров на предприятии.

Задача 2.

В коллективе отдела главного механика одного завода было проведено социометрическое исследование взаимоотношений между работниками с целью разделить отдел на два подразделения. По представленной ниже социоматрице постройте социограмму, а затем распределите людей на 2 группы по 4 человека с явно выраженными лидерами и удовлетворительными отношениями внутри каждой группы. Изобразите их в виде двух малых социограмм.

Таблица 1 – Социоматрица

№	Фамилии	Социометрические критерии позитивный негативный			
		кого выбрал	кто выбрал	кого отверг	кто отверг
1.	Петухов	2,4,5	3,4,8	3,6,7	2,6,7
2.	Калинин	8	1,6,8	1,3,4,5	3,4,5,7
3.	Туманов	1,4,5,8	4,5,7	2	1,2
4.	Пронин	1,3,7	1,3	2	2,8
5.	Старов	3,6	1,3,6	2,7	2,8
6.	Игнатьев	2,5	5,7	1,7	1
7.	Толмачев	3,6	4	1,2	1,5,6
8.	Козлов	1,2	2,3	4,5	-

2. Подтвердите свои выводы расчетом количественных показателей: коэффициентов психологической совместимости и несовместимости, нейтральности, сплоченности, коэффициентов значимости личности в группе.

Интернет-маркетинг и интегрированные маркетинговые коммуникации

Задача 1.

По следующим данным определите эффективность рекламы. Прирост прибыли компании составил 30 млн. рублей. Расходы на рекламу складывались следующим образом. Рекламное объявление в прессе: тариф на 1 дм² газетной площади – 20 тыс.рублей; объявления занимают общую площадь 20 дм². Телевизионная реклама: тариф за 1мин. демонстрации по TV – 320 тыс. рублей; показ составил 7 дней показа по 3 мин. Прямая почтовая реклама: разослано 210 тыс. рекламных листовок; изготовление(печатание) обошлось по 10 руб./шт.; рассылка стоила 15 руб./шт.

4.2 Оценочные средства для итоговой (государственной итоговой) аттестации выпускной квалификационной работы

Перечень тем выпускных квалификационных работ по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг».

1. Анализ влияния человеческого фактора на процедуры разработки и принятия стратегических решений в компании
2. Анализ деятельности и управление стратегическим развитием организации
3. Анализ деятельности отраслевых комплексов: стратегические возможности и оценка привлекательности
4. Анализ сезонных колебаний продаж товаров в торговом предприятии.
5. Анализ сильных и слабых сторон фирмы как инструмент стратегического планирования
6. Анализ стратегических противоречий развивающейся организации.
7. Бизнес-планирование и управление инвестиционным проектом в стратегическом аспекте.
8. Бизнес-планирование инвестиционных проектов стратегического типа (в областях ...).
9. Брендируемые сообщества в социальных сетях как инструмент повышения лояльности интернет-пользователей.
10. Вирусный маркетинг как эффективная форма рекламы в продвижении товаров и услуг.
11. Влияние маркетинговой деятельности на конкурентоспособность организации.
12. Внедрение новых технологий в маркетинговые исследования
13. Внутренняя диагностика компании: определение сильных и слабых сторон
14. Возможности формирования стратегии развития бизнеса в современных условиях
15. Выбор и обоснование методов управления рисками разработки и реализации стратегии организации.

16. Выбор и обоснование стратегических направлений развития организационной культуры предприятия (на конкретном примере).

17. Инвестиционный план предлагаемого бизнеса (в области...).

18. Инновационная деятельность на российских фирмах: стратегические и организационные аспекты

19. Инновационные стратегические проекты: методы разработки и управления реализацией

20. Инновационные подходы в маркетинговой деятельности компании.

21. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях.

22. Интеграция процессов управления маркетинговой деятельностью с помощью маркетинговой информационной системы.

23. Информационно-аналитическое обеспечение маркетинговой стратегии ценообразования.

24. Использование базовых методов формирования и выбора стратегических инициатив

25. Использование бенчмаркинга как эффективного направления маркетингового анализа деятельности организации медиаиндустрии.

26. Использование современных методов определения приоритетных функциональных стратегий организации

27. Исследование и развитие маркетинговых компетенций компании/предприятия/организации (на конкретном примере).

28. Исследование конъюнктуры рынка, выпускаемой продукции/услуг (на примере рынка конкретной организации).

29. Исследование особенностей поведения потребителей на товарных рынках (на примере конкретного рынка).

30. Исследование технологий создания потребительской ценности

31. Конкурентные стратегии развития производственной сферы региона

32. Конкурентный анализ отраслевых комплексов и регионов

33. Концепция ценности как методологическая основа стратегического выбора

34. Маркетинг в развитии коммерческой деятельности розничного предприятия.

