



**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор ВШССН  
академик Г.В. Осипов

**ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ  
38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

Москва, 2024

Программа государственной итоговой аттестации по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль): общий.

Программа утверждена решением Ученого Совета (Протокол № 10 от 18.12.2024г.).

Авторы-составители: д-р экон. наук, доц. Максимов Ю.Н., канд. социол. наук Горелов К.Е., канд. психол. наук, доц. Ксенофонтова Е.Г., канд. экон. наук, доц. Писаренков А.Г., канд. экон. наук, доц. Скосарев С.А., канд. социол. наук, доц. Слабов С.С., канд. экон. наук, доц. Холоденко Ю.А., канд. социол. наук, Соболева Ю.Ю., канд. экон. наук Максимова А.С., д-р экон. наук, доц. Шилова Е.В., стар. преп. Гизатуллина А.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Общие положения .....
2.	Программа и оценочные средства государственного итогового экзамена .....
3.	Защита и оценочные средства выпускной квалификационной работы.....
4.	Проверка сформированности компетенций с использованием оценочных средств:
	Приложение 1. ....
	Приложение 2. ....
	Приложение 3. ....
	Приложение 4. ....

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Программа государственной итоговой аттестации (ГИА) является частью основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», реализуемой в Высшей школе современных социальных наук (факультете).

Государственная итоговая аттестация выпускников по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» предусматривает следующие виды аттестационных испытаний:

- 1) государственный итоговый экзамен
- 2) защита выпускной квалификационной работы.

## **2. ПРОГРАММА И ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ГОСУДАРСТВЕННОГО ИТОГОВОГО ЭКЗАМЕНА**

### **2.1. ТРЕБОВАНИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВЛЕННОСТИ ВЫПУСКНИКА**

Выпускник МГУ имени М.В. Ломоносова, завершивший обучение по программе «Менеджмент» уровень бакалавра, должен обладать следующими общекультурными, общепрофессиональными и профессиональными компетенциями, установленными Федеральным государственным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» уровень высшего профессионального образования: бакалавриат с присвоением квалификации «бакалавр» (38.03.02):

#### **Универсальные компетенции:**

- Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач (УК-1);
- Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности (УК-10);

#### **общепрофессиональные компетенции:**

- Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории (ОПК-1);

#### **профессиональные компетенции:**

- **организационно-управленческая деятельность:**
- Способность выявлять, анализировать, управлять рыночными и специфическими рисками в рамках отдельных бизнес процессов и функциональных направлений профессиональной деятельности (ПК-1);
- Владение базовыми навыками информационно-аналитической работы в целях принятия и реализации управленческих решений (ПК-2);
- Владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для планирования и организации работы структурных подразделений организации (ПК-6);

**- предпринимательская деятельность:**

- Владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованного функционирования структурных подразделений организации (ПК-5);
- Владение навыками консультирования и анализа в вопросах финансовых рынков и институтов (ПК-7);
- Мониторинг информационных источников финансовой информации, анализ состояния и прогнозирование изменений инвестиционного и информационного рынков (ПК-8).

## **2.2. ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИТОГОВЫЙ ЭКЗАМЕН**

Итоговой формой контроля знаний, умений и навыков, полученных во время обучения в бакалавриате, является экзамен. Экзамен проходит в устной форме на заседании Государственной экзаменационной комиссии (ГЭК), состав которой формируется из преподавателей факультета высшей школы современных социальных наук имени М.В. Ломоносова и приглашенных специалистов.

Цель государственного итогового экзамена по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», уровень бакалавра – проверка уровня общепрофессиональной и специальной профессиональной подготовки студентов, степени овладения знаниями о закономерностях функционирования организации, теоретико-методологическими составляющими менеджмента как науки и профессии, знаний классических и современных управленческих концепций и умений применять их в практике управления в современном обществе в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и основной профессиональной образовательной программой по данному направлению подготовки. Государственный экзамен является комплексным и включает избранные разделы из учебных курсов, формирующих компетенции выпускника. На государственном итоговом экзамене проверяется умение студента рассуждать, соотносить главное и второстепенное, понимать задаваемые членами ГЭК дополнительные вопросы и участвовать в диалоге с экзаменаторами. Студент должен ориентироваться в научной проблематике избранного направления, знать содержание основной научной и учебной литературы.

Билет состоит из трех частей. Первая часть – проверка теоретических знаний по общей общепрофессиональным дисциплинам, вторая часть - проверка теоретических знаний по профессиональным дисциплинам и дисциплинам по выбору студента, третья часть - выполнение практического задания на определение умения реализации выпускником компетенций по профессиональным дисциплинам и дисциплинам по выбору студента.

Объем времени на подготовку к сдаче ГИЭ в соответствии с рабочим учебным планом составляет 108 часов.

Сроки проведения итогового экзамена устанавливаются в соответствии с графиком учебного процесса:

### **Необходимое документальное обеспечение ГИА:**

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования Уровень высшего образования Бакалавриат Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 12 января 2016 г. N 7) С изменениями и дополнениями от: 20 апреля 2016 г., 13 июля 2017 г.
- «Положение о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры, утвержденное приказом Министерством образования и науки России от 29 июня 2015 г. № 636;
- Положение о порядке прохождения итоговой государственной аттестации

выпускника основных образовательных программ ВШССН;

- «Положение о подготовке и защите выпускной квалификационной работы бакалавра по направлению подготовки: «Менеджмент»;
- Приказ о закреплении тем выпускных квалификационных работ бакалавра;
- Протокол заседания кафедры о предзащите выпускных квалификационных работ бакалавра;
- Отзывы на выпускные квалификационные работы бакалавра;
- Рецензии на выпускные квалификационные работы бакалавра;
- Приказ о допуске студентов к ГИА;
- Приказ о закреплении председателя и членов государственной аттестационной комиссии.

Итоговые междисциплинарные испытания (экзамены) для получения степени (квалификации) бакалавра менеджмента включают вопросы:

- по профессиональным дисциплинам базовой части;
- по профессиональным дисциплинам вариативной части и дисциплинам по выбору студентами практические задания по менеджменту.

*Содержание тем, включенных в итоговый государственный экзамен, рекомендуемая литература по темам:*

#### **Профессиональные дисциплины базовой части**

## Основы менеджмента

Интерпретации понятия менеджмент в рамках различных общественных дисциплин: общее и особенное. Функции менеджера в организации по Г. Минцбергу. Различные определения понятия организации. Основные организационные типологии и классификации. Основные подходы в менеджменте: подход на основании выделения различных научных школ; процессный подход; системный подход; ситуационный подход. Понятие жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.

Внутренняя среда организации. Механистические и органические организационные структуры, их достоинства и недостатки. Основные организационные структуры органов управления: линейная, функциональная, штабная, дивизиональная и ее разновидности, проектная, матричная, командная, сетевая. Новые разновидности организационных структур: конгломерат, адхократическая, горизонтальная, виртуальные организации и др. Параметры социальной структуры организации.

Анализ внешней и внутренней среды организации. Макроокружение компании: политическое, природное, правовое, технологическое, правовое, экономическое и социокультурное окружение. Методика PESTLE- анализа. Микроокружение организации: потребители, конкуренты, поставщики, посредники и контактные аудитории. Типы потребителей. Макро и микро-сегментация потребителей. Предварительная и окончательная сегментация. Бенчмаркинг. SWOT-анализ. Модель «5 факторов» М. Портера. Матрица Бостонской консалтинговой группы.

Планирование как функция менеджмента и способы ее осуществления в современных организациях. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента. Бизнес-планирование. Стратегическое планирование и реализация стратегического плана. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные планы. Планирование и успех организации.

Организация и координация как функции менеджмента. Координация в менеджменте как функция обеспечения согласованности работы подразделений организации. Оперативная координация работы и её этапы.

Мотивационная функция менеджмента. Смысл и эволюция понятия «мотивация». Потребность, стимул, мотив, вознаграждение – основные категории мотивационной проблематики. Их особенности и разновидности. Содержательные теории мотивации. Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Теория ССР К. Альдерфера. Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланда.

Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория постановки целей, теория равенства (справедливости) С. Адамса, концепция партисипативного управления. Современные системы мотивации и стимулирования труда работников в организации. Виды подкреплений: положительное, отрицательное, наказание. Порядок выделения подкреплений: непрерывный график, перемежающийся график, фиксированное соотношение, переменное соотношение, переменный интервал. Виды вознаграждений. Формы оплаты труда. Стимулирование управляющих организаций.

Контроль как функция менеджмента. Виды контроля. Сущность и значение функции контроля. Контроль как предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Масштаб допустимых отклонений. Поведенческие аспекты контроля. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.

Феномены руководства и лидерства. Нормативистские и ситуационные модели лидерства. Стили лидерства К. Левина. Концепции Р. Лайкерта. Стили лидерства Р. Блейка и Д. Моутона. Трехосевая таблица Реддина. Шкала лидерского поведения Р. Танненбаума – У. Шмидта. Стили лидерства Ф. Фидлера. Стили лидерства Т. Митчелла и Р. Хауса. Стили лидерства П. Херши и К. Бланшара. Модель принятия решений В. Врума – Ф. Йеттона и А. Яго.

Кризисы и стагнация крупных организаций. Конфликты и стрессы современных

управляющих: характерные причины и способы устранения. Разновидности организационных конфликтов. Модель Томаса – Килманна. Ошибки руководителя, приводящие к организационным конфликтам. Процессуальный подход к анализу организационного конфликта: основные стадии. Структурный подход к анализу организационного конфликта: основные понятия.

Стереотипы мышления современного менеджера, шаблонность и формальность решения поставленных перед ним задач. Проблема применения методов формальной оценки персонала в менеджменте. Основные вопросы организации процедуры аттестации персонала. Рост численности работников организации и проблемы группового контроля и координации. Специфика системы поощрений и наказаний современного менеджмента. Феномен «дауншифтинга».

Управленческие решения, его различные виды и этапы разработки. Среда разработки управленческого решения. Ошибки руководителя при разработке и принятии управленческих решений. Коллективное (групповое) управленческое решение: достоинства и недостатки. Меры повышения эффективности разработки и принятия групповых решений. Модели поведения руководителя при принятии управленческих решений. Феномен групповой деформации и его основные проявления. Показатели качества управленческого решения.

Трудности и преимущества использования внутриорганизационного управленческого консультирования. Методы групповой работы в менеджменте. Сильные и слабые стороны командной организации труда. Игровые методы в практике современного управления. Феномен организационного развития в менеджменте: множество интерпретаций. Проблема процесса управления изменениями для менеджера в организации. Модели организационного развития Л. Грейнера и К. Левина. Теория выбора карьеры Дж. Л. Голланда.

Культурные, национальные и религиозные барьеры в процессе глобализации и интернационализации менеджмента. Особенности управления транснациональными корпорациями. Стадии становления международной компании. Специфика построения системы управления в малых предприятиях и Интернет – компаниях.

## **История управленческой мысли**

Ключевые этапы развития и основные стадии жизненного цикла организации. Смысл и необходимость выделения подсистемы управления человеком в организации. Основные подходы к определению феномена «менеджмент». Соотношение менеджмента и предпринимательства, отношения собственности и управления производством. Менеджмент как управление производством и как управление людьми. Особенности американской, японской и европейской систем менеджмента.

Научный и традиционный менеджмент в начале XX – го века. Концентрация администрацией предприятия «мыслительного» компонента деятельности в своих руках. Общие принципы системы научного управления Ф.У. Тейлора. Изучение физической работы подчиненными Ф. и Л. Гилбретами методами «исследование движения» и «временного исследования». Разработка новой методики премиальной оплаты; проблема социальной ответственности бизнеса; идея использования инструктора по обучению работника предпочтительным способом Г. Гантта. Возможность применения штабного принципа в менеджменте Г. Эмерсоном.

Функции управления, определяемые основателем школы - А. Файолем. 14 принципов административного управления А. Файоля. Определение А. Файолем необходимых качеств менеджеров. Учение М. Вебера об идеальной бюрократической организации управления. Возможности и пределы использования в науке управления теории социального действия. Формальные логические законы организации Дж. Муни и А. Рейли. «Синтетический подход» Л. Гьюлика и Л. Урвика в 40-х годах XX века -

разработка теоретической базы классиков школы научного и административного менеджмента.

Изучение М.П. Фоллет межличностных отношений в малой группе – начало гуманистической парадигмы в менеджменте. Соотношение рационалистического и гуманистического подходов в управлении людьми по Ф. Ротлишбергеру. Х. Мюнстерберг как основатель промышленной психологии. Выводы Хоторнских экспериментов Э. Мэйо. Патологичность организационных конфликтов, необходимость отказа от иерархичности власти и переход к «менеджменту участия» – установки школы «человеческих отношений».

Концепция «Х» и «У» Д. Макгрегора. Основные направления развития принципов школы «человеческих отношений» в современных условиях. Концепция производственной демократии (Д. Рисман и Дж. Гэлбрейт); привлечение работников к процессу разработки и принятия управленческих решений; программа участия в прибылях работников предприятия; японские кружки контроля качества и их современные вариации.

Системный и процессуальный, системный и ситуационный подходы к исследованию феномена управления. Нормативный подход в менеджменте: его достоинства и недостатки. «Эмпирическая» школа теории организации и управления. Проблема взаимоотношения теоретических и эмпирических компонентов в менеджменте. Возникновение представлений об организации как об особом типе культуры.

Теории конфликта Л. Козера и Р. Дарендорфа. Категории игры и власти в работах М. Крозье. Использование управляющим математических моделей в процессе разработки и принятия управленческих решений. Проблема принятия решений руководителем в работах Г. Саймона. Модель классификации современных организаций Р. Килманном. Парадигмальная периодизация науки управления – феномен конца XX века. Поиски путей формирования новой организационной парадигмы в начале XXI века.

## **Теория организации**

Место теории организации в структуре управленческого знания. Взаимодействие теории организации с общим менеджментом и организационным поведением. Соотношение проблематики теории организации со смежными областями гуманитарного знания: экономикой, социологией и психологией. Системный и процессуальный, системный и ситуационный подходы к исследованию феномена управления. Комплексная модель оценки эффективности К. Камерона – Р. Куинна. «Открытая» и «закрытая» парадигмы в науке управления.

Виды организаций по Дж. Вудворд. Система организации как единство динамических и структурных компонентов. Комплексность, формализация, соотношение централизации и децентрализации, как основные структурные компоненты организации. Уровни управления в организации. Классификация организаций Р. Килманна. Воспроизводство и повторяемость социальных функций в рамках организационной структуры. Первичность функций организации по отношению к ее структуре. Основные элементы социально-технической системы современной организации. Модель технологии подразделений Ч. Перроу.

Организационные структуры: основные типы и разновидности. Необходимость формирования организационной структуры, ее основные характеристики. Соотношение структуры организации с ее целями. Механические и органические типы организационных структур. Иерархические и функциональные виды организационных структур. Высокие и низкие организационные структуры. Смешанные типы и виды организационных структур. Основные разновидности изменений по И. Шумпетеру. Модели проведения организационных изменений К. Левина и Л. Грейнера. Современные разновидности организационных структур.

Возникновение представлений об организации как об особой культуре. Трактовка

понятия организационная культура различными авторами. Субъективные и объективные элементы организационной культуры. Понятия субкультуры и контркультуры, как составляющих организационной культуры, их основные виды. Функции организационной культуры. Понятия сильной и слабой организационной культуры, их достоинства и недостатки. Теория «системы – 4» Р. Лайкерта. Теория административного поведения работника Г. Саймона. Теория ГЛАСИЕР. Взаимодействие руководителя организации с организационной культурой. Матрица И. Ансоффа и его теория организационного потенциала. Командные формы организации труда: специфические положительные и отрицательные черты. Типология Д. Макинтош – Флетчер. Модель Дж. Катценбаха и Д. Смит. Модель командных ролей М. Белбина.

Виды профессионального и индивидуального различия людей в организационном пространстве. Феномен власти в теории управления. Соотношение власти и авторитета в организации. Разновидности организационного авторитета. Понятие баланса власти. Недостаток и избыток власти управляющего. Власть руководителя и власть подчиненных. Ресурсы власти по А.Этциони. Основные разновидности власти в организации по Дж. Френчу и Б. Рэйвену. Основания позиционной власти и источники личной власти в организации. Механизмы реализации власти. Разновидности организационных конфликтов. Модель К. Томаса – Р. Килманна.

Понятие внешней среды организации. Основные характеристики внешней среды организации. Ключевые составляющие внешней макросреды и микросреды современной организации. Интерпретации роли внешней среды организации представителями различных школ и направлений теории организации. Модели организационных стратегий М. Портера. Модель организационных стратегий А.А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда. Модель эталонных стратегий развития бизнеса Ф. Котлера. Переоценка роли внешней среды в теории организации с конца XX века. Роль внешней среды в процессном, системном и ситуационном подходах в теории организации. Преимущества и ограниченность управленческих моделей, игнорирующих фактор внешней среды.

Организационные дилеммы и проблемы: безличность и отчуждение; противоречивость или потеря организацией цели; изменение типа или продукта организации. Основные стадии формирования международной компании. Модель организационных стратегий Р. Майлза и Ч. Сноу. Технократизм и формализм современной организационной управленческой структуры. Бюрократия и коррупция как имманентные черты организации. Волюнтаризм и анархия в менеджменте – достоинства и недостатки; неоднозначность интерпретации. Кризисы и стагнация крупных организаций. Конфликты и стрессы современных управляющих: характерные причины и способы устранения.

## **Практический менеджмент**

Предметное поле практического менеджмента: индивидуальные процессы, межличностные и групповые процессы, организационные процессы; взаимосвязь индивидуальных, групповых и организационных процессов. Ключевые проблемы практического менеджмента: формирование лидерства; разрешение конфликтов; ведение переговоров; формирование коммуникационных сетей.

Источники отличия индивидов: наследственность, культура, семья, членство в группе, жизненный опыт, роль обстоятельств. Личность и ее поведение: самооценка, locus – контроль, понятия эстраверсии и интроверсии, авторитаризм и догматизм мышления. Понятие нормы в организационном поведении, ее свойства и характеристики. Основные характеристики личности, исследуемые практикой управления. Причины делинквентного и девиантного поведения в организации.

Основные теоретико – методологические подходы к интерпретации понятия «стресса». История исследования феномена «стресс». Взаимоотношения феномена стресса с другими феноменами психологической науки. Положительные и отрицательные послед-

ствия стрессового поведения. Проблемы диагностики стрессового состояния. Факторы организационного стресса. соотношение и эмоционального выгорания. Профилактика стресса современными организациями. Особенности стрессового поведения работников, специалистов и руководителей.

