

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ  
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КЫРГЫЗСКО-РОССИЙСКИЙ СЛАВЯНСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ Б.Н. ЕЛЬЦИНА

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

«УТВЕРЖДАЮ»

Первый проректор КРСУ  
им. Б.Н. Ельцина



Г.В. Лоцев

« 25 » декабря 2023 г.

«СОГЛАСОВАНО»

Декан экономического факультета



Н.А. Бровко

« 12 » декабря 2023 г.

ПРОГРАММА

государственного экзамена  
по направлению подготовки 38.03.02 (580200) «Менеджмент»

Рассмотрена и одобрена

на заседании кафедры менеджмента  
зав. кафедрой Романович О.Г.

« 07 » декабря 2023 г.

Бишкек 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

Общие положения .....	3
1. Цель государственного экзамена по направлению «Менеджмент» .....	7
2. Регламент проведения государственного экзамена .....	7
3. Содержание государственного экзамена по направлению «Менеджмент» .....	8
4. Содержание разделов дисциплин, выносимых на государственный экзамен.....	9
Экзаменационные вопросы: блок 1 «Теория менеджмента».....	9
4.1. Дисциплина «История управленческой мысли» .....	9
4.2. Дисциплина «Теория организации» .....	11
4.3. Дисциплина «Организационное поведение» .....	14
Экзаменационные вопросы: блок 2 .....	17
4.4. Дисциплина «Управление современной организацией» .....	17
4.5. Дисциплина «Маркетинг».....	21
4.6. Дисциплина «Предпринимательство».....	24
Экзаменационные вопросы: блок 3 .....	27
4.7. Дисциплина «Управление, планирование и организация производства».....	27
4.8. Дисциплина «Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия».....	30
4.9. Дисциплина «Управление предпринимательскими рисками» .....	31
4.10. Дисциплина «Система менеджмента качества на предприятии».....	32
4.11. Дисциплина «Организация коммерческой деятельности на предприятии».....	33
4.12. Дисциплина «Стратегический маркетинг».....	34
4.13. Дисциплина «Организация труда и заработной платы».....	36
5. Рекомендуемая литература .....	38

**ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА**

**по направлению подготовки 580200 (38.03.02) «Менеджмент»**

<b>факультет</b>	<b>экономический</b>
<b>кафедра</b>	<b>менеджмента</b>

**Требования к государственному экзамену по направлению «Менеджмент»**

В соответствии с положениями ГОС ВПО КР и ФГОС ВО РФ по направлению подготовки 580200 (38.03.02) «Менеджмент» и по решению Ученого совета Кыргызско-Российского Славянского университета в состав государственной итоговой аттестации выпускников бакалавриата введен государственный экзамен.

Требования к результатам освоения ООП бакалавриата по направлению «Менеджмент», условиям ее реализации и срокам освоения определяются ГОС ВПО КР, утвержденного приказом № 1179/1 Министерства образования и науки Кыргызской Республики от 15 сентября 2015 г.; и ФГОС ВО РФ, утвержденного приказом №7 Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. (с изменениями и дополнениями от: 20 апреля 2016 г., 13 июля 2017 г.)

Выпускник ООП бакалавриата по направлению «Менеджмент» должен обладать следующими

*общекультурными компетенциями (ОК):*

- ОК-1: способностью использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции;
- ОК-2: способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции;
- ОК-3: способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;
- ОК-4: способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия;

- ОК-5: способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;
- ОК-6: способностью к самоорганизации и самообразованию;
- ОК-7: способностью использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности;
- ОК-8: способностью использовать приемы оказания первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций.

*общепрофессиональными компетенциями (ОПК):*

- ОПК-1: владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности;
- ОПК-2: способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;
- ОПК-3: способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- ОПК-4: способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации;
- ОПК-5: владением навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем;
- ОПК-6: владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;
- ОПК-7: способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности.