35. Маркетинговое планирование на предприятии.

36. Маркетинговой аудит и особенности его проведения в практике современных организаций (на конкретном примере).

37. Маркетинговые исследования в системе управления ассортиментной политикой предприятия.

38. Маркетинговые исследования как этап процесса принятия стратегических решений.

39. Маркетинговые стратегии управления спросом на продукцию предприятия (на конкретном примере)

40. Маркетинговый анализ деятельности фирмы

41. Маркетинговый потенциал организации: определение и оценка.

42. Методические и организационные аспекты внедрения процессного подхода в стратегическое управление организацией.

43. Методы портфельного анализа деятельности фирмы(на конкретном примере)

44. Методы стратегического анализа в управлении развитием организации (на конкретном примере).

45. Методы сценарно-стратегического анализа и планирования в управлении организацией (на конкретном примере)

46. Методы сценарно-стратегического анализа и стратегического планирования в управлении организацией

47. Механизм формирования устойчивых конкурентных преимуществ организации (на конкретном примере).

48. Механизмы совершенствования управления предприятием на основе реализации ресурсной стратегии (на конкретном примере)

49. Модели стратегического управления организациями в России: состояние и пути совершенствования.

50. Модели, инструменты и технологии стратегических организационных изменений.

51. Нейромаркетинг в деятельности компании.

52. Новые формы организации предпринимательской деятельности и перспективы их развития.

53. Обоснование предлагаемого бизнеса в стратегическом аспекте (в области...).

54. Операционная стратегия организации: теоретические, прикладные и организационные аспекты.

55. Организационная структура как объект стратегических изменений

56. Организационно-методические подходы к стратегическому управлению финансами организации.

57. Организация директ-маркетинга на предприятии.

58. Организация и методы сбора маркетинговой информации в Internet.

59. Организация и планирование сбыта товаров на потребительском рынке.

60. Организация рекламы и ее влияние на результативность коммерческой деятельности предприятия.

61. Организация торговли в Internet-сети.

62. Особенности разработки корпоративной стратегии в многопрофильных корпорациях.

63. Особенности маркетинга в сфере услуг.

64. Особенности организационного развития в современном стратегическом менеджменте.

65. Особенности разработки стратегии управления организацией в условиях глобализации и информатизации экономики

66. Особенности управления маркетинговой деятельности на основе мерчандайзинга.

67. Оценка и выбор ценовой стратегии организации на конкурентном рынке.

68. Оценка риска предлагаемого бизнеса в стратегическом аспекте (в области...).

69. Оценка эффективности инвестиционного проекта предлагаемого бизнеса в стратегическом аспекте (в области...).

70. Оценка эффективности маркетинговой деятельности предприятия.

71. Перспективы и особенности развития стратегического маркетинга.

72. План маркетинга предлагаемого бизнеса как обоснование его перспективности (в области...).

73. Планирование и построение программы маркетинга, методы разработки стратегического плана и оперативной программы.

74. Портфельный анализ в системе стратегического планирования организации.

75. Портфельный анализ и развитие структуры деятельности компании.

76. Построение бизнес-процессов в фирмах разного стратегического типа

77. Применение аналитических инструментов в процессе совершенствования маркетинговой политики.

78. Применение методов системного анализа в управлении стратегическими изменениями.

79. Применение франчайзинга в розничной торговле в условиях российского рынка.

80. Принятие стратегических решений по повышению конкурентоспособности продукции предприятия (на конкретном примере).

81. Приоритеты стратегического развития инновационной деятельности в организациях Ставропольского края

82. Проблемы преодоления сопротивлений персонала организации в процессе стратегических изменений

83. Проблемы применения концепции социально-этического маркетинга.

84. Проблемы реализации стратегий в организациях различного размера и типа.

85. Проблемы соответствия миссии, стратегии и структуры организации: диагностика и варианты решения

86. Проведение организационных изменений на основе процессного подхода в стратегическом управлении.

87. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых управленческих решений

88. Продвижение брендов в веб-пространстве на основе интернет-комьюнити

89. Продвижение продукции на рынке потребительских товаров.

90. Пути совершенствования прогрессивных форм продажи и методов обслуживания покупателей.

91. Развитие внутрифирменного планирования в организации с учетом инновационной стратегической составляющей

92. Развитие и управление различными формами маркетинговых коммуникаций в современных российских условиях.

93. Развитие инновационной инфраструктуры в Ставропольском крае: стратегический подход.

94. Развитие кадрового потенциала организации: стратегический аспект (на материалах...).

95. Развитие концепции брендинга в вопросах эффективного маркетинга.

96. Развитие маркетинга партнёрских отношений.

97. Развитие маркетинговой деятельности организации на основе использования технологий прямого маркетинга.