Различные трактовки термина «мотивация» в менеджменте. Трактовка феномена потребности З. Фрейдом, П. Сорокиным, и К. Мадсенем. Концепция положительного подкрепления Б.Скиннера. Содержательные теории мотивации, процессуальные теории мотивации.

Феномен коммуникации в менеджменте. Виды организационных коммуникаций. Проблема выбора канала передачи информации. Феномен обратной связи. Техно-технологические и социально-психологические «помехи» в процессе коммуникации. Семантические трудности современного менеджмента. Разница в статусах как коммуникационная проблема. «Мостик Файоля». Проблема внесения собственного «Я» в процесс передачи и переработки информации. Роль слухов в организации. Понятие «информационного взрыва». Проблема невербальной коммуникации в менеджменте.

Специфика организационного управленческого решения. Зависимость стиля принятия решения от структуры организационных отношений. Основные модели поведения руководителя при принятии решений. Типы управленческих решений по А.И. Пригожину. Разновидности среды управленческого решения. Факторы, влияющие на качество решения. Рациональный и интуитивный подходы к выработке решения. Проблема привлечения работников к принятию решения. Исполняемость решения как показатель управляемости организации. Риск при принятии решения.

Конфликты в менеджменте: модели и концепции. Конфликт в организации как социально – психологический процесс: фазы и механизмы протекания. Стадии конфликта. Конкуренция и соревнование как источники конфликта. Понятия компромисса и сотрудничества в конфликтном менеджменте. Классификация противоречий, лежащих в основе социальных конфликтов. Способы предотвращения конфликта. Средства «разжигания» конфликта. Разрешение конфликта: стратегии, способы и приемы. Деловые переговоры и посредничество как способы урегулирования конфликтов. Основные формы поведения человека в конфликте.

Трудовой коллектив как категория социальной психологии; типы и виды взаимодействий в организации: межличностные, индивидуально - групповые, межгрупповые. Социально-психологические аспекты «горизонтальных» и «вертикальных» взаимоотношений в менеджменте. Малая группа – сфера выявления возможностей личности и ближайшая социальная микросреда человека. Факторы, определяющие социально-психологический климат коллектива: индивидуальная психология, стиль руководства, психологическая совместимость, феномен сплоченности, удовлетворенность трудом в организации.

Основные подходы к понятию «команды». Командная форма организации труда работников и специалистов-консультантов. Ограниченное число индивидов, взаимодополняющие навыки, наличие общей цели и общего подхода к решению поставленной задачи и взаимная ответственность – характерный набор командной формы организации труда. Основные этапы жизненного цикла управленческой команды в модели Дж. Катценбаха и Д. Смит. Модель жизненного цикла команды В.М. Давыдова. Типология команд по Д. Макинтош – Флетчер. Ролевой состав команды по М. Белбину.

## **Профессиональные дисциплины вариативной части и дисциплины по выбору студента**

### **Маркетинг**

Маркетинг как философия бизнеса и концепция рыночного управления. Цели, функции и принципы маркетинга. Комплекс маркетинг-микс. Концепции маркетинга и их эволюция. Предпосылки, философия, понятия и инструменты маркетинга взаимоотношений. Прибыль от маркетинга и рентабельность маркетинговых инвестиций.

Маркетинговая информационная система компании. Первичная и вторичная информация: механизмы и формы ее получения. Функции, виды и цели маркетинговых исследований. Этапы маркетингового исследования. Поисквые и итоговые исследования. Классификация и методы качественных МИ. Классификация и методы количественных МИ. Методы опроса и разработка анкеты. Методы наблюдения. Причинно-следственные маркетинговые исследования и их методы.

Стратегический маркетинговый анализ: его этапы и инструменты.

Сегментация рынка как маркетинговая стратегия и как технология. Понятие и свойства сегментов, профиль сегмента. Переменные сегментирования на деловых и потребительских рынках. Профиль, свойства и привлекательность сегментов. Управление взаимоотношениями с клиентами. Лояльность и методы ее измерения. Клиентский капитал и его измерение. Сегментация клиентов на основании их ценности для компании.

Технология позиционирования: определение границ рынка. Выявление конкурентов и параметров ценности рыночного предложения компании. Конкурентный анализ и устойчивые конкурентные преимущества. Атрибутивное позиционирование. Позиционирование по ценности рыночного предложения: построение карты ценности.

Типология методов прогнозирования спроса: Экспертные и объективные методы. Нормативная модель прогнозирования спроса. Жизненный цикл рынка, его потенциал и расчет индекса развития рынка. Модель диффузии инноваций Э. Роджерса, модель жизненного цикла Т. Левитта. Модель развития рынка Дж. Мура. Моделирование рыночной доли компании на рынке. Причинно-следственная модель прогнозирования спроса.

Использование портфельного анализа для выбора целевых сегментов. Матрицы портфельного анализа и технология их построения. SWOT-анализ. Классификация маркетинговых стратегий Многоуровневая модель товара. Классификация инноваций. Жизненный цикл инновационного продукта. Методы генерации идей и инновационные стратегии: пионерная, стратегия последователя и технологические инновационные стратегии. Концепция товара и торговой марки и ее тестирование. Значение дизайна, фирменного стиля, упаковки и названия. Маркетинговый план выведения продукта на рынок. Стратегии представления новинок на рынке. Этапы превращения товара в бренд. Товарный знак, торговая марка и бренд. Капитал бренда. Модели построения и оценки бренда. Подходы к управлению портфелем брендов. Цели, этапы, задачи и факторы ценообразования. Ценовые стратегии в рамках жизненного цикла товара и на карте ценности. Верхняя граница цены: спрос и ценовая чувствительность. Факторы ценовой чувствительности спроса и методы ее определения. Анализ издержек и определение нижней границы цены. Структура отчета о прибыли и точка безубыточности. Методы ценообразования: затратное и рыночное. Методы рыночного ценообразования. Цена и тариф.

Микс каналов сбыта компании. Посредники и их классификация. Типы договоров сбыта и поставки. Длина и ширина канала сбыта. Карта каналов сбыта компании. Прямые продажи. Сетевой ритейл как одноуровневый канала сбыта. Функции каналов сбыта. Торговый маркетинг. Онлайн/офлайн сбыт: достоинства, недостатки и перспективы форматов. Концепция интегрированных продаж «Omni-channel». Типы стратегий дистрибуции. Конфликты и управление каналами сбыта.

Этапы разработки программы маркетинговых коммуникаций в компании. Промоушн-микс компании. Реклама и ее формы. Тенденции рекламного рынка. Перспективы медиа-микс компании. Виды телевизионной и рекламы в Интернете, модели оплаты и измерение эффективности. Маркетинг в соцсетях. Форматы и метрики эффективности вирусного маркетинга. Связи с общественностью. Маркетинговый бюджет, методы его формирования и оценка эффективности.

## Методы принятия управленческих решений

Жизнь человека и место решений в ней. Факторы, влияющие на принятие решений человеком. Индивидуальные решения и групповое принятие решений. Особенности решений, принимаемых руководителем. Решения как выбор альтернатив. Решения как результат и как процесс. Этапы рациональной технологии принятия решений.

Общая типология решений. Разные основания для классификации. Особенности типологии управленческих решений. Наиболее характерные типы решений у руководителей с разной степенью выраженности лидерских свойств. Характеристики риска и неопределенности в управленческой деятельности. Управление результативностью и контроллинг. История общей теории принятия решений.

Психология риска и принятие решений руководителем. Различия решений, связанных с управлением бизнесом и с управлением организацией. Социальный статус участников процесса принятия решений. Феномен группового давления при индивидуальном принятии решения руководителем. Уверенность в себе и склонность к риску как индивидуально-психологические факторы, влияющие на принятие решений руководителем. Специфика индивидуального принятия управленческих решений в деятельности руководителей разных функциональных служб организации.

История и основные выводы по исследованию «группового мышления». Анализ экспериментов мировой социальной психологии и упражнений на практических занятиях, вскрывших феномены изменения принимаемых решений индивидом при его попадании в группу. Факторы, влияющие на принятие решений в группе и их учет при построении системы принятия управленческих решений в организации. Риск-менеджмент как вариант системы принятия управленческих решений.

Вильфредо Парето и его вклад в развитие социальных наук. Каору Исикава и его вклад в развитие методологии менеджмента. Специфика японского управления и её влияние на методы принятия управленческих решений. Способы применения карточек в методологии CEDAC. Работа по построению и использованию диаграммы «Рыбий скелет». Различные варианты применения причинно-следственного анализа. Различные варианты применения методики при групповом обсуждении в организации. Методика «WWWWh» и её применение в общем менеджменте и в системе управления качеством.

Методика «5 почему», возможности и ограничения её применения. Анализ корневых проблем, метод графов и «Управленческая восьмерка» Питера Сенге. Роль информации при применении методик анализа ситуации для принятия управленческого решения. Способы предотвращения проблем неполноты, неточности, недостоверности и избыточности и ложности информации.

Информация и власть. Психологические феномены обладания и управления информацией. Феномены психологической защиты и ограничения методов качественного анализа информации индивидуально и в группе.

Мозговой штурм. История его применения. Типичные ошибки в интерпретации и формировании ожиданий относительно процедуры и возможностей данного метода. Эксперты и их роль в процессе разработки управленческих решений. Метод Дельфи и возможности его применения для выработки альтернатив. Методика ТРИЗ. Её история, современное применение и возможности её использования в практике массового менеджмента и принятия решений специально не подготовленными руководителями.

Методы качественного анализа альтернатив, их разновидности, достоинства и недостатки. Возможности и ограничения экспертных методов анализа и оценки альтернатив. Дерево решений как качественно-количественный метод оценки альтернатив. Метод 3-6-5 и возможности его применения в электронном формате. Методы количественной оценки альтернатив. Платежная матрица, подходы теории игр и проведение совещания по приня-

тию управленческих решений. «Оценка» вслепую и применение попарного сравнения альтернатив. Сценарный анализ, стресс-тестинг и ресурсный анализ.

Максимизация выгоды при принятии решения и её трактовка в широком социальном контексте. Различные трактовки качества и рациональности управленческого решения как результата мыслительной деятельности. Система управления знаниями как основа для повышения качества принимаемых в организации решений. Вопрос об оглашении принятого решения до или после разработки программы действий. Распределение ответственности между лицами, принявшими решение и лицами, которым делегировано исполнение данного решения. Качество менеджмента в целом и требования к качеству реализации управленческих решений. Принципы устойчивости развития и их роль в обеспечении эффективности и качества управленческих решений.

## **Финансовые рынки и институты**

Сущность и функции финансов. Финансовая система: сущность, подсистемы, сферы, звенья. Финансовая политика. Статистика финансовых потоков. Теории государственных финансов Сущность и органы управления финансами. Финансовое планирование и прогнозирование. Планирование в системе публичных финансов. Планирование на уровне хозяйствующего субъекта. Финансовый контроль. Бухгалтерский учет, анализ и аудит финансовых активов.

Финансовое посредничество. Финансовые посредники. Сущность финансового посредничества. Структура финансовых потоков. Финансовые рынки и их виды. Современная архитектура финансовых рынков и институтов. Страновые различия трактовки институтов финансового посредничества. Учреждения депозитного типа. Деловые и инвестиционные банки. Договорные и сберегательные учреждения. Финансовые компании. Финансовые институты коллективного инвестирования.

Понятие налога и его признаки. Экономическая сущность налога. Виды и функции налогов. Принципы построения налоговой системы. Эволюция налоговых систем. Структурирование налогов в Налоговом кодексе РФ. Финансово-правовые аспекты взимания налогов. Налоговая политика.

Таможенное регулирование во внешнеэкономической деятельности. Особенности таможенного регулирования во внешнеэкономической деятельности. Таможенные пошлины, их функции и виды. Таможенная политика Российской Федерации. Методика оценки таможенной стоимости товаров.

Сущность, функции и принципы организации финансов хозяйствующих субъектов. Особенности финансов коммерческих организаций в производственной сфере. Особенности коммерческих организаций финансовой сферы. Особенности финансов некоммерческих организаций.

Бюджет и бюджетная система. Социально-экономическая функция бюджета. Особенности построения бюджетной системы в странах с различным государственным строем. Бюджетное устройство Российской Федерации. Доходы и расходы бюджетов. Сбалансированность бюджетов. Бюджетный процесс. Содержание, участники и стадии бюджетного процесса Межбюджетные отношения. Сущность и содержание бюджетного федерализма. Основы государственного и муниципального финансового контроля. Государственный долг и государственный кредит.

Сущность и назначение внебюджетных фондов. Источники, порядок формирования и использования средств внебюджетных фондов социального назначения. Внебюджетные фонды в развитых странах мира. Функции и задачи внебюджетных фондов социального назначения в России. Состояние и тенденции развития в России внебюджетных фондов экономического назначения. Направления расходования средств внебюджетных фондов социального назначения в России.

Сущность и функции финансов фирмы. Принципы организации финансов фирмы. Структура системы управления финансами фирмы. Функции, задачи и цели финансового менеджера. Логика планово-аналитической функции в рыночной экономике. Информационное обеспечение анализа и планирования. Методика анализа финансового состояния фирмы. Система аналитических коэффициентов. Имущественный потенциал. Ликвидность и платежеспособность. Финансовая устойчивость. Внутрифирменная эффективность. Прибыльность и рентабельность. Рыночная привлекательность. Финансовое планирование.

Инвестиции: понятие, функции, виды. Инвестиционная деятельность, ее сущность и цели. Управление инвестиционной деятельностью в форме капитальных вложений. Управление оборотными активами. Критерии оценки инвестиционных проектов. Оценка эффективности инвестиционной деятельности. Оценка инвестиционных проектов. Принципы управления оборотными активами. Доходность финансовых активов. Особенности оценки финансовых активов.

Источники финансирования деятельности фирмы. Капитал: сущность, трактовки. Управление капиталом собственников. Управление заемным капиталом. Лизинг как источник финансирования. Виды лизинга. Управление краткосрочными источниками финансирования. Управление целевой структурой источников финансирования.

Доходы и расходы: понятие, сущность, виды. Доходность. Прибыль: сущность, виды. Методы расчета рентабельности. Учет амортизации. Управление прибылью и рентабельностью.

Денежный оборот в фирме. Инфляция. Принципы организации безналичных расчетов. Расчеты платежными поручениями. Расчеты аккредитивами. Расчет чеками. Расчеты по инкассо. Валютный курс. Расчеты в валюте.

Основы финансово-хозяйственной деятельности некоммерческих организаций. Сущность некоммерческих организаций. Организационно-правовые формы некоммерческих организаций. Потенциал финансово-хозяйственной деятельности некоммерческих организаций. Эффективность деятельности некоммерческих организаций. Государственно-частное партнерство.

Финансы домашних хозяйств как экономическая категория. Социально-экономическая сущность и функция финансов. Домашних хозяйств в рыночной системе хозяйствования. Финансовые решения домашних хозяйств. Бюджет домашнего хозяйства. Доходы домашнего хозяйства. Состав, значение и показатели доходов домашнего хозяйства. Использование дохода домашнего хозяйства. Расходы домашнего хозяйства. Расходы, не связанные с текущим потреблением. Расходы на текущее потребление. Сбережение домашнего хозяйства. Источники покрытия дефицита бюджета домашнего хозяйства.

Международные финансы: содержание и принципы организации. Понятие и структура международных финансов. Валютная система Российской Федерации. Мировой рынок деривативов. Мировой кредитный рынок. Официальные золотовалютные резервы. Финансовая помощь. Национальный доход и международный обмен. Предельная склонность к импорту. Мультипликатор внешней торговли. Международные кредитные позиции государства. Определение платежного баланса, его структура. Торговый баланс. Сальдо платежного баланса.

Глобализация мировых финансовых рынков. Международный валютный фонд. Группа Всемирного Банка. Банк международных расчетов.

Европейский центральный банк. Федеральная резервная система США. Европейский банк реконструкции и развития. Исламские финансовые институты. Региональные валюты. Резервные валюты.

Международная финансовая система: общие понятия. Финансовые системы развитых стран. Финансовая система США. Финансовая система Великобритании. Финансовая система Японии. Финансовая система Франции. Финансовая система Германии. Финансовые системы развивающихся стран.

Валюта и валютные операции. Валютное регулирование. Международные органы валютного регулирования и контроля. Исторический опыт валютного регулирования. Организация валютного контроля в России. Органы государственного валютного контроля в РФ. Агенты валютного контроля в РФ.

Понятие международного налогообложения. Основные категории и принципы международного налогообложения. Международное двойное налогообложение и его урегулирование.

### **Управление человеческими ресурсами**

Место и роль системы управления персоналом в общей системе управления организацией. Сущность, цели и функции системы управления персоналом. Понятие персонала, различия в терминологических толкованиях. Принципы и методы построения системы управления персоналом.

Организация и подготовка процедуры подбора кандидатов и отбора персонала. Создание «идеального портрета» желаемого работника. Определение источников подбора работников. Достоинства и недостатки внешних и внутренних источников подбора. Основные методы подбора кандидатов. Процедура отбора кандидатов. Принятие решения о найме.

Оценка персонала как основа принятия решений при отборе, поощрении, обучении, увольнении работников. Проблемы профессионального роста и карьеры персонала. Развитие карьеры персонала в зависимости от целевой комплексной программы и стратегии предприятия. Система управления движением персонала. Система альтернативной карьеры. Типы карьеры, характерные для России.

Роль профессионального потенциала в развитии организации. Виды профессионального обучения: подготовка, переподготовка, повышение квалификации. Основные методы управления персоналом: экономические, технические, социальные.

Методы оценки и показатели эффективности работы служб управления персоналом. Критерии оценки эффективности управления персоналом: стабильность кадров, морально-психологический климат, профессионализм и квалификация персонала, повышение экономических показателей организации.

### **Государственное и муниципальное управление**

Области исследования теории государственного управления. Соотношение государственного управления и политики. Социально-экономическая политика и управление. Управление социально-экономической сферой. Соотношение предмета «Государственное и муниципальное управление» с другими дисциплинами: философией, политологией, экономической теорией, юриспруденцией. Социологическая компонента в государственном управлении. Сходство и различие между государственным управлением и управлением в бизнесе: цели, ресурсы, ответственность, мотивации, «внешняя среда». Основные задачи курса. Характеристика этапов развития государственного управления и социально-экономической политики РФ. Административная реформа.

Государственная власть как особая разновидность социальной власти. Основные признаки государства и функции государства. Договорная теория государства и ее следствия для государственного управления. Провалы рынка и провалы государства. Формы государства. Характерные черты республиканской формы правления. Особенности российского федерализма. Социальное и правовое государство

Функции государственной исполнительной власти. Система федеральных органов исполнительной власти. Правительство РФ. Статус правительства РФ. Основные направления управленческой деятельности правительства. Взаимодействие правительства с другими ветвями государственной власти. Министерства РФ. Статус министерства. Служба

РФ. Статус служб РФ. Агентства РФ. Статус агентств. Регламенты деятельности органов исполнительной власти. Система органов исполнительной власти субъектов РФ. Разграничение полномочий между общедоделальными и региональными органами власти.