*профессиональными компетенциями:*

- ПК-1: владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;
- ПК-2: владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде;
- ПК-3: владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;
- ПК-4: умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;
- ПК-5: способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- ПК-6: способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;
- ПК-7: владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;
- ПК-8: владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

- ПК-9: способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли;
- ПК-10: владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;
- ПК-11: владением навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов;
- ПК-12: умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);
- ПК-13: умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;
- ПК-14: умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета;
- ПК-15: умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании;
- ПК-16: владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов.

## 1. Цель государственного экзамена по направлению «Менеджмент»

Целью государственного экзамена по направлению «Менеджмент» является определение степени соответствия уровня подготовленности выпускников требованиям образовательного стандарта. При этом проверяются как теоретические знания, так и практические навыки выпускника в соответствии с направлением «Менеджмент» и степенью – «бакалавр».

## 2. Регламент проведения государственного экзамена

Государственный экзамен проводится **в устной форме**. Сроки проведения государственного экзамена в соответствии с графиком учебного процесса – май-июнь текущего учебного года. К экзамену допускаются лица, завершившие полный курс обучения и успешно прошедшие все предшествующие аттестационные испытания, предусмотренные учебным планом.

Прием государственного экзамена по направлению осуществляет государственная экзаменационная комиссия. Персональный состав государственной экзаменационной комиссии утверждается ректором.

Программа государственного экзамена доводится до сведения студентов не позднее, чем за месяц до предполагаемой даты экзамена.

Обсуждение и окончательное оценивание ответов студента экзаменационная комиссия проводит на закрытом заседании, определяя итоговую оценку – *«отлично»*, *«хорошо»*, *«удовлетворительно»*, *«неудовлетворительно»*. Решение об оценке знаний студента принимается государственной экзаменационной комиссией открытым голосованием простым большинством членов комиссии, участвующих в заседании. Результаты государственного экзамена доводятся до студента сразу после закрытого заседания государственной экзаменационной комиссии.

Оценка *«Отлично»* выставляется студентам, в полном объеме ответившим на все вопросы экзаменационного билета и на все дополнительные вопросы членов Государственной экзаменационной комиссии.

Оценка *«Хорошо»* выставляется студентам, не в полном объеме ответившим на вопросы экзаменационного билета и на дополнительные вопросы членов Государственной экзаменационной комиссии, допустившим при ответах незначительные ошибки.

Оценка *«Удовлетворительно»* выставляется студентам, сдавшим экзамен со значительными замечаниями, показавшим знание основных положений при наличии существенных пробелов, но допустившим су-

ущественные ошибки при ответах на вопросы билетов, а также не ответившим на один вопрос из трех, имеющих в билете, и вопросы членов Государственной экзаменационной комиссии.

Оценка *«Неудовлетворительно»* выставляется, если студент показал существенные пробелы в знаниях, не умеет применять теоретические знания на практике, не ответил на два вопроса из трех, имеющих в билете, и на вопросы членов Государственной экзаменационной комиссии.

Студентам, не прошедшим государственный экзамен по уважительной причине, ректором может быть продлен срок до следующего периода работы государственной экзаменационной комиссии, но не более чем на один год.

Студент, получивший на экзамене оценку «неудовлетворительно», не допускается к защите выпускной квалификационной работы.

### **3. Содержание государственного экзамена по направлению «Менеджмент»**

Содержание экзаменационных вопросов соответствует избранным разделам из учебных программ циклов дисциплин, предусмотренных ФГОС ВО по направлению «Менеджмент»:

1. Теория менеджмента: История управленческой мысли; Теория организации; Организационное поведение;
2. Управление современной организацией; Маркетинг; Предпринимательство
3. Управление, планирование и организация производства; Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия; Управление предпринимательскими рисками; Система менеджмента качества на предприятии; Организация коммерческой деятельности на предприятии; Стратегический маркетинг; Организация труда и заработной платы.