98. Развитие маркетинговой деятельности организации на основе использования технологий прямого маркетинга (на конкретном примере).

99. Развитие механизма управления стратегическими изменениями в организации.

100. Развитие подходов к сегментации рынка в стратегическом аспекте.

101. Развитие событийного маркетинга в организации (на конкретном примере).

102. Развитие форм дифференциации в стратегическом управлении.

103. Разработка (или совершенствование) деятельности в сфере мерчандайзинга (на конкретном примере).

104. Разработка (или совершенствования) деятельности в сфере сетевого маркетинга (на конкретном примере).

105. Разработка /развитие конкурентных стратегий (на материалах...).

106. Разработка антикризисной маркетинговой стратегии фирмы.

107. Разработка ассортиментной политики организации на рынке.

108. Разработка бизнес-плана для реализации бизнес-идеи в стратегическом аспекте.

109. Разработка и выводение на рынок новой продукции.

110. Разработка и реализация маркетинговой стратегии (на материалах...).

111. Разработка и реализация стратегии управления персоналом (на материалах...).

112. Разработка и реализация стратегии управления финансами (на материалах...).

113.Разработка и совершенствование технологий продвижения продукции на основе ивент-маркетинга (событийного маркетинга-менеджмента) на предприятии, в организации (на конкретном примере).

114.Разработка и совершенствование электронного маркетинга (торговли) на предприятии, в организации (на конкретном примере).

115.Разработка и управление event-мероприятиями

116.Разработка коммуникативной политики организации

117.Разработка коммуникативной политики организации в Интернете

118.Разработка программы внедрения системы CRM на предприятии, в организации (на конкретном примере).

119.Разработка PR-кампании (на примере конкретной организации).

120.Разработка рекламной стратегии (на примере конкретной организации).

121.Разработка системы стратегического управления в многопрофильной организации.

122.Разработка системы управления маркетингом на предприятии (на конкретном примере).

123.Разработка стратегии брендинга компании, продукции, услуг, (на конкретном примере).

124.Разработка стратегии и тактики управления маркетингом на предприятии (на конкретном примере).

125.Разработка стратегии коммуникации в процессе создания имиджа бренда компании, продукции, услуг, (на конкретном примере)

126.Разработка стратегии конкуренции на основе ситуационного подхода

127.Разработка стратегии марочной политики организации (на конкретном примере).

128.Разработка стратегии организации с использованием сценарного подхода

129.Разработка стратегии позиционирования продукции на рынке (на конкретном примере).

130.Разработка стратегии продвижения продукции организации

131.Разработка стратегии продвижения продукции предприятия на основе работы с ключевыми клиентами компаниями (на конкретном примере).

132.Разработка стратегии развития диверсифицированной компании

133.Разработка стратегии развития консультационной фирмы

134.Разработка стратегии развития производственной компании

135.Разработка стратегии сегментации рынка (на конкретном примере рынка потребительских товаров и услуг, производственного назначения).

136.Разработка стратегических ориентиров компании по результатам SWOT анализа

137.Разработка технологии управления рисками реализации стратегии на основе ситуационного подхода

138.Разработка технологий развития инвестиционного маркетинга на рынке высоких технологий (на конкретном примере).

139.Разработка технологий развития латерального маркетинга на конкретном примере).

140.Разработка/совершенствование технологий продвижения продукции на основе перекрестного маркетинга на предприятии, в организации (на конкретном примере).

141.Разработка/совершенствование технологий социального маркетинга на предприятии, в организации (на конкретном примере)

142.Разработка/совершенствование технологий экологического маркетинга на предприятии, в организации (на конкретном примере).

143.Рационализация модели выработки и принятия стратегических решений в компании

144.Реализация стратегии на основе методологии управления изменениями.

145.Рекламные стратегии розничных сетей (независимых магазинов).

146.Ресурсный подход к разработке и реализации стратегии организации.