Теория рациональной бюрократии. Легитимность власти и необходимость бюрократического управления. Организационные принципы государственной службы. Структуры и функции федеральной государственной службы. Государственная служба субъектов РФ. Специальные виды государственной службы. Соотношение категорий государственная должность и государственная служба. Статус государственных служащих. Типы государственных служащих, их статусные характеристики. Условия поступления на государственную службу. Трудовой договор (контракт) на государственной службе. Назначение на должность. Конкурсы в системе государственной службы. Социальная защищенность государственных служащих как фактор устойчивости государственной службы: содержание и регламентация социальной защиты государственных служащих. Оплата труда. Дополнительные денежные выплаты. Гарантии и компенсации на государственной службе. Пенсионное обеспечение государственных служащих.

Понятие конфликта. Особенности конфликтов на государственной службе и их виды. Социологическая интерпретация понятия «интерес», понятие общественных и личных интересов. Динамика конфликта на государственной службе: основные стадии его протекания. Методы регулирования конфликтов. Правовое регулирование индивидуальных трудовых споров на государственной службе. Лоббизм, как социальный институт, его роль и социально-политические функции в обществе. Взаимодействие групп интересов и государства. Лоббизм как защита групповых интересов. Способы реализации групповых интересов (плюралистический и корпоративистский). Социальная основа лоббизма. Механизм и технологии лоббирования. Механизмы политического лоббирования в органах законодательной и исполнительной власти. Особенности лоббизма в органах государственной власти России. Лоббизм и информация как ресурс для коррупции. Коррупция как социокультурный феномен. Формы проявления коррупции. Коррупция в системе взаимодействия государства и бизнеса. Формы и методы борьбы с коррупцией.

Экономика как объект управления. Модели социально-экономической политики: либерализм, кейнсианство, социально-экономическое рыночное хозяйство, неоинституционализм. Масштабы, динамика и воздействие государства на экономические процессы. Государственное регулирование смешанной экономики. Социальная роль экономики. Функции и инструменты государственного регулирования экономики. Государство как участник экономического процесса. Частно-государственное партнерство.

Особенности государственного управления в трансформационной экономике России. Этапы становления рыночной экономики в России. Социально - экономическая политика государства и управление в условиях экономического роста. Преимущества и недостатки сырьевой направленности российского экспорта. Влияние мировых цен на экономику России. Формирование и реализация федерального бюджета. Бюджетный Кодекс РФ. Основные характеристики бюджета. Этапы разработки и принятия бюджета. Функции государственных органов в бюджетном процессе. Доходы и расходы бюджета. Виды социальных расходов. Налоговые и неналоговые доходы. Задачи и принципы формирования Фонда национального благосостояния, критерии его использования. Налоговая система РФ. Функции налогового регулирования. Социальная функция налоговой системы. Налоговый Кодекс РФ. Уровни налоговой системы. Основные налоги и их ставки. Оптимизация налогового бремени. Налоговое администрирование.

Цели и инструменты государственной монетарной политики. Монетарная политика государства, ее цели и принципы. Проблемы стерилизации денежной массы. Прямые и косвенные инструменты монетарной политики. Регулирующие функции Центрального банка. Денежная эмиссия. Изменение нормы обязательных банковских резервов. Ставка рефинансирования. Операции на открытом рынке. Валютный курс. Золотовалютные резервы и их использование. Контроль за деятельностью коммерческих банков. Страхование

вкладов населения в коммерческих банках. Направления и приоритеты кредитно-денежной политики Банка России.

Основные направления государственной социальной политики. Ресурсы социальной политики. Рынок труда и формы его государственного регулирования. Социальное партнерство: взаимоотношения работодателей, профсоюзов и государства. Бедность, ее определение и измерение. Абсолютная и относительная бедность. Масштаб бедности. Прожиточный минимум и минимальная потребительская корзина. Минимальный размер оплаты труда. Социальные трансферты. Дифференциация населения по доходам. Кривая Лоренца. Коэффициент Джини Человеческий капитал и политика экономического роста и социального развития. Система индексов человеческого развития. Динамика основных показателей уровня жизни в РФ. Основные модели социальной политики в зарубежных странах. Особенности социальной политики в РФ. Взаимодействие государства и бизнеса в решении социальных проблем российского общества. Государственно-частное партнерство. Корпоративная социальная ответственность. «Социальные» указы Президента РФ. Национальные цели развития Российской Федерации.

Региональное управление в структуре государственного управления. Регион и субъект федерации. Особенности федеративного устройства государства и их влияние на систему регионального управления. Классификация федераций. Федерации, основанные на союзе или автономии. Национально-территориальные и территориальные, симметричные и асимметричные федерации. Типы субъектов федерации современной России. Особенности управления. Федеральные округа. Региональные ассоциации. Разграничение предметов ведения федерации и ее субъектов. Функции управления, компетенции. Функции представительных (законодательных) исполнительных и судебных органов субъектов федерации. Основные направления государственной региональной политики. Единое экономическое пространство. Выравнивание уровней социально-экономического развития. Ресурсы субъектов федерации. Модели бюджетного федерализма. Особенности бюджетного федерализма в РФ. Неравномерность экономического и социального развития. Структура расходов бюджета субъекта федерации. Доходы бюджета субъекта федерации. Налоговые и неналоговые доходы. Доходы от регулирующих федеральных налогов, налоги субъектов федерации. Федеральные фонды финансовой поддержки субъектов РФ. Территориальное развитие как объект государственного регулирования. Диспропорции и политика «выравнивания». Российская практика распределения расходов и доходов между бюджетами разных уровней. Зарубежный опыт финансового регулирования территориального развития.

Основные черты местного самоуправления. Органы власти и органы местного самоуправления. Европейская хартия местного самоуправления. Административно-территориальное деление и местное самоуправление. Общественная и государственная теории местного самоуправления. Естественные и искусственные административно-территориальные единицы. Системы местного самоуправления в современном мире: англосаксонская, континентальная, иберийская. Система местного самоуправления в России: исторический аспект. Особенности самоуправления и муниципального управления в современной России. Полномочия органов местного самоуправления и управления. Конституция РФ и Федеральный Закон. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Органы местного самоуправления и их функции. Представительные и исполнительные органы местного самоуправления. Ответственность должностных лиц органов местного самоуправления. Формы местного самоуправления: местный референдум, муниципальные выборы, собрания (сходы) граждан. Правовые гарантии защиты прав населения в органах местного самоуправления. Экономические основы местного самоуправления. Управление муниципальной собственностью. Доходы местных бюджетов. Неналоговые доходы, их структура. Система налоговых доходов. Помощь от других уровней бюджетной системы. Местные бюджеты в условиях кризиса бюджетной системы.

Глобализация как форма общественного развития. Национальные и международные факторы государственного управления. Глобализация и государственный суверенитет. Внутригосударственное управление и транснациональные корпорации. Соотношение национальных систем государственного управления и международных координирующих организаций. Глобализация и изменение условий занятости и экономического развития. Государственная социально-экономическая политика в условиях глобализации. Международная интеграция: экономические и социальные аспекты. Национальные и наднациональные органы управления; механизмы взаимодействия. Содружество Независимых Государств, Евразийский экономический союз.

### **Стратегический менеджмент**

Стратегический менеджмент как самостоятельное направление управления компанией. Объект и предмет стратегического менеджмента. Методология стратегического менеджмента. Предпосылки появления школ стратегического менеджмента. «Турбулентность» внешней среды. Проактивное и реактивное управление. Противопоставление стратегического менеджмента оперативному (тактическому), а предпринимательского типа поведения – приростному.

Стратегия как принцип поведения, Стратегия как перспектива, Стратегия как позиция, Стратегия как «ловкий прием», Стратегия как план. Уровни стратегии организации и их характеристика. Соответствие возможностей, целей и ресурсов. Проблемы стратегического управления. Стратегические альтернативы развития. Соотношение целей, стратегии, тактики. Взаимозависимость целей, стратегии, тактики. Оценка стратегии. Первая группа - предписывающие школы – школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования. Вторая группа - школы описательных стратегий - Школа формирования стратегии, Когнитивная школа, Школа обучения, Школа власти, Школа внешней среды, Школа конфигурации. Третья группа: школа конфигурации и кооперативных стратегий. Их основоположники, предпосылки появления, области применимости в бизнесе.

Внешнее и внутреннее окружение организации. Анализ факторов внешней среды. Социальные, экономические, политические и технологические аспекты комплексного анализа компании. Внутренние и внешние факторы, влияющие на поведение организации в условиях неопределённости. Принципы измерения неопределённости внешней среды.

Матрица STEEP-анализа. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции. Четыре возможных типа стратегического поведения. Конкурентная позиция компании.

Цели анализа конкурентов. Структура системы слежения за конкуренцией. Многоугольник конкурентоспособности. Анализ затрат конкурентов (анализ стратегических факторов, управляющих затратами, анализ затрат, моделирование затрат конкурента). Цепочка создания ценности (по Портеру). Эффективность использования ресурсов.

Определение и анализ стейкхолдеров, разделение их на четыре группы (по Ньюболд и Луффман (1989)). Проблема взаимоотношения «организация—поставщик». Методы управления внешними стейкхолдерами. Внутренние стейкхолдеры как конкурентные ресурсы. Формирование сетевых структур. Конфликты ожиданий стейкхолдеров. Причины возникновения проблемы агентов. Типы воздействия общества на стратегии организации.

Группы базисных стратегий компании. Стратегии внутреннего роста организации. Диверсификация и её стратегическое значение. Выражение диверсификации с помощью матрицы А. Томпсона-А. Стрикленда. Риски в процессе диверсификации. Стратегия горизонтальной и вертикальной интеграции. Стратегия внешнего роста компании. Международные стратегии. Проект PIMS. (Profit Impact of Market Strategy)

Понятие «ширина ниши» в эволюционной теории развития корпорации Дж. Фримена и М. Хеннама. Относительная инертность (организационная экология) и относительная приспособляемость (стратегический менеджмент) корпорации к внешним изменениям. Широкая и узкая стратегии – содержательные выводы. Предпосылки слияний и при-

обретений компаний. Способы отражения попыток приобретения (поглощения) компаний. Основания для разделения компаний. Основные мотивы слияния и приобретения компаний.

### **Финансовый менеджмент**

Сущность, цель и задачи финансового менеджмента. Функции финансового менеджмента. Финансовый менеджмент как система управления. Финансовый менеджмент и его структура. Базовые концепции финансового менеджмента. Эволюция финансового менеджмента. Финансовый менеджмент как наука и искусство принятия инвестиционных решений и решений по выбору источников финансирования предпринимательской деятельности. Финансовый менеджмент как орган управления. Организационная структура финансового менеджмента. Роль и значение финансового менеджера. Квалификационные требования, предъявляемые к финансовому менеджеру. Текущее и оперативное управление финансами. Бюджетирование и финансовое прогнозирование. Особенности организации финансового менеджмента в условиях различных организационно-правовых форм. Типы компаний, их финансовые возможности и ответственность.

Цели подготовки аналитической информации. Пользователи аналитической информации: внешние и внутренние. Показатели и структура аналитической информации. Информационная база системного анализа российских и западных компаний. Нормативные документы, регулирующие предоставление информации о компании. Отчетные документы, формы бухгалтерской отчетности и их экономическое содержание. Этапы и последовательность анализа. Влияние факторов внешней среды, условий полной и неполной неопределенности на ценность активов и бизнесам компании. Используемые схемы анализа операционной, инвестиционной и финансовой деятельности компании во взаимодействии с динамикой ценности для акционеров. Возможности и ограничения системы сбалансированных показателей при анализе BSC. Анализ на основе концепции VBM. Сочетание методов BSC и VBM при анализе. Общее и отличительное бухгалтерской и стоимостной моделей анализа. Традиционные методики финансового анализа. Понятие бизнес-модели и необходимость ее определения для анализа деятельности компании. Структура кластера показателей бизнес-модели для анализа. Учетные показатели и показатели на основе денежных потоков. Оценка рыночной позиции компании Роль индикаторов рыночной позиции компании в современной России. Индикаторы рыночной позиции публичных компаний. Оценка операционных и финансовых результатов. Измерение результатов деятельности. Показатели EBIT, EBITDA, NOPAT, MVA, EVA/ Показатели доходности компании. Доходность продаж. Валовая маржа. Доходность активов. Доходность собственного капитала. Дополнительные показатели доходности. Доверие к результатам анализа рентабельности. Вклад деловой активности в увеличение стоимости бизнеса. Качественная и количественная оценка активности. Коэффициенты оборачиваемости. Показатели эффективности управления фирмой. Оценка уровня деловой активности: возможности и ограничения. Финансовая устойчивость как индикатор реализации стратегии и тактики компании. Понятие управления финансовой устойчивости в узком и широком смысле. Виды финансовой устойчивости. Измерение и оценка финансовой устойчивости. Интерпретация показателей ликвидности и платежеспособности при системном анализе. Ликвидность в широком смысле и ликвидность баланса. Коэффициенты для оценки ликвидности активов компании. Управление ликвидностью. Показатели платежеспособности компании.

Управление доходностью активов компании. Управление доходностью при помощи факторной модели фирмы «Дюпон». Принятие решений по управлению доходностью на основе разложения на факторы. Возможности традиционного факторного анализа. Методы для определения влияния отдельных факторов на результирующий показатель деятельности компании. Использование потока денежных средств для анализа финансовой

деятельности компании. Абсолютные и относительные показатели движения денежных средств, используемые в анализе. Получение управленческой информации основе анализа денежных потоков. Способы получения информации о денежных потоках. Направления анализа денежных потоков: текущая инвестиционная и финансовая деятельность.

Понятие кредитоспособности компании. Показатели, используемые для оценки кредитоспособности. Традиционные подходы к оценке кредитоспособности. Особенности оценки кредитоспособности банками предприятий различной организационно-правовой формы. Модели, используемые банками для оценки кредитоспособности бизнеса. Возможности и ограничения использования в кредитном анализе показателя EBITDA в качестве аналога денежного потока. Понятие кредитного рейтинга компании. Шкалы, используемые в кредитных рейтингах. Особенности российских кредитных рейтингов. Система показателей оценки кредитоспособности Бивера. Методика оценки кредитоспособности заемщика на основе на основе денежных потоков. Условия сделки. Сведения общего характера о компании-заемщике. SWOT-анализ компании. Оценка менеджмента. Анализ истории сотрудничества с другими банками. Анализ обеспечения кредита. Анализ рисков. Выручка компании. Валовая маржа Чистая прибыль. Внеоборотные активы. Оборотные активы: запасы. Собственный капитал. Денежный поток. Структурирование кредита. «Некредитные» рейтинги и проблемы, связанные с их составлением. Приемы и алгоритмы составления «некредитных» рейтингов. Ранжирование компаний. Автоматизированные системы для комплексной оценки финансового состояния компании. Программные продукты и средства. Закрытые и открытые программы: сходство и различие.

Основные черты финансового планирования в рыночной экономике. Трактование некоторых ключевых понятий в области финансового планирования и бюджетирования. Задачи финансового планирования. Недостатки типичной процедуры. Комплексная система планирования. Бюджетирование в узком и широком понимании. Виды бюджетов и технология разработки основного бюджета. Планирование выручки от продаж. Построение бюджета себестоимости реализованной продукции. Особенности бюджета коммерческих и управленческих расходов. Планирование по центрам ответственности. Бюджет денежных поступлений и выплат. Прогнозные оценки для составления бюджета денежных поступлений и выплат прямым методом. Плановый баланс активов и пассивов. Причина и порядок его составления. Принятие решений о допустимом уровне расширения продаж. Ограничения метода построения планового баланса на основе изменения в объеме продаж.

Понятие и принципы построения гибких бюджетов. Использование гибких бюджетов в планировании и оценке фактических результатов. Контроль над исполнением бюджетов. Техника управления над отклонениями. Методы выявления причин отклонений основных контролируемых показателей. Определение влияния отдельных видов переменных издержек на результирующий показатель. Выявление резервов снижения ОПР. Анализ на основе точки безубыточности. Определение точки безубыточности. Использование точки безубыточности в анализе чувствительности. Учет и контроль затрат в системе финансового управления. Влияние особенностей системы учета затрат на принятие управленческих решений. Использование системы учета неполных затрат при принятии управленческих решений. Особенности метода ABC (Activity Based Costing). Распределение расходов вспомогательных подразделений по методу ABC Проблемы применения метода ABC. Системы управленческого контроля, используемые современными компаниями. Финансово-ориентированная информационная система ERP-система и задачи, решаемые с ее помощью. Построение Balanced Scorecard (BSC) для компании. Программное обеспечение, используемое при построении BSC.

Понятие, виды и структура оборотного капитала компании. Цель и задачи управления оборотным капиталом. Управление оборотным капиталом на основе баланса и на основе длительности оборота. Место и роль определения оптимальной величины оборотного в управлении компании. Выбор системы управления запасами, Выбор системы управле-

ния запасами и конфликт интересов различных подразделений компании. Факторы, определяющие потребность в запасах. Методы определения потребности в запасах. Использование метода ABC. Определение оптимальной партии заказа. Расчет минимальных совокупных издержек хранения запасов и организации заказа сырья и материалов. Оптимальная величина заказа при изменении объема продаж. Использование модели EOQ и ее ограничения. Определение момента возобновления заказа. Поддержание оптимального уровня запасов. Нормирование запасов сырья и материалов. Приблизительная оценка потребности в оборотном капитале. Управление свободными денежными средствами на основе прямого и косвенного методов. Управление банковскими счетами. Использование легко реализуемых ценных бумаг при управлении оборотным капиталом. Оптимальное соотношение между денежными средствами для текущих расчетов с партнерами и легко реализуемыми ценными бумагами. Учет колебания потребности в денежных средствах. Разработка кредитной политики компании. Факторы, влияющие на объемы продаж в кредит, цены на продукцию, сроки кредита. Расчет возможного уровня скидки с цены за быструю оплату товара клиентом. Организация взыскания долгов. Оценка кредитной надежности клиента. Инструменты оформления дебиторской задолженности. Многообразие источников финансирования оборотных активов. Собственные и заемные источники финансирования. Нахождение оптимального соотношения между собственными и заемными источниками финансирования оборотных активов. Управление текущими финансовыми потребностями. Повышение эффективности использования оборотного капитала.

Инвестирование и его цель. Инвестиционная политика компании. Факторы, влияющие на выбор инвестиционной политики. Макроэкономические условия. Внутренние факторы. Инвестиционный климат в России. Классификация проектов. Влияние классификации на выбор инвестиционных проектов. Виды оценки проектов, используемые при их отборе. Инструментарий, лежащий в основе финансовой оценки инвестиционных проектов. Основные принципы оценки проектов. Критерии эффективности инвестиционных проектов. Международные и российские рекомендации. Возможности и ограничения критерия чистого дохода. Показатель «чистый дисконтируемый доход». Оценка индекса доходности проекта и возможности его использования. Показатель «внутренняя норма доходности» и дополнительная информация, связанная с ним. Принятие решений по оптимизации бюджета капиталовложений. Алгоритм определения приоритетности проектов. Учет влияния инфляции при отборе проектов. Сравнение проектов с разными сроками жизни.

Собственные средства как источник долгосрочного финансирования. Акционерный капитал. Эмиссия акций как источник финансирования. Особенности увеличения собственного капитала закрытых акционерных обществ. Влияние дивидендной политики на величину нераспределенной прибыли и выбор источников инвестирования. Использование амортизации в долгосрочных целях. Особенности использования собственного капитала на инвестиционные цели в обществе с ограниченной ответственностью и у индивидуальных предпринимателей. Традиционные инструменты долгосрочного заимствования. Особенности использования облигационных займов как источника финансирования долгосрочных проектов. Преимущества и недостатки банковского долгосрочного кредитования. Выбор лучших условий получения банковского кредита. Рассмотрение краткосрочного займа и кредиторской задолженности как источников долгосрочного финансирования. Гибридные формы финансирования. Особенности использования привилегированных акций как источника долгосрочного финансирования. Использование конвертируемых ценных бумаг и производных финансовых инструментов. Лизинг. Проектное кредитование (финансирование). Секьюритизация активов как механизм привлечения финансовых ресурсов. Определение стоимости капитала. Учет стоимости капитала при принятии инвестиционных решений. Расчет стоимости авансированного капитала и предельной стоимости капитала. Расчет стоимости отдельных составляющих капитала компании. Влияние структуры капитала на стратегию и тактику инвестиционной деятельности. Использо-

ние финансового левереджа для получения дополнительных возможностей при инвестировании. Разработка тактики формирования структуры капитала для инвестиций.

Учет риска отдельного проекта. Классификация рисков при анализе инвестиционных проектов. Анализ чувствительности проекта к возможным изменениям входных параметров. Понятие сценарного анализа. Суть метода Монте-Карло. Метод реальных опционов. Учет рисков в инвестиционных решениях. Управление риском. Управление корпоративным риском. Влияние диверсификации на корпоративный риск. Учет изменения уровня риска при принятии нового проекта в расчете необходимого уровня доходности капитала компании.

Понятие и условия «сбалансированного роста компании». Расчет темпа устойчивого (сбалансированного) роста. Взаимосвязь роста стоимости компании и основных финансово-экономических показателей ее деятельности. Основные условия сбалансированного роста компании. Практические шаги при нарушении сбалансированных темпов роста. Увеличение стоимости компании как стратегическая цель и критерий оценки управленческих решений. Основная идея стратегического управления на основе стоимостного подхода. Факторы, от которых зависит величина показателя Market Value Added (MVA). Преимущество показателя Economic Value Added (EVA). Типы решений, которые могут быть приняты на основе показателей изменения стоимости компании. Возможности неорганического роста компании. Роль M&A для роста компаний и оценка их роли. Оценка компании-цели. Оценка стоимости компании-цели. Наиболее распространенные типы слияний в России. Дополнительные возможности внешнего роста компаний. Влияние реструктуризации на рост компании.

## **Финансы и кредит**

Теория финансов. Классические, неоклассические и модернистские теории. Кредит как функция финансовых отношений. Появление кредитных отношений. Появление кредитных учреждений. Понятие банка как одного из основных кредитно-финансовых учреждений. Мировой финансовый рынок. Первичный и вторичный мировой финансовый рынок. Его функции и особенности. Денежный рынок и рынок капиталов. Профессиональные субъекты финансового рынка. Теория банковской фирмы. Деятельность банка как посредника. Перелив капитала. Понятие банка и банковской системы как таковых. Основные цели и задачи функционирования банковской системы. Основные тенденции современного развития банков в мировом масштабе.

Теория денег и кредита. Функции денег. Денежная система в функциональном и институциональном аспекте. Основные элементы денежной системы: институты денежной системы; нормативно-правовая база; формы и виды денег; денежная единица; денежный оборот, его организация и структура; принципы организации денежной системы. Типы денежных систем. Элементы денежных систем. Виды эмиссии денег: депозитная, бюджетная, банковская, регулирующая. Закон денежного обращения. Регулирование денежной массы в обращении. Сущность рынка драгоценных металлов. Три аспекта понятия «драгоценные металлы»: естественно-научный, нормативно-правовой и социально-экономический. Эволюция функций драгоценных металлов. Системы цифрового золота: e-gold, Digi Gold, GoldMoney. Участники современного рынка драгоценных металлов. Исторические типы денежных систем, основанные на использовании драгоценных металлов. Драгоценные металлы, как финансовый актив.

Центральный банк, его функции и основные операции. Основные инструменты и методы, используемые центральным банком при проведении денежно-кредитного регулирования. Баланс центрального банка. История возникновения ЦБ. Банковская система России. Структура, проблемы и особенности ее развития. Коммерческие банки, их виды, функции и операции. Специфика банковских операций в отличие от деятельности фирмы. Организационные основы коммерческого банка. Взаимоотношения коммерческих банков

с центральным банком. Регулирование банковской системы. Система надзора. Мониторинг. Анализ и оценка практики применения Базельских принципов в экономически развитых и развивающихся странах. Реструктуризация банковской системы и отдельных ее элементов. Финансовый и корпоративный аспекты реструктуризации. Процедура создания и лицензирования коммерческого банка. Организационно-правовые формы банковских учреждений. Филиальные и безфилиальные банки. Структура управления коммерческим банком. Фондирование. Акционирование. Взаимоотношения с филиалами.

Формирование ресурсной базы коммерческого банка. Активы и пассивы коммерческого банка, их структура и основные взаимосвязи. Проблемы и перспективы формирования ресурсной базы коммерческого банка в России. Банковский капитал. Капитал первого уровня. Капитал второго уровня. Методика расчета капитала банка. Проблема достаточности капитала банка. Собственный и заемный капитал. Собственный капитал банка. Проблема достаточности собственного капитала. Методология оценки с позиций ликвидности и риска. Планирование необходимых размеров капитала банка. Политика обязательных резервов. Депозиты и их виды. Депозитная политика банка. Оценка банковских затрат по привлечению и использованию депозитов. Особенности депозитной политики российских банков.

Недепозитные источники привлечения ресурсов. Использование банком рынка межбанковских кредитов и ресурсов Центрального банка.

Понятие кредита и его виды. Принципы банковского кредитования. Классификация кредитных операций. Процедура банковского кредитования: прием кредитной заявки, оценка кредитоспособности клиента, кредитный договор. Кредитный мониторинг. Кредитная политика банка по формированию оптимального кредитного портфеля. Кредитный риск и методы его снижения. Методы оценки кредита и способы начисления процентов.

Простые и сложные проценты. Проблема просроченных и невозвращенных ссуд у российских банков и возможные пути ее решения на макро- и микроуровнях. Долгосрочное кредитование. Проектное финансирование и формирование промышленно-финансовых корпораций. Ломбардный и потребительский кредит. Вексельное кредитование. Синдицированный и параллельный кредит.

Эмиссия собственных ценных бумаг — акций, облигаций, векселей, депозитных и сберегательных сертификатов. Ценные бумаги как объект инвестиционной деятельности банка. Современная деятельность российских банков с государственными ценными бумагами. Определение стоимости, доходности и ликвидности ценных бумаг. Проблема формирования оптимального инвестиционного портфеля. Операции банков на фондовом рынке с государственными и коммерческими ценными бумагами. Операции с депозитарными расписками. Учетные операции банка (учет векселей). Вексельное право в международном масштабе. Вексельное право России и практика. Особенности операций РЕПО. Инвестиционные риски и методы управления ими.

Валютный курс и его виды: валютная позиция банков. Операции банков с валютой на клиентском рынке. Участие банков на биржевом рынке. Межбанковская торговля валютой (операции СПОТ и форвард, валютный арбитраж, валютный СВОПы). Фьючерсные и опционные сделки с валютой. Валютный риск и управление валютным риском. Выбор стратегии хеджирования. Технический и фундаментальный анализ. Операции по обслуживанию иностранных кредитных карточек и дорожных чеков. Валютное кредитование. Международные расчеты. Банковский перевод, инкассо, документарный аккредитив.

Виды платежно-расчетных операций. Операции с наличными денежными средствами. Организация безналичных расчетов. Принципы безналичных расчетов и основные инструменты: чек, вексель, платежное поручение. Электронные средства платежа расчетов. Расчеты пластиковыми картами. Межбанковские расчеты и понятие банковских технологий — «банк-банк», «банк-клиент», использование Интернета, проблемы совершенствования банковских технологий.

Открытие и ведение счетов клиентов. Брокерские услуги. Лизинговые операции

коммерческих банков. Факторинговые операции банков. Трастовые операции коммерческих банков. Доверительное управление имуществом физических лиц. Трастовые услуги коммерческим структурам. Причины возникновения забалансовых операций. Классификация забалансовых операций банков. Договорные и условные обязательства. Обязательства по торговым сделкам. Финансовые гарантии. Понятие секьюритизации активов. Использование секьюритизации активов в деятельности банков. Управление кассовыми активами. Налогообложение процентных денег.

Отражение операций в коммерческом банке. Финансовая отчетность в банке. Банковский баланс и отчет о прибылях и убытках. Основные методы и направления банковского баланса. Основные показатели состояния и финансовых результатов деятельности коммерческого банка. Рейтинг российских банков по надежности. Рейтинговая оценка CAMELS. Понятие и показатели ликвидности банка. Доходы, расходы и прибыль коммерческого банка. Оценка прибыльности/рентабельности коммерческого банка. Система показателей эффективности деятельности коммерческого банка: система коэффициентов. Основы финансового менеджмента в банке. Управление ликвидностью, доходностью, банковскими рисками. Управление активами и пассивами, управление разрывами. Хеджирование.

Стратегическое развитие компании. Мэрджер. Слияния и поглощения. Причины слияний. Финансирование слияний. Виды оплаты слияний и поглощений. Методики ухода от насильственного поглощения. Методика слияния (ТОРКА). Коэффициент обмена при слиянии, расчет надбавок за слияние. Определение ДНА вновь образованной фирмы. Приобретение контрольного пакета путем взятия кредита. Банкротства.

## **Основы предпринимательской деятельности**

Этапы развития предпринимательства в России. Экономические теории о сути и роли предпринимательства. Понятие и содержание предпринимательской деятельности. Принципы организации предпринимательской деятельности. Особенности современного российского предпринимательства. Основные формы и методы государственного регулирования предпринимательской деятельности.

Классификация предпринимательской деятельности по различным признакам: виду или назначению, формам собственности, числу собственников, организационно-правовым и организационно-экономическим формам. Различные организационно-правовые формы предпринимательства: товарищества, общества, кооперативы и др.

Предпринимательская деятельность по виду или назначению: производственная, коммерческая, финансовая, консультативная (консалтинговая).

Предприятия по формам собственности: частные, государственные, муниципальные, а также в собственности общественных объединений (организаций).

Предпринимательская деятельность по числу собственников: индивидуальная и коллективная. Основные организационно-экономические формы: концерны, ассоциации, консорциумы, синдикаты, картели, финансово-промышленные группы (ФПГ), холдинги, транснациональные корпорации, совместные предприятия.

Сущность малого предпринимательства. Критерии отнесения субъектов рыночной экономики к малому предпринимательству. Роль малого предпринимательства в рыночной. Приоритетные направления развития и формы государственной поддержки малого предпринимательства. Финансово-кредитная и имущественная поддержка малого предпринимательства. Преимущества и недостатки малого предпринимательства

Гражданско-правовая характеристика индивидуального предпринимателя. Система мотивов развития предпринимательства. Сущность предпринимательской среды, ее влияние на развитие предпринимательства. Характеристика внешней и внутренней предпринимательской среды. Основные этапы создания собственного дела. Источники средств для формирования уставного капитала при создании новых предприятий

Характеристика учредительных документов при создании предприятия. Разработка бизнес-плана нового предприятия: структура и содержание. Формы организации собственного дела: покупка готового бизнеса, использование при создании лизинга, франчайзинга. Порядок государственной регистрации нового предприятия Лицензирование и сертификация предпринимательской деятельности. Сущность предпринимательского риска. Деловая этика предпринимателей. Понятие венчурного капитала и прямых инвестиций. Их роль в развитии предприятий. Источники финансирования инновационных компаний на разных стадиях (seed, roundA, B). Источники финансирования инновационных компаний на стадиях создания предприятия (start-up, pre-seed). «Бизнес-ангельское» финансирование и венчурное финансирование новых предприятий: сходства и различия. Критерии отбора проектов венчурными инвесторами. Стратегии выхода из венчурных инвестиций. Перспективы использования механизмов венчурного финансирования в России.

### **Экономика знания**

Философия хозяйства. Экономическая значимость профессиональных знаний. Роль человеческой личности в экономике знания. Хозяйство в разнообразии и развитии. Этапы когнитивной эволюции общества. Постиндустриальное общество. Передаваемое знание. Обмен знаниями. Квазиэкономическая модель науки. Разделение труда. Разделение знания. Коммерческий и некоммерческий человеческий капитал. «Общество услуг» предтеча. «общество знания».

Природа знания с позиций философов и социологов. Роль знания в постиндустриальном обществе Социология знания, понятие, роль и место в системе гуманитарных наук. Генезис социологии знания. Социологии знания и политическое знание. Мышление, знание, познание. «Жизненный опыт». Роль интеллектуала как субъекта общественного развития. «Ложное сознание». «Хрупкость» социальных систем постиндустриальной эпохи. Распространение знаний и социальная неопределенность. Ценности науки и научного прогресса. «Господская» культура.

Понятие устойчивого развития. Экономические, экологические и социальные аспекты. Концепция устойчивого развития. «Принципы Экватора». Роль знаний в преобразовании природы. Учет биосферных закономерностей. Учение Вернадского. Человечество как мощная геологическая сила. Ноосфера. Накопление и использование знания как важная составляющая «ноосферогенеза». Явное знание, неявное знание, метазнание, «знание о», «знание как», «знание о незнании», неполное знание. Экологические лимиты антропогенного воздействия и экономического развития экономики. «Несущая емкость» (carrying capacity). Формализация учета фактора знания в концепции устойчивого развития. Экономический смысл знания и инновационное развитие.

Экономика знания как экономическая форма устойчивого развития. Эколого-экономические проблемы и экономика знания. Методология интеграции наук, «всеединство», «универсальный эволюционизм», «физический редукционизм». Порядок и хаос, логика и диалектика. Порядок и хаос в обществе (проблемы этики). Процессы самоорганизации. «Провалы рынка» в сложившейся модели развития. Устойчивое развитие в динамической модели неравновесных состояний. Экологическая экономика. Экономика знания и отрицательные экстерналии традиционной рыночной экономики. Эффект декаплинга.

Определение понятий «информация» и «знание». Микроинформация и макроинформация. Количество информации. Ценность информации. Рецепция и генерация информации. Иерархия информационных уровней. Асимметрия информации. Условная и безусловная информация. Информационная сущность денег. Особенности денег как информации. Знание и информация. Знание как экономическая категория. Факторы производства в экономике знаний. Товар, стоимость, цена, спрос и предложение, воспроизвод-

ство в экономике знания. Компании в экономике знания. Динамическое равновесие в экономике знания. Особенности экономики знания.

Знание как непосредственный ресурс, продукт и фактор производства с ограниченной заменяемостью. Знание как предмет непосредственного промежуточного и конечного потребления. Знание как производственный ресурс, используемый в процессе производства, распределения, обмена, потребления продукции, переработки и утилизации отходов ее потребления. Знание как предмет и средство распределения и рыночных транзакций. Знание как средство тезаврации. Знание как орудие или инструмент управления. Знание как средство консолидации общества и воспроизводства общественных институтов.

Знание как источник экономического роста. Понятие неотделимого (личностного) знание (tacit knowledge). Концентрация производства знания. Вклад знания как общественного блага в ВВП. Предложение и спрос в экономике знания. Определение единицы знания. Потребление знания. Взаимовлияние факторов роста объема продукции в экономике знаний: количество произведенных знаний и число потребителей, созданных знаний. Результат интеллектуальной деятельности (РИД). Интеллектуальная собственность. Собственность на неотделимое и делимое знание. Авторское и патентное право. Институты рынка знаний. Глобальный рынок квалифицированных специалистов. «Утечка умов». Контракты на рынке труда. Ценообразование на рынке знаний. Особенности рынка знаний: шумпеторовская конкуренция; неоднородность знания; дискретность знания; неисчезновение при потреблении. Дискриминационные цены. Финансирование производства, распространения и использования знаний. Капитальные блага в экономике знания. Налогообложение и льготы. Инновационная среда.

Параметры экономики знания. Методологии оценки знания: концепция рассеянного знания. Концепция неотделимого знания. «Открытый код». Проблема доверия в экономике знания. Экономика знания как нелинейное явление. Измерение знания: по затратам на его производство и по рыночной цене проданного знания. Методология и система индикаторов ОЭСР. Система индикаторов Всемирного банка: «знание для развития» (Knowledge for Development, K4D). Методология оценки экономики знания (Knowledge Assessment Methodology, КАМ.). Оценка параметров экономики знания в терминах «вход - выход». Многоуровневый характер современной экономики. Качественная неоднородность товарных групп. Роль знания и информации в многоуровневой экономике. Оценка «знаниевых» активов в экономике знания.

Демассофикация производства: от экономики масштаба («economics of scale») к экономике замысла («economics of scope»). Трансформация репликационной экономики в инновационную. Доминирование качественной определенности товара над количественной мерой его объема. Когнитивизация товаров. Возрастание роли сетей. От «рынка рабочих рук» к «рынку динамических способностей». Индивидуализация товара, сделки, цены товара. Предельная неоднородность товарной массы. Трансформация сферы «цен и количеств» в сферу «качественных сущностей». Репутационные издержки.

Влияние изменения состава факторов производства на поведение фирмы. От факторов производства к условиям производства. Капиталовложения в сфере умственного труда. Трансформация закона убывающей предельной полезности в закон возрастающей отдачи. «Когнитивная» рента. «QWERTY-эффект». Возрастание доли объектного финансирования по сравнению с проектным. Конкуренция, соревнование, конкордация в экономике знания. Нелинейность экономического пространства в экономике знания на микроэкономическом уровне. Структура совокупного капитала предприятия: экономический, культурный, человеческий, социальный, административный, политический, символический, физический.