147. Роль инноваций в формировании и реализации стратегий компаний
148. Роль стратегического анализа в организационном развитии компании (на конкретном примере).
149. Система внутрифирменного стратегического планирования и пути её совершенствования.
150. Система сбалансированных показателей как способ формирования и реализации стратегических планов
151. Совершенствование и планирование маркетинговых исследований на предприятии, в организации (на конкретном примере).
152. Совершенствование инновационной политики предприятия, организации на основе использования маркетинга (продукции, услуг на конкретном примере).
153. Совершенствование информационного обеспечения стратегического менеджмента.
154. Совершенствование методического обеспечения бизнес-планирования малых фирм в стратегическом аспекте (в области ...).
155. Совершенствование механизма реализации стратегий в условиях кризиса на основе методологии управления изменениями.
156. Совершенствование организации сбыта на коммерческом предприятии.
157. Совершенствование системы маркетинговых коммуникаций предприятия, организации (на конкретном примере).
158. Совершенствование системы стратегического менеджмента в многопрофильной организации на основе методологии управления изменениями.
159. Совершенствование системы стратегического управления инновационной деятельностью организации.
160. Совершенствование стратегии продвижения бренда товара, услуг, предприятия, организации (на конкретном примере).
161. Совершенствование товарной политики
162. Совершенствование управления выставочной деятельностью предприятия, организации (на конкретном примере).
163. Совершенствование управления маркетинговой деятельностью организации (на конкретном примере).
164. Совершенствование управления рекламной кампанией предприятия, организации (на конкретном примере).
165. Современные проблемы теории и практики принятия и реализации стратегических управленческих решений.
166. Согласование интересов субъектов при изменении стратегических целей организации.
167. Согласование корпоративной и бизнес-стратегии в условиях диверсификации.
168. Создание и поддержание ценности бренда путем применения комплекса маркетинговых коммуникаций.
169. Создание и развитие конкурентных преимуществ малой фирмы .
170. Создание и управление системой сбора информации и исследований на предприятии, в организации (на конкретном примере).
171. Создание стратегических альянсов как способ достижения устойчивых конкурентных преимуществ
172. Состояние и перспективы развития рекламно-информационного бизнеса.
173. Социальная ответственность бизнеса как элемент стратегического развития организации (на конкретном примере).
174. Социально-экономическая эффективность малых организаций: стратегический подход.
175. Социальные факторы стратегических изменений в организации.

176. Специфические особенности стратегического планирования финансов малых предприятий.

177. Становление стратегического управления бюджетом предприятия (на материалах...).

178. Стимулирование продаж и его роль в коммерческой деятельности фирмы.

179. Стратегии диверсифицированного роста компании: возможности и риски

180. Стратегии комплекса маркетинга на различных этапах жизненного цикла товара (услуги).

181. Стратегии мотивации деятельности персонала в условиях инновационного развития экономики.

182. Стратегии развития сетей оптовой и розничной торговли.

183. Стратегии роста в различных сферах бизнеса

184. Стратегии слияния и поглощения: возможности и риски

185. Стратегии ценообразования на продукцию

186. Стратегическая диагностика диверсифицированной компании с использованием инструментов портфельного анализа

187. Стратегические аспекты исследования поведения покупателей.

188. Стратегические партнерства как способ согласования долгосрочных интересов стейкхолдеров организации

189. Стратегические планы развития отдельных малых инновационных фирм (на примере ...).

190. Стратегические проблемы управления социально-экономическими системами различных организационных форм.

191. Стратегические решения: подготовка и оценка альтернатив

192. Стратегический анализ и диагностика конкурентоспособности компаний

193. Стратегическое и тактическое планирование как составная часть механизма реализации стратегических целей.

194. Стратегическое планирование в системе управления компанией.

195. Стратегическое позиционирование компаний

196. Стратегическое развитие кадрового потенциала организации (на конкретном примере).

197. Стратегическое управление бизнесом: проблемы и перспективы

198. Стратегическое управление организацией в условиях нестабильной внешней среды

199. Стратегическое управление при формировании компетенций персонала коммерческой организации

200. Стратегическое управление промышленным комплексом Ставропольского края

201. Стратегия развития отраслевого комплекса (на примере конкретной отрасли народного хозяйства).

202. Стратегия сбыта продукции организации на товарном рынке

203. Теоретико-методические аспекты разработки стратегии развития организации.

204. Теоретические основы стратегического менеджмента и современное состояние его применения в организации.

205. Трансформация мотивационных механизмов деятельности персонала на основе методологии управления изменениями (на материалах...).

206. Управление клиентоориентированностью организации (на конкретном примере).

207. Управление маркетинговой деятельностью некоммерческой организации

208. Управление маркетинговыми затратами в организации

209. Управление рыночной стратегией организации.

210. Управление стратегическими изменениями в организации.

211. Управление стратегическими изменениями в процессе реструктуризации предприятия

212. Учёт результатов анализа внутреннего и внешнего окружения фирмы при проведении стратегических изменений.

213. Учёт результатов анализа зарубежного опыта в стратегическом управлении.

214. Учёт результатов анализа конкурентных преимуществ в определении путей стратегического развития организаций.

215. Финансовый план предлагаемого бизнеса в стратегическом аспекте (в области...).

216. Формирование и реализация стратегии аутсорсинга для предприятий, функционирующих в кризисных условиях

217. Формирование и стратегическая адаптация персонал-технологий к изменяющимся условиям деловой среды (на конкретном примере).

218. Формирование института социальной ответственности бизнеса в России: стратегические проблемы и перспективы.

219. Формирование механизма стратегического управления организацией.