Понятие управления знаниями. Задачи и функции управления знаниями. Теория управления знаниями (Knowledge management, KM). Сбалансированная система показателей управления знанием (Balanced scorecard, BSC). Макроэкономика управления знанием.

Микроэкономика управления знанием. Мезоэкономика управления знанием. Наноэкономика управления знанием. Концепции и подходы. Стандарты.

Применимость показателя «Прибыль от вложений» (Return on investment, ROI). Социальный капитал. Социальные сети. Компьютерные сети. Практическое сообщество (Community of practice, CoP). Интеллектуальное производство. Интеллектуальный капитал (ИК). Структура ИК: человеческий, структурный, потребительский. Коллективный интеллект организации (Collective IQ). Нематериальные активы («невесомое богатство»). Формализуемое и неформализуемое знание. Социальные сети знаний в компании. Изменения в управлении человеческим капиталом. «Работник» знания. «Управляющий» знанием и «менеджер» знания. Изменения в управлении структурным капиталом. Системы управления знаниями (СУЗ). Понятие и архитектура системы управления знанием. Автоматизированная система КМ для накопления и управления знаниями (Organizational Memory Information System, OMIS). Мировой опыт внедрения СУЗ.

Человеческий капитал. Внутренние активы человека. Человеческий капитал как синергический фактор производства и генератор социально-экономического развития. Образовательный потенциал. Моральное и физическое старение человеческого капитала. Отношения по поводу создания и использования человеческого капитала в современной экономике. Диффузия отношений собственности по поводу человеческого капитала.

Общественное благо. Исключаемое благо. Несключаемое благо. Конкурентное благо. Неконкурентное благо. Проблемы оценки человеческого капитала в экономике знания. Человеческий капитал как источник и результат экономического развития в обществе знания. Прибавочный синергический эффект возрастающей отдачи от масштаба общественного воспроизводства. Производственная функция человеческих активов. Убывающая и возрастающая отдача от масштаба. Человеческий капитал как источник общественных экстерналий. Феномен «эмерджентности». Оценка человеческого капитала в международных расчетах.

Производство научных знаний. Исследования и разработки. Организации, выполняющие исследования и разработки (ОИР). Преобладающий вид научной деятельности: фундаментальные исследования, прикладные исследования, экспериментальные разработки. Экономический статус: коммерческие организации, некоммерческие организации. Преобладающий источник ресурсного обеспечения деятельности: общественное спонсорство, финансирование из частных источников, смешанные источники финансирования. Информация как исследовательское благо. Убывающая отдача от производства информации. Информация как общественное благо.

Интеллектуальная собственность как механизм стимулирования производства знаний. Результаты интеллектуальной деятельности. Понятие интеллектуальной собственности. Объекты прав интеллектуальной собственности. Интеллектуальная собственность (Intellectual property). Интеллектуальные активы (Intellectual assets). Извлечение стоимости знания (Extracting knowledge value). Патентное право. Авторское право. Права на средства индивидуализации. Издержки использования интеллектуальной собственности. Альтернативные механизмы возмещения затрат на производство знаний. Возможности интеллектуальной и творческой деятельности в условиях свободного рынка.

Последствия трансформационного перехода. Основные факторы, тормозящие развитие экономики знания в России. Показатели инновационной активности в России. Проблемы создания инновационной системы. Инновационная экономика и ее характерные признаки. Структура интеллектуального капитала предприятия в инновационной экономике. Рост «стоимости знания» во всех экономических категориях. Развитие финансовых рынков как необходимое условие инновационного процесса. Показатели наукоемкости и наукоотдачи (эффективность и конкурентоспособность) для России. Стратегия активизации перехода к инновационной экономике.

Падение престижности науки. Устойчивая тенденция сокращения количества инноваторов и изобретателей. Недостаточное финансирование государством расходов на

науку. Отсутствие необходимого спроса со стороны бизнеса на инновации и новые знания. Низкий уровень коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. Незрелость рынка знания. Разрушение научных школ. Низкий уровень развития отечественного инновационного менеджмента. Роль РАН в становлении общества знания в России. Основные предпосылки и имеющиеся возможности. Координирующая, экспертная и фильтрующая роль РАН. Создание системы взаимодействия экономики, науки и образования - задача для совместного решения РАН, государства общества. Инновационная система и фундаментальные исследования. Воспроизводство кадрового потенциала. РАН и СМИ. Развитие институциональной структуры науки в России.

## **Управление рисками и страхование**

Что изучает рискология, основные нерешенные проблемы в этой области. Какие проблемы и какими методами исследует рискология. Базовые понятия страхования. Чем данный курс полезен социологу и менеджеру.

Эволюция представлений о риске. Риск как предмет философии (Лиссабонское землетрясение), экономики (крах Голландской тюльпанной компании), математики (Санкт-Петербургский парадокс), социологии. Как можно управлять риском. Принятие решений по Найту. Возрастающая роль риска в основных социально-политических и финансово-экономических сферах жизни.

Различные определения понятия «риск». Этимология слова «риск». Механизмы возникновения риска. Риск и ущерб. «Общество риска». Неопределенность дефиниции риска в современной науке имеет не только научные, но и политические последствия. «Фортуна» и «Риск» у Макиавелли. Парадоксы восприятия риска (Парадокс Элсберга, парадокс Алле). Эффект ореола и якорный эффект. Современное понимание риска.

Стратегия нулевого риска (Z-концепция), Стратегия нормированного риска (N-концепция), Стратегия оптимального риска (N-концепция). Принцип пузыря (bubble principle) как частный случай принципа нормированного риска. Сильные и слабые стороны каждого подхода, история возникновения, нетрадиционные области применения.

Классификации методов управления рисками (методы уклонения от риска; методы локализации риска; методы рассеивания риска и методы компенсации риска). Страхование как частный случай уклонения от риска, Основные инструменты контроля рисков. Хэджирование рисков. Работа с рисками в проекте создания атомной бомбы в СССР (1940-1949 гг.)

Страхование как основной способ передачи риска. Исторически сложившиеся подходы к страхованию в мире. Экономика страхового бизнеса. Источники прибыли страховой организации. Специфика страхового продукта. Интересы, страхование которых не допускается (Ст. 928 ГК РФ). История страхования и его этапы. Уход от функции самообеспечения и приобретение функции получения прибыли. Причины коммерческого успеха «Страхового общества Ллойда». Становление и развитие страхового дела в России и роль государства в этом процессе.

Страховой продукт – определение, основные и дополнительные услуги. Важность участия социолога в разработке страхового продукта. Сфера приложения социологии в страховом бизнесе. Потребительская ценность страхового продукта. Качество страхового продукта. Способы снижения текучести клиентов. «Стратегия охотника» и «Стратегия садовника» в страховании. Динамика российского страхового рынка (2013-2017 гг.) – данные Росстата и их содержательный анализ.

Элементы страховых правоотношений. Страховое дело. Страховщик, страхователь, выгодоприобретатель, страховой агент, страховой брокер, страховой риск, страховой случай, страховая выплата, страховая сумма. Правовая основа страхования (ГК РФ, ФЗ № 4015-1 от 27.11.92). Страхование профессиональной ответственности. Экономическая сущность страхования. Страхование как экономическая категория. Классификация стра-

хования. Основные виды страхования (личное страхование, имущественное страхование, страхование ответственности). Особые виды страхования (ст. 970 ГК РФ).

Зависимость отношения к риску от особенностей национальной культуры. Исследования основоположника этнометрии Г. Хофстеда (Нидерланды, 60-е гг.) - «дистанция власти», «индивидуализм–коллективизм», «неприятие неопределенности», «мужественность – женственность». Содержательный анализ формулы расчета индекса «неприятие неопределенности». Исследования проекта Globe (2000-е гг.), соотношение между ними. Схожие и отличающиеся выводы. «Коллективная ментальная запрограммированность» (по Хофстеде).

Сущность анализа рисков, задача согласования максимизации прибыли и минимизации рисков. Методы анализа риска (анализ риска с помощью опросных листов, расчет индексов опасности угроз, метод «события – последствия», построения деревьев событий и построение деревьев отказов). Определение реального срока и бюджета проекта - PERT-анализ (Program Evaluation and Review Technique). Пример анализа структуры информационных рисков как последствий внедрения Интернета.

Ситуация принятия решений в условиях неопределенности. Дилемма заключённого (применительно к рискологии). Равновесие Нэша и равновесие Парето. Оценка кредитных рисков. Правило «5С» (Character, Capacity, Capital, Collateral, Conditions). Метод формальной оценки кредитного риска – скоринг. История скоринга.

## **Деловые коммуникации**

Понятие «коммуникация». Предмет и объект теории коммуникации. Классификация коммуникации. Деловая коммуникация, ее место и роль в управлении персоналом. Модели коммуникаций: действие, взаимодействие, процесс. Основные этапы коммуникационного процесса в организации. Обратная связь в коммуникации. Коммуникационные сети и коммуникационные роли. Анализ коммуникационной ситуации. Коммуникатор: индивидуальный и институциональный аспекты деятельности. Виды, формы и стадии коммуникатора. Коммуникативное пространство. Правила убеждения: порядок аргументов, схема воздействия на сознание человека. Виды аргументов. Правила ведения деловой беседы по телефону. Тактика ведения спора. Приемы ведения торгов. Правила и этапы делового совещания. Этапы проведения деловых переговоров. Виды и стили проведения деловых переговоров. Правила и особенности деловых переговоров. Цели презентации Стадия подготовки презентации. Этапы работы над самопрезентацией. Приемы снятия психологических барьеров. Как произвести хорошее первое впечатление?

Коммуникационная политика организации и основные принципы ее осуществления. Информационное взаимодействие со СМИ, потребителями, поставщиками, конкурентами, органами государственного регулирования, местного самоуправления, политическими группами. Маркетинговые коммуникации. Виды и инструменты маркетинговых коммуникаций. Коммуникации между уровнями управления и подразделениями. Коммуникационные каналы. Способы коммуникационного воздействия: методы убеждения, внушения, заражения, подражания. Одноканальные и многоканальные, формальные и неформальные коммуникации. Особенности коммуникаций при подборе, приеме, адаптации кадров, повышении квалификации, продвижении по службе, увольнении сотрудников. Работа с персоналом в кризисных ситуациях. Конфликт. Стадии, функции, виды. Методы управления конфликтами. Способы поведения в конфликтных ситуациях. Барьеры непонимания, личностные барьеры. Культурные, организационные, социальные, физические барьеры. Пути преодоления барьеров. Психологический механизм влияния комплимента на человека. Виды критики. Как критиковать правильно? Значение вопросов при деловом взаимодействии. Виды вопросов. Как правильно отвечать на вопросы? Некорректный вопрос. Прием бумеранга. Стадии подготовки деловых писем. Правила составления и оформления. Виды деловых писем. Правила электронной переписки. Intranet технологии.

Кинесические, просодические, экстралингвистические, такесические, проксемические, ольфакторные типы невербальной коммуникации. Дистанция общения. Прием «отзеркаливания». Особенности коммуникационного менеджмента в международной деятельности. Национальные особенности ведения переговоров.

### **Процесс принятия государственных решений**

Разработка и принятие управленческих решений: основные составляющие. Особенности процесса принятия управленческих решений в бизнес – организациях и системе государственного управления. Основные направления реформирования государственного аппарата для работы в новых общественно – политических условиях. Экспертное обоснование государственного макроэкономического регулирования. Основные документы, регламентирующие деятельность федеральных органов государственной власти. «Открытое правительство»: определение и его содержательное наполнение. Основные цели разработки системы «Открытое правительство».

Система государственного стратегического планирования и ее основные требования. Федеральный закон от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Стратегические задачи социально-экономического развития Российской Федерации зафиксированные в указах Президента №№ 596 – 606 от 7 мая 2012 года. Задачи по достижению конкретных количественных показателей, согласно указу Президента РФ «О долгосрочной государственной экономической политике». Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Схема координации деятельности органов государственной власти в сфере повышения производительности труда и ее основные составляющие. Научно-экспертный совет при Председателе Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, его основные участники и ключевые направления деятельности.

Внедрение методов социологии законодательства и оценки регулирующего воздействия в процесс разработки и принятия управленческих решений на госслужбе. Необходимость развития эффективной системы обоснования решений органов власти. Социология законодательства, ее содержательные компоненты. Опросы и «замеры» общественного мнения – ключевой метод социологии законодательства.

Примеры европейских программ, подлежащих оценке для принятия решений на государственном уровне. Понятие «черные лебеди»: новые технологии как предвестники крупных социально-экономических сдвигов. Современное общество – общество массового копирования. Медиа следующего поколения - синтез телекоммуникационных технологий и возможностей человеческого мозга. Краудсорсинг и парламентская демократия. Виды краудсорсинга - «микрозадачный», инновационный, финансовый: их специфические и характерные черты. Использование механизма краудсорсинга в демократическом процессе разработки управленческого решения в Европе и Америке. Условия эффективного проведения краудсорсинга при разработке государственных решений. Ключевые правила современного эффективного краудсорсинга. Оценка различных современных технологий, затрагивающие статус и безопасность конкретного индивида. Проекты «Интеллектуальная полиция» Норвежского совета по технологиям; «Чувствительные технологии» Института Ратенау в Нидерландах; «Биологическая безопасность» и др.; возможности и ограничения отечественных аналогов.

Возможности применения информационно-коммуникационных технологий в парламентах разных странах. Основные стратегические подходы использования информационно – коммуникационных технологий (ИКТ) в законотворческой деятельности, применяемые в разных системах государственного управления. Универсальные проблемы применения ИКТ в парламентской деятельности. Особенности применения ИКТ в отечествен-

ной системе государственного управления. Ключевые задачи, стоящие в сфере ИКТ при организации деятельности государственной службы.

Понятие лоббизма в управленческой науке. Феномен лоббизма в истории государственного управления: положительные и отрицательные черты. Специфические черты отечественного лоббизма. Роль лоббистских настроений в процессе разработки и принятия управленческих решений. Формы и методы лоббизма в работе современных парламентов разных стран: отраслевые ассоциации; бизнес-объединения; консалтинговые фирмы; департаменты крупных корпораций по взаимодействию с органами власти (GR-департаменты). Положительные и отрицательные примеры лоббистской деятельности.

История создания универсальной формулы справедливого общественного устройства, при которой функции и задачи государственной власти будут реализовываться полно и эффективно. Принцип разделения властей, его реализация в практике функционирования государства: история вопроса и современные примеры. Законодательство о судостроительстве, закрепляющее структуру и общие принципы организации и деятельности судебной системы - часть системы законов РФ. Расширение круга субъектов нормотворчества - тенденция развития правового регулирования деятельности судебной власти в России. Объединение высших судебных инстанций страны - важное преобразование в судебной системе России. Основные тенденции в развитии моделей разработки и принятия управленческого решения судебной системы в РФ. Вектор развития судебной системы России. Взаимодействие законодательной и судебной власти в сфере кадровых вопросов. Примеры взаимодействия законодательной и судебной власти в системе государственного управления в России. Основные этапы законодательного процесса и их содержание.

### **Психодиагностика персонала**

Предмет, объект, методы и методики психодиагностики. Предпосылки формирования психодиагностики. Классификация методов психологического обследования. Тесты, опросники, проективные методы и контент-анализ как методы психодиагностического познания. Валидность психодиагностической методики: внешняя валидность, конвергентная, дискриминантная и конструктивная валидность теста; валидность и достоверность.

Психология личности. Понятие Я - концепции индивида. Эмоции и внутренние переживания личности. Самосознание, самоотношение и самооценки человека. Понятия стресса и переживания. Природа стресса: отношение борьбы или избегания стресса, опыт стрессов на работе. Личность и стресс: типы личности. Жизнь со стрессом. Фазы стресса Г. Селье. Подверженность стрессу работников организации. Профилактика стресса в современной науке управления персоналом.

Стандартизованные методы исследования личности. Понятие личностной черты: темперамент, характер, ситуативно-рефлексивные черты, личностные конструкты. Личностные типы: различные типологии. Психологические типы К.Г. Юнга и его психологические признаки экстраверсии и интроверсии. Тестирование коэффициента интеллекта Дж. Равена.

Личностные опросники (методика измерения ригидности; шкала реактивной и личностной тревожности Ч.Д. Спилбергера и Ю.Л. Ханина; опросник PEN; методика Миннесотского многомерного личностного перечня). Семейство проективных тестовых методик. Теоретико – методологические основы проективных тестов. Понятие «проекция» в теории З. Фрейда и Ф. Лоуренса. Особенности проективных методик в XX веке (тест чернильных пятен Г. Роршаха; тематический апперцепционный тест Г. Мюррея; тест на фрустрацию С. Розенцвейга; цветовой тест М. Люшера; тест «Несуществующее животное»).

Прикладные вопросы диагностики персонала. Диагностика межличностных отношений в трудовом коллективе. Тест описания поведения в сложной ситуации К. Томаса. Современные тенденции в деловой и личностной оценке персонала. Графологический метод исследования личности. Игровые методы в диагностике. Психодиагностический по-

тенциал инновационных и организационно – деятельностных игр. Возможности использования методов психодрамы и социодрамы для выявления проблем трудового коллектива.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

### *Основная литература*

1. Агапова И.И. История экономических учений: учебное пособие. – М.: Магистр, 2018.
2. Адизес И.К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2018.
3. Бакихина Н.В. Финансы и кредит. – М.: ЮНИТИ, 2017.
4. Бобылева А.З. Финансовый менеджмент. Часть 1, Часть 2. – М.: Юрайт, 2017.
5. Божук С. Г. Корпоративная социальная ответственность. - М.: Юрайт, 2018.
6. Верещагин В.В., Екатеринославский Ю.Ю. Интегративный риск-менеджмент компании. Концепция, процедуры и инструменты проектирования и внедрения. Монография. М.: ИНФРА-М, 2016.
7. Волкова О.Н. Управленческий учет. – М.: Юрайт, 2017
8. Гусева И.А. Финансовые рынки и институты. - М.:Издательство Юрайт, 2017.
9. Кепплъ О.И. Кросс-культурный менеджмент: учебное пособие.- Симферополь, 2016.
10. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. - М.: Альпина Паблишер, 2017.
11. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. - СПб.: Питер. 2017.
12. История менеджмента// под ред. Короткова Э. М. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018.
13. Катаргин Н.В. Экономико-математическое моделирование: Учебное пособие. - СПб.: Издательство «Лань», 2018.
14. Макаров В.Л. Экономика знаний: уроки для России// Вестник Российской Академии наук. Т. 73, № 5.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Вильямс, 2018.
16. Омельченко Н.А. Государственное и муниципальное управление: учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019.
17. Разработка управленческих решений: учеб. пособие / Е. А. Куклина; Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования "Рос. акад. нар. хоз-ва при Президенте Рос. Федерации", Сев. - Зап. ин-т упр. - СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2016.
18. Москвин В.А. Инвестиционные проекты в мире социальных систем. Монография. - М: КУРС: ИНФРА-М, 2016.
19. Резник С.Д. Введение в менеджмент. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018.
20. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018.
21. Рягин Ю. Рискология. Учебник. В 2 частях. - Екатеринбург: Издательство Уральского Университета, 2017.
22. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2020.
23. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / О. А. Лапшова [и др.]; под общ. ред. О. А. Лапшовой. — М.: Издательство Юрайт, 2017.
24. Чиркин В.Е. Система государственного и муниципального управления. – М.: Норма, 2018.