220. Формирование механизма управления реструктуризацией с использованием методологии управления изменениями

221. Формирование сбалансированной карты стратегических показателей компании

222. Формирование системы долгосрочных стратегических взаимоотношений с клиентами.

223. Формирование стратегии компании с использованием модели DELTA

224. Формирование стратегии управления персоналом промышленного предприятия (на конкретном примере).

225. Формирование стратегических направлений развития (региональной дилерской сети) торгового предприятия

226. Формирование ценовой стратегии и политики предприятия.

227. Экономические условия стратегического развития высшего профессионального образования в регионе (на конкретном примере).

Выпускная квалификационная работа имеет следующую композиционную структуру:

Титульный лист, задание

Результаты обучения	Формулировка задания	Контролируемые компетенции, индикатор(ы)
Основываясь на знании и понимании методологии стратегического менеджмента и маркетинга, теоретических основ проектного управления, владея методикой и инструментарием разработки стратегий и проектов разного уровня, способен осуществлять разработку и управление самостоятельным прикладным или аналитическим научно-исследовательским проектом в области стратегического менеджмента и маркетинга	Задание 1. Заполнить типовую форму титульного листа и задания	ИД-1. ПК-1.

Содержание

Результаты обучения	Формулировка задания	Контролируемые компетенции, индикатор(ы)
Основываясь на знании и понимании методологии стратегического менеджмента и маркетинга, теоретических основ проектного управления, владея методикой и инструментарием разработки стратегий и проектов разного уровня, способен осуществлять разработку и управление самостоятельным прикладным или аналитическим научно-исследовательским проектом в области стратегического менеджмента и маркетинга	Задание 1. Составить содержание дипломной работы, отразив точные названия структурных элементов работы с указанием номера страницы начала каждого из них	ИД-1. ПК-1.

Введение

Результаты обучения	Формулировка задания	Контролируемые компетенции, индикатор(ы)
Основываясь на знании и понимании методологии стратегического менеджмента и маркетинга, теоретических основ проектного управления, владея методикой и инструментарием разработки стратегий и проектов разного уровня, способен осуществлять разработку и управление самостоятельным прикладным или аналитическим научно-исследовательским проектом в области стратегического менеджмента и маркетинга; Способен представлять результаты проведенного стратегического анализа и маркетингового исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	Задание 1. Изложить актуальность темы исследования, поставить цель и основные задачи работы, определить предмет и объект исследования, теоретическую, инструментально-методическую основу и информационно-эмпирическую базу исследования	ИД-1. ПК-1. ИД-2. ПК-1.

Результаты обучения	Формулировка задания	Контролируемые компетенции, индикатор(ы)
Применяя знания о методах сбора, обработки и анализе данных, необходимых для решения исследовательских задач, осуществляет обработку и анализ информации при проведении научных исследований в области стратегического менеджмента и маркетинга; понимая сущность и методологию науки способен провести анализ, обобщение и сравнение научных позиций авторов, критически оценить результаты научных исследований в менеджменте и смежных областях	Задание 1. Используя основы знаний о методах сбора, обработки и анализе данных, необходимых для решения управленческих задач в различных сферах деятельности международных организаций, изложить теоретические аспекты исследуемой проблемы в соответствии с темой дипломной работы, историю развития научных представлений по теме работы Задание 2. Провести критический анализ изученных литературных источников (на русском и иностранном языках) Задание 3. Сравнив различные точки зрения на теоретические аспекты исследуемой проблемы, обобщить существующие подходы, выделить общепризнанные точки зрения по теоретическим аспектам исследуемой проблемы и сделать выводы с формулировкой собственной позиции и нового знания	ИД-1. ОПК-5
методологии стратегического менеджмента и маркетинга, теоретических основ проектного управления, владея методикой и инструментарием разработки стратегий и проектов разного уровня, способен осуществлять разработку и управление самостоятельным прикладным или аналитическим научно-исследовательским проектом в области стратегического менеджмента и маркетинга		ИД-1. ПК-1
Способен представлять результаты проведенного стратегического анализа и маркетингового исследования в виде научного отчета, статьи или доклада		ИД-2 ПК-1
При проведении стратегического анализа и маркетинговых исследований способен осуществлять сбор, обработку, мониторинг и интерпретацию информации о факторах внешней и внутренней среды на различных сегментах рынка с использованием информационных технологий обработки и интеллектуального анализа больших массивов данных для принятия стратегических решений в цифровой бизнес-среде		ИД-3 ПК-1

Графический материал (при необходимости)