### ***Дополнительная литература:***

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
2. Бэст Роджер. Маркетинг от потребителя. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015;
3. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. - М.: Вильямс, 2018
4. Инвестиции. Учебник и практикум. В 2 частях. Часть 1 и Часть 2 / Т.В. Теплова. — М.: Издательство Юрайт, 2017.
5. Короткова Э.М. Корпоративная социальная ответственность. – М.: Юрайт, 2018.
6. Методы оптимальных решений: учеб. пособие для студентов-экономистов / А. В. Бородин, К. В. Пителинский; Негос. образоват. част. учреждение Моск. финансово-экон. ин-т. - М.: МФЭИ, 2016.
7. Охотский В.Е. Теория и механизмы современного государственного управления в 2-х частях. – М.: Юрайт, 2017.
8. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – М.: Инфра М, 2017.
9. Васильев В.П., Холоденко Ю.А. Экономика. -М. : Юрайт, 2022.

### ***Интернет-ресурсы:***

<http://vshssn.msu.ru/> - Высшая школа современных социальных наук Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова;

<http://www.ecsocman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»;

<http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент»;

<http://www.marketing.spb.ru> – Энциклопедия маркетинга;

<http://www.hrm.ru> - электронная библиотека HR-специалистов.

<http://bmanager.ru> – сайт, посвященный, в частности, алгоритмам принятия управленческих решений

<http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент»;

<http://www.up-pro.ru> – Управление производством, специализированный сайт.

[www.akm.ru/rus/default.stm](http://www.akm.ru/rus/default.stm) - финансовые новости.

[www.gks.ru/wps/portal](http://www.gks.ru/wps/portal) - статистические данные по РФ (сайт ФСГС).

[www.smi.ru/economics/](http://www.smi.ru/economics/) - экономические новости.

[www.fas.gov.ru](http://www.fas.gov.ru) - Федеральная антимонопольная служба РФ.

[www.imf.org/external/pubind.htm](http://www.imf.org/external/pubind.htm) - публикации МВФ.

[www.economy.com/dismal/](http://www.economy.com/dismal/) - экономические данные по регионам мира.

<http://www.rspu.ru/cc/news/41> – сайт Комитета РСПП по корпоративной социальной ответственности и демографической политике;

<http://www.sbornet.ru/> – сайт Союз благотворительных организаций России.

<https://soc-otvet.ru/> – сайт Социальная ответственность бизнеса.

<http://gaap.ru> – Информационно-деловой журнал о теории и практике финансового и управленческого учета, международных и национальных стандартах.

<http://fd.ru> – журнал «Финансовый директор».

<http://www.upuuchet.ru> – журнал «Управленческий учет».

[www.bankdelo.ru](http://www.bankdelo.ru) – сайт журнала «Банковское дело»

[www.jourclub.ru](http://www.jourclub.ru) – сайт бесплатной библиотеки "JourClub"

[www.987.su](http://www.987.su) – сайт данных по банковскому делу, кредитованию, финансам

[banknor.ru](http://banknor.ru) – сайт о банковском деле

[www.bdm.ru](http://www.bdm.ru) – сайт «Банки и деловой мир»

## **2.2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ГОСУДАРСТВЕННОГО ИТОГОВОГО ЭКЗАМЕНА**

## СПИСОК ВОПРОСОВ К ПЕРВОЙ ЧАСТИ ЭКЗАМЕНА:

- 1.1. Основные компоненты системы современной организации.
- 1.2. Функции менеджера в современной организации.
- 1.3. Основные теории мотивации, созданные наукой управления в XX веке.
- 1.4. Феномены руководства и лидерства: основные модели и концепции.
- 1.5. Контроль как функция менеджмента и его многообразные разновидности.
- 1.6. Планирование как функция менеджмента и способы ее осуществления в современных организациях.
- 1.7. Системный и ситуационный подходы в менеджменте: основные положения и возможности современного применения.
- 1.8. Классические и современные разновидности организационных структур.
- 1.9. Основные модели организационной культуры.
- 1.10. Деловые коммуникация: понятие, виды и функции в организации.
- 1.11. Невербальные средства общения, их типы и функции.
- 1.12. Межкультурный аспект деловой коммуникации.
- 1.13. Объект и предмет стратегического менеджмента.
- 1.14. Эволюция стратегического управления (по Ансоффу). Предпринимательский и природный типы поведения.
- 1.15. Стейкхолдеры организации. Методы управления внешними стейкхолдерами.
- 1.16. Уровни стратегии организации. Приведение в соответствие возможностей рынка, целей и ресурсов компании как цель стратегического менеджмента.
- 1.17. Модели стратегического менеджмента.
- 1.18. Управленческие решения – особенность группового процесса разработки и принятия.
- 1.19. Состав годовой финансовой отчетности организации.
- 1.20. Структура международных финансов.
- 1.21. Типы компаний, их финансовая возможности и ответственность.
- 1.22. Функциональная направленность реальных инвестиций компании.
- 1.23. Экономические потребности и блага. Ресурсы, факторы производства факторные доходы.
- 1.24. Спрос. Объем спроса. Кривая спроса. Влияние неценовых факторов на спрос. Индивидуальный и рыночный спрос.
- 1.25. Предложение. Объем предложения. Кривая предложения. Влияние неценовых факторов на предложение. Предложение фирмы и рыночное предложение.
- 1.26. Безработица: понятие, виды. Уровень безработицы. Безработица в России.
- 1.27. Занятость, уровень занятости. Экономически активное население. Лица, не входящие в состав рабочей силы.
- 1.28. Инфляция: понятие и виды. Экономические последствия инфляции. Инфляция и процентные ставки: эффект Фишера.
- 1.29. Система управления персоналом – системный, инвестиционный и комплексный подходы.
- 1.30. Кадровая политика в современных условиях.
- 1.31. Групповая динамика. Управление группами и командами в организации.
- 1.32. Конфликты в организациях, их функции и разновидности.
- 1.33. Методы групповой работы в менеджменте. Сильные и слабые стороны командной организации труда в управлении.
- 1.34. Модели разработки и принятия управленческих решений.
- 1.35. Стратегическое планирование в Российской Федерации. Основные принципы и задачи.

1.36. Оценка регулирующего воздействия в обосновании государственных решений.

### **СПИСОК ВОПРОСОВ КО ВТОРОЙ ЧАСТИ ЭКЗАМЕНА:**

- 2.1. Эволюция представлений о риске. Риск как предмет философии, экономики, математики.
- 2.2. Понятие риска. Парадоксы восприятия риска.
- 2.3. Страхование – история возникновения. Основные термины. Основные этапы развития.
- 2.4. Основные понятия страхования. Правовая база.
- 2.5. Скоринг. Достоинства и недостатки.
- 2.6. Описание и характеристика федерального законодательного процесса в России.
- 2.7. Описание и характеристика федерального бюджетного процесса в России.
- 2.8. Компания в экономике знаний.
- 2.9. Свойства знания.
- 2.10. Структура интеллектуального капитала по Эдвинссону.
- 2.11. Количественный и качественный методы экономического анализа.
- 2.12. Синтетический и аналитический учет.
- 2.13. Анализ финансовых результатов: оценка динамики прибыли; относительные показатели финансовой устойчивости.
- 2.14. Основные теории предпринимательства.
- 2.15. Этапы развития предпринимательства в России.
- 2.16. Формы и методы государственного регулирования предпринимательской деятельности.
- 2.17. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности: характеристика, особенности (согласно ГК РФ).
- 2.18. Источники финансирования инновационных компаний на разных стадиях развития.
- 2.19. Налогообложение предпринимательской деятельности в России.
- 2.20. Основные интерпретации понятия «психодиагностика» в управленческой науке.
- 2.21. Основные подходы в психодиагностике и их составляющие.
- 2.22. Сущность маркетинга и комплекс маркетинг-микс
- 2.23. Классификация и методы маркетинговых исследований.
- 2.24. Школа «научного управления»: основные положения и возможности современного применения.
- 2.25. «Административная теория»: основные положения и возможности современного применения.
- 2.26. Школа психологии и человеческих отношений: основные положения и возможности современного применения.
- 2.27. Организация государственной службы в РФ.
- 2.28. Система органов исполнительной власти в Российской Федерации.
- 2.29. Причины появления центральных банков. Основные функции центральных банков. Методы и инструменты центральных банков.
- 2.30. Основные и вспомогательные операции коммерческого банка.
- 2.31. Финансовый анализ как часть общего исследования бизнес-процессов организации.
- 2.32. Банковская система: функции, элементы и уровни.
- 2.33. Ценные бумаги: основные виды и требования к ценным бумагам.
- 2.34. Основные модели и концепции, используемые в финансовом менеджменте.

- 2.35. Различные формы и виды эффективности, используемые в финансовом менеджменте.
- 2.36. Финансовый менеджмент. Определение, содержание, значение, цели и задачи.
- 2.37. Финансовые рынки. Основные характеристики. Механизмы функционирования.
- 2.38. Основные концепции финансовой отчетности.

### СПИСОК ЗАДАНИЙ К ТРЕТЬЕЙ ЧАСТИ ЭКЗАМЕНА:

- 3.1. Обеспечение качества управленческих решений на этапе подготовки к выбору альтернатив с примерами конкретных методов.
- 3.2. Обеспечение качества управленческих решений на этапе совещания по принятию решения с примерами конкретных методов.
- 3.3. Три стратегии управления риском. Примеры.
- 3.4. Принятие решений в условиях неопределенности. «Дилемма заключенного». Примеры применения.
- 3.5. Описание и характеристика регионального законодательного процесса в России (на примере конкретного субъекта Российской Федерации).
- 3.6. Описание и характеристика регионального бюджетного процесса в России (на примере конкретного субъекта Российской Федерации).
- 3.7. Нарисуйте принципиальную схему организационной структуры конкретной организации. Для анализа используйте в качестве образца модель Г. Минцберга.
- 3.8. Проанализируйте организационную культуру конкретной компании, используя модель Ф. Харриса – Р. Морана.
- 3.9. Проведите PEST – анализ на примере конкретной компании.
- 3.10. Используя материалы СМИ, выберите конкретную компанию и диагностируйте ее при помощи модели SWOT – анализа.
- 3.11. В основе организации любой операционной деятельности лежит анализ операционных систем. В современной управленческой науке существует несколько классификаций операционных систем. Наиболее популярна двумерная классификация, которая рассматривает, с одной стороны, типы перерабатывающей системы; а с другой стороны, возможные типы выхода. Заполните таблицу, используя конкретные примеры из практики; свой ответ обоснуйте:

Тип операционной системы	Продукт	Услуга
1.		
2.		
3.		
4.		

- 3.12. Приведите конкретный пример управленческого решения и проанализируйте его через призму структуры управленческой деятельности.

- 3.13. Рассмотрите данные баланса банка, тыс. руб.

№ п/п	Показатели	Сумма
1.	Обязательства банка до востребования	1 700 000
2	Обязательства сроком до 30 дней	4 500 000
3	Высоколиквидные активы	150 000
4	Ликвидные активы	2 500 000

- а) рассчитайте коэффициент мгновенной ликвидности (Н2), сравните с нормативным значением; б) рассчитайте показатель текущей ликвидности (Н3), сравните с нормативным значением.

- 3.14. Проанализируйте особенности экономики знаний на современном этапе

на примере конкретной страны.

3.15. Изобразите и охарактеризуйте структуру корпоративной социальной ответственности, характерную для России, используя «скелет» пирамиды А. Кэрролла

3.16. Основные социальные группы, заинтересованные в результате успешной деятельности корпораций, называются стейкхолдерами. Списки стейкхолдеров корпорации, как правило, многочисленны и многообразны. Рассмотрите на примере конкретной корпорации некоторых ее стейкхолдеров; добавьте собственные примеры стейкхолдеров; свой ответ обоснуйте:

Стейкхолдеры	1.	2.	3.
1. Собственники и акционеры			
2. Сотрудники			
3. Поставщики			
4. Потребители			
5. Правительство			
6.			
7.			
8.			

3.17. В центре проведения комплексных организационных изменений находятся изменения в области человеческих ресурсов компании. Наиболее известная модель осуществления организационных изменений – модель К. Левина. На примере реформирования конкретной компании проиллюстрируйте кадровые мероприятия и процессы, характерные для каждой стадии модели организационных изменений К. Левина

Организационные процессы и мероприятия	Размораживание	Внесение изменений	Повторное замораживание
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

3.18. Определите доходность и риск инвестиционного портфеля, состоящего из 2 акций:

Вид акции	Доля, %	Доходность, %	-коэффициент
А	80	10	0,8
Б	20	14	1,2

3.19. Вам необходимо поместить на валютном депозите сумму в рублях (4 млн.), конвертировав ее в доллары. Курс продажи на начало срока депозита 26,08 руб. за \$1, курс покупки доллара в конце операции 26,45 руб. Процентные ставки:  $i = 22\%$ ;  $j = 15\%$  (360/360). Срок депозита – 3 месяца. Какова будет наращенная сумма в рублях к концу срока? Определите эффективность данной операции.

3.20. Опишите, в каком сценарии развития социально-экономической ситуации российского общества будет успешен, на Ваш взгляд, Ваш бизнес?

3.21. Вы заканчиваете учебу по программе образования бакалавриат. За спиной у Вас почти 4 года совместного существования в рамках трудового коллектива студенческой группы. Ваша студенческая группа за это время прошла определенный путь. На каком этапе жизненного цикла функционирования команды, согласно модели Дж. Катценбаха и Д. Смит находится Ваша группа сегодня? Свой ответ обоснуйте:

Этап жизненного цикла	Индикаторы принадлежности студенческой группы данному этапу
	1.

	2.
	3.
	4.
	5.

3.22. Решите практическую управленческую задачу. Крупная международная компания, производящая разнообразную бытовую технику и различные средства связи выходит на российский рынок. С какими видами рисков и возможностей она столкнется на отечественном рынке. В качестве основы своего ответа используйте модели PESTLE – анализа и SWOT– анализа

3.23. Решите практическую управленческую задачу. Выделите достоинства и недостатки механистической и органической разновидностей организационных структур, определенных Т. Бернсом и Г. Столкером в начале 60-х годов на примере функционирования топливно – энергетической компании и сети торговых супермаркетов:

	Механистическая организационная структура	Органическая организационная структура
Достоинства		
Недостатки		

3.24. В истории менеджмента выделяется несколько научных школ. Выберите пару из них и на примере конкретной компании обозначьте 5 основных показателей для диагностики организации, характерных для данной научной школы. Свой выбор показателей обоснуйте.

3.25. При принятии инвестиционных решений менеджерам следует учитывать ряд факторов неопределенности самой различной природы. Заполните таблицу конкретными примерами различных видов неопределенности; добавьте собственные разновидности неопределенности, свой ответ обоснуйте:

Виды неопределенности	1.	2.	3.
1. Нестабильность законодательства			
2. Внешнеэкономические риски			
3. Неопределенность политической ситуации			
4. Колебания рыночной конъюнктуры			
5. Производственно – технологические риски			
6.			
7.			
8.			

3.26. Сформулируйте условие безубыточности предприятия в терминах постоянной, удельной переменной издержек, цены единицы продукции и её объёма.

3.27. Решите задачу. Проект А имеет капитальные вложения в 65000 руб., а ожидаемые чистые денежные поступления составляют 15000 руб. в год в течение 8 лет.

- Какой период окупаемости этого проекта?
- Альтернативная доходность равна 14%. Какова чистая приведенная стоимость?
- Внутренняя норма доходности?
- Индекс доходности.

3.28. Решите практическую управленческую задачу. Организационная культура имеет сложную и неоднородную структуру. Помимо собственно доминирующей организационной культуры в ее состав входят также понятия субкультуры и контркультуры.

Приведите примеры субкультур и контркультур в современных коммерческих и государственных организациях:

Примеры субкультуры	Примеры контркультуры
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

3.29. Решите практическую управленческую задачу. Группа специалистов компании, торгующей бытовой техникой, получила задание разработать сценарий группового корпоративного праздника, проводимого в загородном доме отдыха. Сформулируйте трудности и возможности, открывающиеся перед ними в процессе разработки и принятия группового управленческого решения:

	Трудности разработки группового решения	Достоинства разработки группового решения
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

3.30. Решите практическую управленческую задачу. Крупная международная компания, производящая разнообразную бытовую технику, выходит на российский рынок. С какими видами рисков и возможностей она столкнется на отечественном рынке. В качестве основы для своего ответа используйте модели матрицы VCG и модель 5 сил конкуренции М. Портера.

3.31. Коммуникативные барьеры и причины их возникновения. Привести примеры различных способов преодоления коммуникативных барьеров в деловом общении.

3.32. Привести примеры различных способов урегулирования конфликтов в деловом общении.

3.33. Диалог как способ делового общения. Привести примеры различных видов «информационных», «зеркальных» и «эстафетных» вопросов в деловом общении.

**Проверка сформированности компетенций с использованием оценочных средств**

**Универсальные компетенции (УК):**

**Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач (УК-1);**

Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	Материалы, в содержании которых производится оценка	Критерии оценивания результатов обучения

<p><b>ЗНАТЬ:</b> - основные методы, используемые системным подходом для анализа и управления сложными социальными системами; (УК-1)</p>	<p>- ответы на вопросы 1.1 - 1.36 первой и 2.1 - 2.38 второй части экзамена - выполнение заданий 3.1 - 3.33 третьей части экзамена</p>	<p>- оценка ответа на вопрос</p>	<p>Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1)</p>
<p><b>УМЕТЬ:</b> - формулировать различные гипотезы в рамках имеющейся программы исследования управленческих феноменов и процессов; (УК-1)</p>	<p>- ответы на вопросы 1.2 - 1.36 первой и 2.1 - 2.38 второй части экзамена - выполнение заданий 3.1 - 3.33 третьей части экзамена</p>	<p>- оценка ответа на вопрос;  - оценка выполнения задания</p>	<p>Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1) Критерии оценки задания (Приложение 2)</p>
<p><b>ВЛАДЕТЬ:</b> - умением использовать инструменты академической науки в практике современного управления сложными социальными системами; (УК-1)</p>	<p>- ответы на вопросы 1.3 - 1.36 первой и 2.1 - 2.38 второй части экзамена - выполнение заданий 3.1 - 3.33 третьей части экзамена</p>	<p>- оценка выполнения задания;</p>	<p>Критерии оценки задания (Приложение 2)</p>

**Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности (УК-10);**

Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	Материалы, в содержании которых производится оценка	Критерии оценивания результатов обучения
<p><b>ЗНАТЬ:</b> - базовые экономические понятия (спрос, предложение, цена, стоимость, товар, деньги, доходы, расходы, прибыль, риск, собственность, управление, рынок, фирма, государство), объективные основы функционирования экономики и поведения</p>	<p>- ответы на вопросы 1.4 - 1.36 первой и 2.1 - 2.38 второй части экзамена - выполнение заданий 3.1 - 3.33 третьей части экзамена</p>	<p>- оценка ответа на вопрос</p>	<p>Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1)</p>

<p>экономических агентов (законы спроса и предложения, принципы ценообразования, принцип ограниченной рациональности, принцип альтернативных издержек, принцип изменения ценности денег во времени); условия функционирования национальной экономики, понятие и факторы экономического роста;<b>(УК-10.3)</b></p>			
<p><b>ЗНАТЬ:</b> -основные виды финансовых институтов (банк, страховая организация, брокер, биржа, негосударственный пенсионный фонд, центральный банк, агентство по страхованию вкладов, микро-финансовая организация, кредитный потребительский кооператив, ломбард) и финансовых инструментов (банковский вклад, кредит, договор страхования, акция, облигация, пластиковая карта, индивидуальный инвестиционный счет), основы функционирования финансовых рынков; сущность и составные части издержек производства, источники и способы оптимизации издержек и прибыли фирм К; основы ценообразования на рынках товаров и услуг; <b>(УК-10.4)</b></p>	<p>- ответы на вопросы 1.5 - 1.36 первой и 2.1 - 2.38 второй части экзамена - выполнение заданий 3.1 - 3.33 третьей части экзамена</p>	<p>- оценка ответа на вопрос;  - оценка выполнения задания</p>	<p>Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1) Критерии оценки задания (Приложение 2)</p>

<p><b>УМЕТЬ:</b> - искать и собирать финансовую и экономическую информацию (цены на товары, валютные курсы, процентные ставки по депозитам и кредитам, уровень налогообложения, уровень зарплат при поиске работы); <b>(УК-10.3)</b></p>	<p>- ответы на вопросы 1.6 - 1.36 первой и 2.1 - 2.38 второй части экзамена - выполнение заданий 3.1 - 3.33 третьей части экзамена</p>	<p>- оценка выполнения задания;</p>	<p>Критерии оценки задания (Приложение 2)</p>
<p><b>УМЕТЬ:</b> - анализировать финансовую и экономическую информацию, необходимую для принятия обоснованных решений в сфере финансирования (сравнивать предлагаемые товары и услуги в координатах «цена – качество», предложения по депозитам, кредитам, другим финансовым продуктам, адекватность валютных курсов, предложения по зарплате); <b>(УК-10.4)</b></p>	<p>- ответы на вопросы 1.7 - 1.36 первой и 2.1 - 2.38 второй части экзамена - выполнение заданий 3.1 - 3.33 третьей части экзамена</p>	<p>- оценка ответа на вопрос;  - оценка выполнения задания</p>	<p>Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1) Критерии оценки задания (Приложение 2)</p>
<p><b>ВЛАДЕТЬ:</b> - владеть методами финансового планирования (бюджетирование, оценка будущих доходов и расходов, сравнение условий различных финансовых продуктов, управление рисками, применение инструментов защиты прав потребителя финансовых услуг); <b>(УК-10.4)</b></p>	<p>- ответы на вопросы 1.1 - 1.30 первой и 2.1 - 2.30 второй части экзамена - выполнение заданий 3.1 - 3.30 третьей части экзамена</p>	<p>- оценка выполнения задания;</p>	<p>Критерии оценки задания (Приложение 2)</p>

**общефессиональные компетенции:**

**Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на**

**промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории (ОПК-1);**

<b>Планируемые результаты обучения</b>	<b>Оценочные средства</b>	<b>Материалы, в содержании которых производится оценка</b>	<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>
<p><b>ЗНАТЬ:</b> - понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории; основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне); аналитический инструментарий решения типовых задач управления; <b>(ОПК-1.4)</b></p>	<p>- ответы на вопросы 1.18 первой части экзамена - выполнение заданий 3.1; 3.2; 3.15 третьей части экзамена</p>	<p>- оценка ответа на вопрос</p>	<p>Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1)</p>
<p><b>УМЕТЬ:</b> - предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий; выбирать оптимальные решения профессиональных задач; использовать информационные технологии для постановки и решения типовых задач управления; <b>(ОПК-1,4)</b></p>	<p>- ответы на вопросы 1.18 первой части экзамена - выполнение заданий 3.4; 3.12; 3.15 третьей части экзамена</p>	<p>- оценка ответа на вопрос;  - оценка выполнения задания</p>	<p>Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1) Критерии оценки задания (Приложение 2)</p>

**профессиональные компетенции:**

организационно-управленческая деятельность:

**Способность выявлять, анализировать, управлять рыночными и специфическими рисками в рамках отдельных бизнес процессов и функциональных направлений профессиональной деятельности (ПК-1);**

<b>Планируемые результаты обучения</b>	<b>Оценочные средства</b>	<b>Материалы, в содержании которых производится оценка</b>	<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>

<p><b>ЗНАТЬ:</b> - понятийный аппарат теории государственного и муниципального управления, механизмы управления социально-экономическими процессами на уровне государства и муниципального образования; типы рыночных и специфических рисков; понятийный аппарат в области поведения потребителей, комплексного исследования потребительского рынка с учетом специфики поведения потребителей; теоретические знания в области изучения влияния покупательского поведения на механизмы принятия решений о покупке; структуры рынков; специфику конкурентной среды; методы формирования спроса; <b>(ПК-1)</b></p>	<p>- ответы на вопросы 1.3; 1.4; 1.31 первой и 2.20; 2.24 второй части экзамена - выполнение заданий 3.8.; 3.21 третьей части экзамена</p>	<p>- оценка ответа на вопрос</p>	<p>Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1)</p>
<p><b>УМЕТЬ:</b> - выявлять приоритеты в развитии государственного и муниципального управления в Российской Федерации; выявлять и анализировать рыночные и специфические риски; использовать методологию анализа и оценки мотиваций покупателей с целью разработки маркетинговых мероприятий по завоеванию целевых сегментов рынка; <b>(ПК-1)</b></p>	<p>- ответы на вопросы 1.9; 1.31 первой 2.25 второй части экзамена - выполнение заданий 3.24; 3.28 третьей части экзамена</p>	<p>- оценка ответа на вопрос;  - оценка выполнения задания</p>	<p>Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1) Критерии оценки задания (Приложение 2)</p>
<p><b>ВЛАДЕТЬ:</b> -навыками разработки направлений повышения эффективности</p>	<p>- ответы на вопросы</p>	<p>- оценка ответа на</p>	<p>Критерии оценки</p>

<p>функционирования организаций и органов государственного и муниципального управления; применения различных способов воздействия на покупателей с учетом специфики и особенностей целевых групп и покупательской способности; навыками применения различных способов воздействия на покупателей с учетом специфики и особенностей целевых групп и покупательской способности; (ПК-1)</p>			
---	--	--	--

**Владение базовыми навыками информационно-аналитической работы в целях принятия и реализации управленческих решений (ПК-2);**

<b>Планируемые результаты обучения</b>	<b>Оценочные средства</b>	<b>Материалы, в содержании которых производится оценка</b>	<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>
<p><b>ЗНАТЬ:</b> - основные приемы информационно-аналитической работы; (ПК-2)</p>	<p>- ответы на вопросы 1.10; 1.11; 1.32 первой и 2.20 второй части экзамена - выполнение заданий 3.32 третьей части экзамена</p>	<p>- оценка ответа на вопрос</p>	<p>Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1)</p>
<p><b>УМЕТЬ:</b> - применять навыки информационно-аналитической работы для принятия и реализации управленческих решений в сфере маркетинга; (ПК-2)</p>	<p>- ответы на вопросы 1.12; 1.32 первой части экзамена - выполнение заданий 3.31 третьей части экзамена</p>	<p>- оценка ответа на вопрос; - оценка выполнения задания</p>	<p>Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1) Критерии оценки задания (Приложение 2)</p>
<p><b>ВЛАДЕТЬ:</b> - базовыми навыками информационно-аналитической работы в целях принятия и реализации управленческих решений; (ПК-2)</p>	<p>- ответы на вопросы 1.10; 1.11 первой и 2.21 второй части экзамена - выполнение заданий 3.33 третьей части экзамена</p>	<p>- оценка выполнения задания;</p>	<p>Критерии оценки задания (Приложение 2)</p>

**Владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для планирования и организации работы структурных подразделений организации (ПК- 6);**

<b>Планируемые результаты обучения</b>	<b>Оценочные средства</b>	<b>Материалы, в со- держании кото- рых производит- ся оценка</b>	<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>
<b>ЗНАТЬ:</b> - методы ведения плановой работы в организации, применяемые формы учета; <b>(ПК-6)</b>	- ответы на вопросы 1.13; 1.15; 1.16; 1.35 первой и 2.23 второй части экзамена - выполнение заданий 3.30 третьей части экзамена	- оценка ответа на вопрос  - оценка выполнения задания	Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1)
<b>УМЕТЬ:</b> - формировать базу данных и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий электронного документооборота; <b>(ПК-3)</b>	- ответы на вопросы 1.14; 1.17 первой части экзамена - выполнение заданий 3.9 третьей части экзамена	- оценка ответа на вопрос;  - оценка выполнения задания	Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1) Критерии оценки задания (Приложение 2)
<b>ВЛАДЕТЬ:</b> - навыками обеспечения создания качественной нормативно-методической базы планирования и проведения комплексного экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений; <b>(ПК-3)</b>	- выполнение заданий 3.10; 3.30 третьей части экзамена	- оценка выполнения задания;	Критерии оценки задания (Приложение 2)

предпринимательская деятельность:

**Владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованного функционирования структурных подразделений**

**организации (ПК-5);**

Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	Материалы, в содержании которых производится оценка	Критерии оценивания результатов обучения
<b>ЗНАТЬ:</b> - специфику осуществления предпринимательской деятельности; существующие бизнес модели; (ПК-5)	- ответы на вопросы 1.6 первой и 2.9; 2.10; 2.14; 2.16 второй части экзамена	- оценка ответа на вопрос	Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1)
<b>УМЕТЬ:</b> - анализировать рыночные условия развития бизнеса (ПК-5)	- ответы на вопросы 2.15; 2.17; 2.31 второй части экзамена	- оценка ответа на вопрос;	Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1) Критерии оценки задания (Приложение 2)
<b>ВЛАДЕТЬ:</b> - навыками подготовки обоснованных управленческих решений по реализации бизнес планирования; (ПК-5)	- выполнение заданий 3.1; 3.2; 3.4 третьей части экзамена	- оценка выполнения задания;	Критерии оценки задания (Приложение 2)

**Владение навыками консультирования и анализа в вопросах финансовых рынков и институтов (ПК -7);**

Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	Материалы, в содержании которых производится оценка	Критерии оценивания результатов обучения
<b>ЗНАТЬ:</b> - основные концепции и методы финансового менеджмента; особенности ведения финансового менеджмента на мировых рынках; (ПК-7)	- ответы на вопросы 1.8 - 1.36 первой и 2.1 - 2.38 второй части экзамена - выполнение заданий 3.1 - 3.33 третьей части экзамена	- оценка ответа на вопрос;  - оценка выполнения задания	Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1) Критерии оценки задания (Приложение 2)
<b>УМЕТЬ:</b> - обосновывать выбор методов финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом; (ПК-7)	- ответы на вопросы 1.9 - 1.36 первой и 2.1 - 2.38 второй части экзамена - выполнение заданий 3.1 - 3.33 третьей части экзамена	- оценка ответа на вопрос;  - оценка выполнения задания	Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1) Критерии оценки задания (Приложение 2)

<b>ВЛАДЕТЬ:</b> -навыками принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации; (ПК-7)	- ответы на вопросы 1.10 - 1.36 первой и 2.1 - 2.38 второй части экзамена - выполнение заданий 3.1 - 3.33 третьей части экзамена	- оценка ответа на вопрос;  - оценка выполнения задания	Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1) Критерии оценки задания (Приложение 2)
--	--	---	--

**Мониторинг информационных источников финансовой информации, анализ состояния и прогнозирование изменений инвестиционного и информационного рынков (ПК-8);**

Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	Материалы, в содержании которых производится оценка	Критерии оценивания результатов обучения
<b>ЗНАТЬ:</b> методы экономической диагностики рынка финансовых услуг; технологии сбора первичной финансовой информации; основы гражданского, семейного и трудового права, регулирующие финансовые отношения домохозяйств и влияющие на сферу управления личными финансами; нормативную базу в области финансовой деятельности; основные мировые и российские тенденции изменения законодательства, регулирующего финансовую деятельность; основы макроэкономики, микроэкономики, финансовой математики, теории вероятностей и математической	- ответы на вопросы 1.11 - 1.36 первой и 2.1 - 2.38 второй части экзамена - выполнение заданий 3.1 - 3.33 третьей части экзамена	- оценка ответа на вопрос;  - оценка выполнения задания	Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1) Критерии оценки задания (Приложение 2)

<p>статистики; современную финансовую систему и финансовый рынок, история развития финансовой системы и финансового рынка; современные информационные технологии, справочные и информационные системы в сфере права, финансового планирования, управления личными финансами; систему розничных финансовых услуг, применяемых при управлении личными финансами домохозяйств (инвестиционные, кредитные, страховые, пенсионные), их качественные, количественные характеристики; <b>(ПК-8)</b></p>			
<p><b>УМЕТЬ:</b> -производить информационно-аналитическую работу по рынку финансовых продуктов и услуг; получать, интерпретировать и документировать результаты исследований; <b>(ПК-8)</b></p>	<p>- ответы на вопросы 1.12 - 1.36 первой и 2.1 - 2.38 второй части экзамена - выполнение заданий 3.1 - 3.33 третьей части экзамена</p>	<p>- оценка ответа на вопрос;  - оценка выполнения задания</p>	<p>Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1) Критерии оценки задания (Приложение 2)</p>
<p><b>ВЛАДЕТЬ:</b> -сбора данных и ведение базы по клиентам в программном комплексе; оценки качества, достаточности и надежности информации по контрагентам; составления подробных паспортов финансовых продуктов; составления аналитических заключений, рейтингов, прогнозов с целью предотвращения сделок с недобросовестными</p>	<p>- ответы на вопросы 1.13 - 1.36 первой и 2.1 - 2.38 второй части экзамена - выполнение заданий 3.1 - 3.33 третьей части экзамена</p>	<p>- оценка ответа на вопрос;  - оценка выполнения задания</p>	<p>Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене (Приложение 1) Критерии оценки задания (Приложение 2)</p>

<p>партнерами; организации сбора, обработки и анализа информации, в том числе с применением социологических, маркетинговых исследований; мониторинга информационных источников финансовой информации; анализа состояния и прогнозирование изменений инвестиционного и информационного рынков; (ПК-8)</p>			
--	--	--	--

## **2. ЗАЩИТА И ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ЗАЩИТЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ БАКАЛАВРА**

Защита выпускной квалификационной работы является частью государственной итоговой аттестации. Защита выпускной квалификационной работы направлена на установление степени соответствия уровня профессиональной подготовки требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент» в части сформированности компетенций, необходимых для выполнения выпускником информационно-аналитических и предпринимательских видов деятельности.

Процедура представления и защиты выпускной квалификационной проводится с учетом требований Положения о подготовке и защите выпускной квалификационной работе по направлению подготовки «Менеджмент», утвержденного на заседании Ученого совета Высшей школы современных социальных наук (факультета) МГУ имени М.В. Ломоносова «14» января 2012 г.(протокол № 1у), переутвержденного на заседании Ученого совета Высшей школы современных социальных наук (факультета) МГУ имени М.В. Ломоносова «08» ноября 2015 г.(протокол № 8),

Выпускная квалификационная работа в соответствии с ОПОП выполняется в период, предусмотренный учебным планом, в том числе во время прохождения практик и выполнения выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа должна представлять собой логически завершенное, самостоятельное, теоретическое или эмпирическое исследование, направленное на решение одной из актуальных задач в области менеджмента и отвечать требованиям актуальности, теоретической и практической значимости.

Выпускная квалификационная работа выполняется на основе глубокого изучения научно-практической литературы по направлению подготовки, в соответствии с методическими указаниями по подготовке выпускной квалификационной работы и с индивидуальным планом работы по подготовке выпускной квалификационной работы. Во время защиты выпускной квалификационной работы применяются современные презентационные технологии.

*Примерная тематика выпускных квалификационных работ бакалавра:*

Особенности масштабирования технологических компаний.
Использование рейтингования населения для исследования рынка труда в республике Дагестан.

Перспективы цифровизации промышленных предприятий в Российской Федерации.
Особенности трудовой мотивации в современной организации.
Использование технологий обработки данных в маркетинге российской компании.
Сравнительный анализ моделей организационной культуры на примере компаний розничной торговли.
Анализ степени удовлетворенности работника трудовым процессом в организации.
Исследование социально-психологического климата трудового коллектива.
Особенности развития отечественного инновационного предпринимательства.
Особенности коммуникаций российских руководителей в международном бизнесе.
Цифровизация бизнеса в условиях современной экономики Российской Федерации.
Использование наставничества и коучинга на современных российских предприятиях.
Проблема оптимизации управления предприятиями малого бизнеса в России.
Сравнительный анализ методов деловой оценки сотрудников на предприятии.

Выпускная квалификационная работа бакалавра представляется в учебную часть в установленные сроки в печатном переплетенном виде в 3-х экземплярах, а также в электронном виде на компакт-диске. Пересылка работы по электронной почте не допускается.

При этом только два экземпляра содержат титульный лист с указанием фамилий студента и научного руководителя, а также заявление о соблюдении профессиональной этики при написании выпускной квалификационной работы бакалавра по установленной форме. Третий экземпляр – ни на титульном листе, ни в тексте квалификационной работы – не должен содержать никаких упоминаний имен студента и его научного руководителя. В третьем экземпляре на титульном листе вместо имени студента указывается номер его зачетной книжки. Один из подписанных фамилией студента экземпляров работы должен быть представлен в учебную часть в твердом переплете.