Раздел 2 Проблемно-аналитический

Результаты обучения	Формулировка задания	Контролируемые компетенции, индикатор(ы)
Применяя принципы проектной и процессной деятельности в современных организациях, использует методы, техники создания их бизнес-моделей и управления процессами, а также, формирует карту бизнес-процессов.	Задание 1. Описать объект исследования: организационно-экономическая, управленческо-правовая характеристика объекта исследования. Рассмотреть организационно-правовую форму, основные виды деятельности и структуру управления объекта исследования.	ИД-1 ОПК-4
Применяя знания о методах сбора, обработки и анализе данных, необходимых для решения исследовательских задач, осуществляет обработку и анализ информации при проведении научных исследований в области стратегического менеджмента и маркетинга; понимая сущность и методологию науки способен провести анализ, обобщение и сравнение научных позиций авторов, критически оценить результаты научных исследований в менеджменте и смежных областях	Задание 2. Провести стратегический и финансово-экономический анализ деятельности объекта исследования. Используя необходимые математические методы и инструменты, а также прогрессивные информационные технические средства и технологии, на основе собранных и обработанных экономических данных о деятельности хозяйствующего субъекта рассчитать основные показатели его функционирования, проанализировать полученные результаты и сформулировать выводы.	ИД-1. ОПК-5
Понимая методы проведения научных исследований, способы и формы подготовки и реализации научно-исследовательских проектов способен проводить научные исследования самостоятельно и в коллективе; применяет современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы при разработке научно-исследовательских, аналитических, консалтинговых и прочих проектов в стратегическом менеджменте и маркетинге	В процессе исследования осуществить расчет экономических, социально-экономических, финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующего субъекта, анализ и интерпретацию финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности коммерческих и некоммерческих организаций различных организационно-правовых форм, их объединений, органов государственной власти и местного самоуправления (в зависимости от объекта исследования), с целью использования полученных сведений	ИД-2. ОПК-5

методологии стратегического менеджмента и маркетинга, теоретических основ проектного управления, владея методикой и инструментарием разработки стратегий и проектов разного уровня, способен осуществлять разработку и управление самостоятельным прикладным или аналитическим научно-исследовательским проектом в области стратегического менеджмента и маркетинга	для принятия управленческих решений. Задание 3. Провести анализ внешней среды объекта исследования, рынков сбыта, выявить новые рыночные возможности, осуществить прогнозирование тенденций развития рынков и глобальных экономических трендов с учетом проблематики проводимого исследования Задание 4. Сформулировать проблемное поле развития предмета исследования на объекте	ИД-1. ПК-1.
Способен представлять результаты проведенного стратегического анализа и маркетингового исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	исследования с учетом выявленных изменений глобальной среды, национальных особенностей, тенденций развития рынков и глобальных экономических трендов.	ИД-2. ПК-1.
При проведении стратегического анализа и маркетинговых исследований способен осуществлять сбор, обработку, мониторинг и интерпретацию информации о факторах внешней и внутренней среды на различных сегментах рынка с использованием информационных технологий обработки и интеллектуального анализа больших массивов данных для принятия стратегических решений в цифровой бизнес-среде		ИД-3 ПК-1
выбирает и использует инструменты комплекса маркетинга с учетом их целесообразности в условиях конкретной рыночной ситуации; применяя знания о принципах и процессах интеграции маркетинговой концепции в деятельность организации, обосновывает направления использования современных маркетинговых технологий для разработки и достижения общекорпоративных и маркетинговых стратегий		ИД-1 ПК-3

применяя знания о потребительском рынке, принципах, этике и проблемах изучения покупательского поведения, определяет и оценивает внешние и внутренние факторы, влияющие на поведение потребителей в среде выбора, строит прогноз спроса и модель принятия решений о покупке, использует релевантные подходы к параметрам выбора и к измерению лояльности потребителя, определяет возможности для улучшения среды выбора и разрабатывает меры по привлечению новых потребителей.		ИД-2 ПК-3
Опираясь на требования к созданию и продвижению брендов, знания правовых основ регулирования управления ими, самостоятельно выполняет процедуры бренд-менеджмента с использованием необходимых инструментов создания и управления брендами, формирует концепцию и план продвижения бренда на основе разработанных словесных и графических решение по бренду, применяет практический опыт для анализа роли нематериальных активов в акционерной стоимости и определяет стоимость бренда, торговых марок; на основе анализа взаимосвязи маркетинговых и финансовых показателей компании самостоятельно находит направления использования технологий маркетинга для обеспечения роста денежных потоков и стоимости компании.		ИД-3 ПК-3
Опираясь на знание и понимание методологии стратегического менеджмента и маркетинга, владея методикой и		ИД-1 ПК-4

инструментарием разработки стратегий разного уровня, способен осуществлять разработку стратегий развития деятельности организации.		
- Опираясь на комплексный подход в осуществлении функций управления, знание методов и инструментов стратегического менеджмента, обеспечивает реализацию организационной, мотивационной и контрольно-мониторинговой функции при управлении реализацией стратегий развития деятельности организации - с позиций достижения общих целей развития организации составляет план, ставит задачи и контролирует маркетинговое подразделение в организации, разрабатывает систему мотивации его сотрудников, организует взаимодействия внутри маркетинговой службы и с другими подразделениями организации для обеспечения реализации корпоративной стратегии; на основе оценки экономических и социальных результатов осуществления рыночно ориентированной деятельности предприятия определяет результативность маркетингового управления им, принимает решения по внедрению изменений в маркетинговую деятельность		ИД-2 ПК-4

Графический материал (при необходимости)

Раздел 3 _____ Проектно-практический _____

Результаты обучения	Формулировка задания	Контролируемые компетенции, индикатор(ы)
Применяя принципы проектной и процессной деятельности в современных организациях, использует методы, техники создания их бизнес-моделей и	Задание 1. На основе знаний организации проектной деятельности, используя методы, техники создания бизнес-моделей и управления процессами, а также модели и методы	ИД-1 ОПК-4

управления процессами, а также, формирует карту бизнес-процессов.	инновационного менеджмента, определить направления устранения выявленных проблем развития объекта исследования Задание 2. Разработать научно-исследовательский проект/ консалтинговый проект/стратегию развития, план ее реализации/ план вывода бизнеса на новый рынок, изложить организационно-управленческое обоснование предлагаемых мероприятий по решению выявленных проблем развития объекта исследования Задание 3. Изложить процедуры контроля выполнения разработанных проектных и плановых документов Задание 4. С учетом специфики управления инвестициями, основ законодательства, регулирующих инвестиционный процесс в России и за рубежом, используя методы и инструментарии оценки эффективности инвестиций обосновывать варианты финансирования проектных предложений (мероприятий)/инвестиционных проектов/стратегии развития, оценить связанные с их реализацией риски	ИД-2 ОПК-4
Анализируя рынки, выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности, использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации.		
Применяя знания о методах сбора, обработки и анализе данных, необходимых для решения исследовательских задач, осуществляет обработку и анализ информации при проведении научных исследований в области стратегического менеджмента и маркетинга; понимая сущность и методологию науки способен провести анализ, обобщение и сравнение научных позиций авторов, критически оценить результаты научных исследований в менеджменте и смежных областях		ИД-1. ОПК-5
Понимая методы проведения научных исследований, способы и формы подготовки и реализации научно-исследовательских проектов способен проводить научные исследования самостоятельно и в коллективе; применяет современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы при разработке научно-исследовательских, аналитических, консалтинговых и прочих проектов в		ИД-2. ОПК-5

стратегическом менеджменте и маркетинге		
методологии стратегического менеджмента и маркетинга, теоретических основ проектного управления, владея методикой и инструментарием разработки стратегий и проектов разного уровня, способен осуществлять разработку и управление самостоятельным прикладным или аналитическим научно-исследовательским проектом в области стратегического менеджмента и маркетинга		ИД-1. ПК-1.
Способен представлять результаты проведенного стратегического анализа и маркетингового исследования в виде научного отчета, статьи или доклада		ИД-2. ПК-1.
При проведении стратегического анализа и маркетинговых исследований способен осуществлять сбор, обработку, мониторинг и интерпретацию информации о факторах внешней и внутренней среды на различных сегментах рынка с использованием информационных технологий обработки и интеллектуального анализа больших массивов данных для принятия стратегических решений в цифровой бизнес-среде		ИД-3 ПК-1
выбирает и использует инструменты комплекса маркетинга с учетом их целесообразности в условиях конкретной рыночной ситуации; применяя знания о принципах и процессах интеграции маркетинговой концепции в деятельность организации, обосновывает направления использования современных маркетинговых технологий для		ИД-1 ПК-3

разработки и достижения общекопоративных и маркетинговых стратегий		
применяя знания о потребительском рынке, принципах, этике и проблемах изучения покупательского поведения, определяет и оценивает внешние и внутренние факторы, влияющие на поведение потребителей в среде выбора, строит прогноз спроса и модель принятия решений о покупке, использует релевантные подходы к параметрам выбора и к измерению лояльности потребителя, определяет возможности для улучшения среды выбора и разрабатывает меры по привлечению новых потребителей.		ИД-2 ПК-3
Опираясь на требования к созданию и продвижению брендов, знания правовых основ регулирования управления ими, самостоятельно выполняет процедуры бренд-менеджмента с использованием необходимых инструментов создания и управления брендами, формирует концепцию и план продвижения бренда на основе разработанных словесных и графических решение по бренду, применяет практический опыт для анализа роли нематериальных активов в акционерной стоимости и определяет стоимость бренда, торговых марок; на основе анализа взаимосвязи маркетинговых и финансовых показателей компании самостоятельно находит направления использования технологий маркетинга для обеспечения роста денежных потоков и стоимости компании.		ИД-3 ПК-3