Одновременно с выпускной квалификационной работой бакалавра студент представляет распечатанную выписку о процентном содержании авторского текста программы «Антиплагиат». Для допуска работы к защите доля авторского текста не может быть ниже 75% от всего текста работы. Студент представляет в учебную часть выпускную квалификационную работу бакалавра, после чего в нее не могут быть внесены никакие изменения. При нарушении сроков и порядка представления выпускной квалификационной работы бакалавра студент может быть не допущен к защите. В случае представления научным руководителем выпускной квалификационной работы бакалавра заявления о недопуске ее к аттестации, работа не направляется на рецензирование, и студент не допускается к защите.

Выпускные квалификационные работы бакалавра, допущенные к аттестации научным руководителем, в обязательном порядке проходят рецензирование. Рецензента назначает учебно-методическая комиссия из числа преподавателей ВШССН МГУ, имеющих ученые степени кандидата и доктора наук. При необходимости к рецензированию могут быть привлечены специалисты из других организаций. На рассмотрение рецензенту передается анонимный экземпляр выпускной квалификационной работы бакалавра, не содержащий упоминаний имен студента и его научного руководителя. Рецензент имеет право в соответствии с Положением «О конкурсе ВШССН МГУ на лучшую выпускную квалификационную работу» номинировать бакалаврскую работу на участие в конкурсе.

Защита выпускной квалификационной работы бакалавра происходит на открытом заседании. Ход защиты оформляется протоколом, который утверждается членами Государственной аттестационной комиссии (ГАК). Дата защиты устанавливается приказом директора ВШССН МГУ. Защита выпускной квалификационной работы бакалавра включает в себя устный доклад студента, ответы на вопросы членов оценочной комиссии, комментарии членов комиссии и заключительное слово студента, содержащее ответ на замечания и пожелания, высказанные членами комиссии во время защиты.

В докладе студента обязательно должны быть отражены следующие вопросы:

название выпускной квалификационной работы бакалавра, актуальность темы; цели и задачи работы; структура выпускной квалификационной работы бакалавра; теоретический фундамент исследования, т.е. систематизированные теоретические знания, явившиеся результатом критического изучения литературы и лежащие в основе аналитической части выпускной квалификационной работы бакалавра; краткое описание методов сбора и анализа информации; основные результаты, полученные студентом; актуальность, теоретическая и практическая значимость полученных студентом результатов; значение проведенного исследования и полученных результатов для развития собственной карьеры.

По окончании доклада студенту задаются вопросы председателем и членами ГАК. Вопросы, как правило, связаны с темой выпускной квалификационной работы, но они также могут касаться отраслевых учебных дисциплин, имеющих отношение к представленной на защиту работе. После этого секретарем ГАК зачитывается отзыв руководителя выпускной квалификационной работы и содержание рецензии. Затем студенту предоставляется заключительное слово, в котором он определяет свое отношение к замечаниям, сделанным в рецензии, и может кратко высказаться по другим вопросам.

Научный руководитель характеризует работу студента, дополнительно оценивает соблюдение студентом промежуточных и итоговых сроков подготовки и сдачи выпускной квалификационной работы бакалавра.

Затем рецензент выступает с отзывом на выпускную квалификационную работу бакалавра. Студент отвечает на замечания, содержащиеся в рецензии. Для этого он знакомится с рецензией заранее. Проводится свободная дискуссия, когда члены государственной аттестационной комиссии и присутствующие выступают по существу исследования. По итогам защиты каждый член государственной аттестационной комиссии заполняет оценочный лист, детализирующий критерии оценки устной защиты.

В ходе защиты членами комиссии также оценивается умение студента вести научную дискуссию и его общий уровень культуры общения с аудиторией во время защиты.

Итоговая оценка выпускной квалификационной работы бакалавра выставляется государственной оценочной комиссией по итогам защиты работы с учетом оценок, выставленных научным руководителем и рецензентом, а также результатов проверки работы на предмет соответствия требованиям настоящего Положения. Итоговая оценка за выпускную квалификационную работу бакалавра выставляется по шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно». Выставленная итоговая оценка является окончательной и пересмотру не подлежит. В случае получения оценки «неудовлетворительно» или в случае, если выпускная квалификационная работа бакалавра не была допущена к защите, студент может быть допущен к повторной защите на следующий год с соблюдением общего порядка подготовки и защиты выпускной квалификационной работы бакалавра. Повторная защита может происходить не позднее, чем через пять лет после прохождения студентом государственной итоговой аттестации впервые.

## **Проверка сформированности компетенций с использованием оценочных средств**

### **Универсальные компетенции:**

- **Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений (УК-2);**

Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	Материалы, в содержании которых производится оценка	Критерии оценивания результатов обучения
---------------------------------	--------------------	---	--

<p><b>ЗНАТЬ:</b></p> <p>- концепции социальной ответственности бизнеса; типологию управленческих решений, методы и процедуры принятия организационно-управленческих решений; <b>(УК-1)</b></p>	<p>- текст выпускной квалификационной работы</p> <p>- устный доклад студента</p>	<p>- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя- Приложение3);</p> <p>- оценка работы рецензентом (Приложение 4);</p> <p>- итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)</p>	<p>-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями;</p> <p>- уровень методологической проработки проблемы (теоретическая часть работы)</p> <p>- аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.</p>
<p><b>УМЕТЬ:</b></p> <p>-анализировать достоинства и недостатки принимаемых организационно-управленческих решений с позиций социальной ответственности;<b>(УК-1)</b></p>	<p>- текст выпускной научно-квалификационной работы;</p> <p>-устный доклад студента;</p> <p>-ответы студента на вопросы в ходе публичной дискуссии</p>	<p>- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя- Приложение3);</p> <p>- оценка работы рецензентом (Приложение 4);</p> <p>- итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)</p>	<p>- студент демонстрирует сформированное, отработанное на практике умение применять широкий спектр концептуальных и эмпирических методов и процедур при разработке и проведении исследований в предметном поле управления; полученные результаты достоверны</p>
<p><b>ВЛАДЕТЬ:</b></p> <p>- навыками разработки стратегии корпоративной социальной ответственности для конкретных объектов управления;<b>(УК-1)</b></p>	<p>- текст выпускной научно-квалификационной работы;</p> <p>- устный доклад студента;</p> <p>-ответы студента на вопросы в ходе публичной дискуссии</p>	<p>- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя- Приложение3);</p> <p>- оценка работы рецензентом (Приложение 4);</p> <p>- итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)</p>	<p>-аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций;</p> <p>- практическая значимость результатов исследования</p>

**Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни (УК-6);**

<p><b>Планируемые результаты обучения</b></p>	<p><b>Оценочные средства</b></p>	<p><b>Материалы, в содержании которых производится оценка</b></p>	<p><b>Критерии оценивания результатов обучения</b></p>
---	----------------------------------	---	--

<p><b>УМЕТЬ:</b>  - управлять своим временем и оценивать эффективность его использования при решении поставленных задач; разрабатывать траекторию профессионального и личностного роста;  <b>(УК-6)</b></p>	<p>- текст выпускной научно-квалификационной работы;  -устный доклад студента;  -ответы студента на вопросы в ходе публичной дискуссии</p>	<p>- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя- Приложение3);  - оценка работы рецензентом (Приложение 4);  - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)</p>	<p>- студент демонстрирует сформированное, отработанное на практике умение применять широкий спектр концептуальных и эмпирических методов и процедур при разработке и проведении исследований в предметном поле управления; полученные результаты достоверны</p>
---	--	--	--

<p><b>ВЛАДЕТЬ:</b> - способами планирования и реализации траектории саморазвития и профессионального роста; <b>(УК-6)</b></p>	<p>- текст выпускной научно-квалификационной работы;  - устный доклад студента; -ответы студента на вопросы в ходе публичной дискуссии</p>	<p>- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя- Приложение3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)</p>	<p>-аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций; - практическая значимость результатов исследования</p>
---	--	--	--

общефессиональные компетенции:

**Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационноаналитических систем (ОПК-2);**

Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	Материалы, в содержании которых производится оценка	Критерии оценивания результатов обучения
<p><b>ЗНАТЬ:</b> - методы сбора информации, способы и вид ее представления, применяя современное программное обеспечение; <b>(ОПК-2)</b></p>	<p>- текст выпускной квалификационной работы  - устный доклад студента</p>	<p>- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя- Приложение3); - оценка работы рецензентом (Приложения 4); - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)</p>	<p>-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями; - уровень методологической проработки проблемы (теоретическая часть работы) - аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.</p>
<p><b>УМЕТЬ:</b> -использовать современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы; <b>(ОПК-2)</b></p>	<p>- текст выпускной научно-квалификационной работы; -устный доклад студента; -ответы студента на вопросы в ходе публичной дискуссии</p>	<p>- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя- Приложение3); - оценка работы рецензентом (Приложение 4); - итоговая оценка членов государственной аттеста-</p>	<p>- студент демонстрирует сформированное, отработанное на практике умение применять широкий спектр концептуальных и эмпирических методов и процедур при разработке и проведении исследований в предметном поле управления; полученные результаты досто-</p>

		ционной комиссии (Протокол ГАК)	верны
--	--	------------------------------------	-------

**Способен разрабатывать обоснованные организационноуправленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3);**

Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	Материалы, в содержании которых производится оценка	Критерии оценивания результатов обучения
<p align="center"><b>ЗНАТЬ:</b></p> <p>- современные методы разработки и обоснования организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости; методы оценки эффективности организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; <b>(ОПК-3)</b></p>	<p>- текст выпускной квалификационной работы</p> <p>- устный доклад студента</p>	<p>- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя- Приложение3);</p> <p>- оценка работы рецензентом (Приложение 4);</p> <p>- итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)</p>	<p>-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями;</p> <p>- уровень методологической проработки проблемы (теоретическая часть работы)</p> <p>- аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.</p>
<p align="center"><b>УМЕТЬ:</b></p> <p>- оценивать социальную значимость предлагаемых организационно-управленческих решений; <b>(ОПК-3)</b></p>	<p>- текст выпускной научно-квалификационной работы;</p> <p>-устный доклад студента;</p> <p>-ответы студента на вопросы в ходе публичной дискуссии</p>	<p>- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя- Приложение3);</p> <p>- оценка работы рецензентом (Приложение 4);</p> <p>- итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)</p>	<p>- студент демонстрирует сформированное, отработанное на практике умение применять широкий спектр концептуальных и эмпирических методов и процедур при разработке и проведении исследований в предметном поле управления; полученные результаты достоверны</p>

**Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнеспланы создания новых направлений деятельности и организаций (ОПК-4);**

Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	Материалы, в содержании которых производится оценка	Критерии оценивания результатов обучения

<p><b>ЗНАТЬ:</b> - методы оценки эффективности от реализации бизнес-планов новых направлений деятельности; (ОПК-4)</p>	<p>- текст выпускной квалификационной работы</p> <p>- устный доклад студента</p>	<p>- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя- Приложение3);</p> <p>- оценка работы рецензентом (Приложения 4);</p> <p>- итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)</p>	<p>-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями;</p> <p>- уровень методологической проработки проблемы (теоретическая часть работы)</p> <p>- аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.</p>
<p><b>УМЕТЬ:</b> - применять на практике методики оценки эффективности от реализации бизнес-планов новых направлений деятельности; (ОПК-4)</p>	<p>- текст выпускной научно-квалификационной работы;</p> <p>-устный доклад студента;</p> <p>-ответы студента на вопросы в ходе публичной дискуссии</p>	<p>- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя- Приложение 3);</p> <p>- оценка работы рецензентом (Приложение 4);</p> <p>- итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)</p>	<p>- студент демонстрирует сформированное, отработанное на практике умение применять широкий спектр концептуальных и эмпирических методов и процедур при разработке и проведении исследований в предметном поле управления; полученные результаты достоверны</p>

**Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ (ОПК-5);**

Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	Материалы, в содержании которых производится оценка	Критерии оценивания результатов обучения
<p><b>ЗНАТЬ:</b> - методы оценки использования современных информационных технологий и систем в процессе принятия управленческих решений; (ОПК-5.2)</p>	<p>- текст выпускной квалификационной работы</p> <p>- устный доклад студента</p>	<p>- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя- Приложение 3);</p> <p>- оценка работы рецензентом (Приложения 4);</p> <p>- итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)</p>	<p>-актуальность исследования хорошо объяснена и связана с ведущими научными дискуссиями;</p> <p>- уровень методологической проработки проблемы (теоретическая часть работы)</p> <p>- аргументированность и степень обоснованности выводов, рекомендаций.</p>

<p><b>УМЕТЬ:</b>  - применять методы оценки эффективности использования современных информационных технологий и систем при принятии управленческих решений; <b>(ОПК-5.2)</b></p>	<p>- текст выпускной научно-квалификационной работы;  -устный доклад студента;  -ответы студента на вопросы в ходе публичной дискуссии</p>	<p>- оценка работы научным руководителем (Отзыв научного руководителя- Приложение 3);  - оценка работы рецензентом (Приложение 4);  - итоговая оценка членов государственной аттестационной комиссии (Протокол ГАК)</p>	<p>- студент демонстрирует сформированное, отработанное на практике умение применять широкий спектр концептуальных и эмпирических методов и процедур при разработке и проведении исследований в предметном поле управления; полученные результаты достоверны</p>
--	--	---	--

## Критерии оценки ответа бакалавра на государственном итоговом экзамене

### Оценка «отлично»

Ответы на поставленные вопросы в билете излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи. Ответ должен быть развернутым, уверенным, содержать достаточно четкие формулировки. Оценка «отлично» ставится бакалаврам, которые при ответе:

- обнаруживают всестороннее систематическое и глубокое знание программного материала в области менеджмента;
- владеют понятийным аппаратом менеджмента;
- демонстрируют способность к анализу и сопоставлению различных подходов в менеджменте к решению заявленной в вопросе проблематики;
- подтверждают теоретические постулаты примерами из управленческой практики.

### Оценка «хорошо»

Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Материал излагается уверенно. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи.

Оценка «хорошо» ставится за правильный ответ на вопрос, знание основных характеристик раскрываемых категорий менеджмента. Обязательно понимание взаимосвязей между явлениями и процессами, знание основных закономерностей. Оценка «хорошо» ставится бакалаврам, которые при ответе:

- обнаруживают твердое знание программного материала в области менеджмента;
- способны применять знание теории менеджмента к решению задач профессионального характера;
- допускают отдельные погрешности и неточности при ответе.

### Оценка «удовлетворительно»

Допускаются нарушения в последовательности изложения. Демонстрируются поверхностное знание вопроса. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи. Оценка «удовлетворительно» ставится бакалаврам, которые при ответе:

- в основном знают программный материал в объеме, необходимом для предстоящей работы по профессии менеджера;
- допускают существенные погрешности в ответе на вопросы экзаменационного билета;
- приводимые формулировки являются недостаточно четкими, нечетки, в ответах допускаются неточности.

Положительная оценка может быть поставлена при условии понимания бакалавром сущности основных категорий менеджмента по основному и дополнительным вопросам.

### Оценка «неудовлетворительно»

Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний менеджмента. Имеются заметные нарушения норм литературной речи. Оценка «неудовлетворительно» ставится бакалаврам, которые при ответе:

- обнаруживают значительные пробелы в знаниях основного программного материала в области менеджмента;

- допускают принципиальные ошибки в ответе на вопрос билета;
- демонстрируют незнание управленческой теории и практики.

## Критерии оценки задания

№ пп	Критерии	Показатель
	<b>Содержательная часть</b>	
1.	Уровень проработки концептуальных положений, научных понятий и категорий менеджмента	
2.	Использование результатов современных достижений теории и практики менеджмента	
	<b>Методическая сторона</b>	
1.	Обоснованность выбора методов исследования для решения управленческих проблем	

**Показатели:**

- 0 баллов – полное отсутствие критерия;
- 1 балл – частично выполнение критерия;
- 2 балла – полное выполнение критерия.

Образец отзыва научного руководителя

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В. ЛОМОНОСОВА  
ВЫСШАЯ ШКОЛА СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ НАУК  
(ФАКУЛЬТЕТ)**

**ОТЗЫВ  
научного руководителя на выпускную квалификационную работу (магистерскую диссертацию)**

Студента (ки) \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя и отчество)

На тему \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Руководитель должен изложить в отзыве:*

- актуальность темы исследования;
- особенности выбранных материалов и полученных решений (новизна используемых методов, оригинальность поставленных задач, уровень исследовательской части);
- достоинства ВКР;
- выделить вопросы наиболее интересно исследованные; определить научную и практическую значимость;
- степень инициативности, ответственности, самостоятельности и творчества при принятии решений при написании ВКР;
- уровень теоретической подготовки дипломника;
- умение анализировать, обобщать, оформлять, делать практические выводы;
- знание основных концепций, научной и специальной литературы по избранной теме;
- владение применяемыми в сфере своей профессиональной деятельности компьютерными средствами;
- мнение о возможности практического использования материалов работы;
- недостатки ВКР

**В заключении оценка не выставляется, а только указывается рекомендация к защите - «Рекомендуется к защите», «К защите не рекомендуется».**

В соответствии с Положением «О конкурсе ВШССН МГУ на лучшую выпускную квалификационную работу» считаю возможным номинировать

магистерскую диссертацию на участие в конкурсе: \_\_\_\_ (да/нет) \_\_\_\_\_

Научный руководи-  
тель \_\_\_\_\_

(уч. степень, уч. звание ФИО)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ г.

## Образец рецензии

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В. ЛОМОНОСОВА  
ВЫСШАЯ ШКОЛА СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ НАУК  
(ФАКУЛЬТЕТ)**

**РЕЦЕНЗИЯ  
на выпускную квалификационную работу  
(магистерскую диссертацию)**

Студента (ки) \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя и отчество)

На тему \_\_\_\_\_

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ученая степень, ученое звание, фамилия, имя и отчество, должность, место работы)

*Рецензент должен сосредоточить внимание на качестве выполненной работы и изложить в рецензии:*

- актуальность и практическую значимость ВКР;
- соответствие содержания работы целевой установке, научный уровень, полноту и качество разработки темы;
- разделы работы, которые характеризуют исследовательские способности выпускника;
- наличие системности, логической взаимосвязи всех частей выпускной квалификационной работы друг с другом и с более общей задачей (проблемой), ясности изложения материала;
- общую характеристику работы с точки зрения ее завершенности и возможности внедрения в практику;
- достоинства ВКР;
- выделить вопросы наиболее интересно исследованные;
- конкретную оценку выполненной работы и ее соответствие требованиям ФГОС по специальности;
- следует указать на те вопросы, которые не получили достаточного освещения в ВКР, либо совсем отсутствуют;

*Рецензент должен дать общую оценку выполненной выпускной квалификационной работы (отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно) и выразить свое мнение о присвоении дипломнику квалификации (указывается квалификация выпускника и специальность).*

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Для лиц, не являющихся штатными сотрудниками МГУ им. М.В. Ломоносова подпись должна быть заверена печатью кадрового органа организации, в которой работает рецензент.