Опираясь на знание и понимание методологии стратегического менеджмента и маркетинга, владея методикой и инструментарием разработки стратегий разного уровня, способен осуществлять разработку стратегий развития деятельности организации.		ИД-1 ПК-4
- Опираясь на комплексный подход в осуществлении функций управления, знание методов и инструментов стратегического менеджмента, обеспечивает реализацию организационной, мотивационной и контрольно-мониторинговой функции при управлении реализацией стратегий развития деятельности организации - с позиций достижения общих целей развития организации составляет план, ставит задачи и контролирует маркетинговое подразделение в организации, разрабатывает систему мотивации его сотрудников, организует взаимодействия внутри маркетинговой службы и с другими подразделениями организации для обеспечения реализации корпоративной стратегии; на основе оценки экономических и социальных результатов осуществления рыночно ориентированной деятельности предприятия определяет результативность маркетингового управления им, принимает решения по внедрению изменений в маркетинговую деятельность		ИД-2 ПК-4

Графический материал (при необходимости)

Заключение

Результаты обучения	Формулировка задания	Контролируемые компетенции, индикатор(ы)
---------------------	----------------------	--

Способен представлять результаты проведенного стратегического анализа и маркетингового исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	Задание 1. Изложить основные результаты работы, выводы, предложения и рекомендации по итогам исследований	ИД-2. ПК-1
--	---	------------

Список использованных источников

Результаты обучения	Формулировка задания	Контролируемые компетенции, индикатор(ы)
Способен представлять результаты проведенного стратегического анализа и маркетингового исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	Задание 1. Составить и систематизировать список использованных источников литературы (в том числе 2-3 на иностранном языке)	ИД-2. ПК-1

Приложения

Защита ВКР

Результаты обучения	Формулировка задания	Контролируемые компетенции, индикатор(ы)
Способен представлять результаты проведенного стратегического анализа и маркетингового исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	Задание 1. С использованием современных информационно-аналитических систем и вычислительной техники подготовить доклад, иллюстрационный материал и мультимедийную презентацию, отразив основные результаты проведенного исследования Задание 2. Проявить способности публичных выступлений с применением навыков ораторского искусства, а также коммуникации в устной форме на русском языке для представления результатов проведенного исследования в виде дипломной работы	ИД-2. ПК-1

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения образовательной программы.

5.1 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения образовательной программы на итоговом (государственном) экзамене

Результаты государственного экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Результаты государственных экзаменов, проводимых в устной форме, объявляется в тот же день после оформления в установленном порядке протоколов заседаний соответствующих комиссий.

При оценке ответа студента на государственном экзамене учитывается уровень сформированности компетенций по следующим предлагаемым критериям:

- способность использовать теоретические и практические знания в рамках специализированной части какой-либо области,
- способность интегрировать знания из новых или междисциплинарных областей для исследовательского диагностирования проблем,
- способность анализировать и сравнивать различные подходы к решению поставленной проблемы,
- готовность студента отвечать на дополнительные вопросы по существу экзаменационного билета,
- другие требования, предъявляемые фондом оценочных средств для проведения итоговой аттестации, разработанным выпускающей кафедрой по каждой образовательной программе.

При проверке практического задания, оцениваются:

- последовательность и рациональность выполнения;
- точность расчетов;
- правильность, самостоятельность выполнения задания;
- глубина и широта раскрытия задания;
- четкость изложения;
- обоснованность основных выводов и предложений;
- умение отстаивать свою точку зрения.

5.2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения образовательной программы на защите выпускной квалификационной работы

При оценке выпускной квалификационной работы учитывается уровень сформированности компетенций (в соответствии с образовательным стандартом и образовательной программой) по следующим критериям:

- уровень теоретической и научно-исследовательской проработки проблемы;
- качество анализа проблемы;
- полнота и проблемность вносимых предложений по рассматриваемой проблеме;
- уровень апробации работы;
- объем экспериментальных исследований и степень внедрения в производство;
- самостоятельность разработки;
- степень владения современными программными продуктами и компьютерными технологиями;
- навыки публичной дискуссии, защиты собственных научных идей, предложений и рекомендаций;
- качество презентации результатов работы;
- общий уровень культуры общения с аудиторией;
- готовность к практической деятельности;
- знание основной и дополнительной литературы по разрабатываемой теме;
- полнота и правильность ответов на вопросы членов ГАК в ходе защиты работы;
- соблюдение временных рамок;
- деловой стиль одежды;

- отзыв руководителя и другие требования, предъявляемые фондом оценочных средств для проведения итоговой аттестации, разработанным выпускающей кафедрой.