#### **4. Содержание разделов дисциплин, выносимых на государственный экзамен**

##### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ: блок 1«Теория менеджмента»**

##### **4.1. Дисциплина «История управленческой мысли»**

*ОПК-7: способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности.*

##### **4.1.1. Школа научного управления производством**

Зарождение научных основ управления производством. Концепция рационального управления производством Ф.У. Тейлора: основные принципы. Тейлоризм как «научная система выжимания пота».

Ф. и Л. Гилбреты: обоснование оптимальных способов выполнения работы путем устранения излишних и неэффективных движений.

Г.Л. Гант: разработка подходов оперативного управления и календарного планирования; учетно-плановый график Ганта.

«Двенадцать принципов производительности» Г. Эмерсона. Концепция и практика управления на заводах Г. Форда.

##### **4.1.2. Классическая (административная) школа менеджмента**

Вклад А. Файоля в изучение управления как особого вида деятельности. Формирование основ «административной теории» менеджмента: основные функции менеджмента; 14 принципов управления.

Теория бюрократического построения организации М.Вебера: понятие идеальной организации; система распределения власти, принципы управления. Л. Ф. Урвик и Л. Гьюлик: принципы построения формальной организации; соответствие людей структуре; сопоставимость прав и ответственности, принцип «диапазона контроля».

Г. Черч: общие правила организации труда; функции производственного процесса; общие принципы управления предприятием.

##### **4.1.3. Школа «психологии и человеческих отношений»**

Зарождение и развитие школы «психологии и человеческих отношений». Г. Мюнстерберг: создание школы промышленной психологии, основ психотехники как науки, обоснование необходимости гуманизации труда. Новый подход к определению менеджмента в работах М. П. Фоллет: задачи руководителя, изучение сферы человеческих отношений в малых группах, проблема конфликтов в организации.

Разработка основных положений доктрины «человеческих отношений» в работах Э. Мэйо. Хотторнские эксперименты (1927-1939 гг.) и основные выводы о роли социальных отношений в организации.

#### **4.1.4. Школа «поведенческих наук»**

Изучение поведения человека в организации – основа становления школы поведенческих наук в управленческой теории. Исследование проблем мотивации в работах Абрахама Маслоу (построение «пирамиды человеческих потребностей»), Дугласа МакГрегора (теория «Х» и теория «У») и Фредерика Герцберга (двухфакторная теория мотивации).

Теория стилей руководства Ренсиса Лайкерта: руководство, ориентированное на выполнение задачи, и руководство, ориентированное на взаимоотношения с работниками. Изучение неформальных групп в работах Криса Арджириса: теория «незрелости».

#### **4.1.5. Школа «науки управления»**

Школа «науки управления» (количественный подход): стремление внедрить в науку управления методы и аппарат точных наук. Изучение методов, позволяющих оптимизировать принимаемые решения и оптимально использовать все ресурсы компании в работах Людвиг фон Берталанфи, Рассела Акоффа, В. Леонтьева.

Разработка математических моделей для решения организационно-управленческих задач по распределению ресурсов, управлению запасами, массовому обслуживанию, выбору стратегии развития и т.п. Школа науки управления – основа формирования теории принятия решений.

#### **4.1.6. «Синтетические» учения об управлении**

Понятие и специфика «синтетических» (многомерных) учений об управлении. Системный подход (Людвиг фон Берталанфи): изучение организации как единой системы со своими входами и выходами, целями и задачами, прямыми и обратными связями. Школа социальных систем (Честер Барнард, Герберт Саймон): изучение взаимосвязей индивида с группами и организацией в целом. Ситуационные теории менеджмента (Роберт Моклер, М.П. Фоллет, Ральф Стогдилл): зависимость методов управления от того, в какой ситуации, в каких уникальных условиях находится организация.

*Рекомендуемая литература для подготовки к экзамену:*

1. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс] : учебник / Е. В. Алябина, А. А. Борисова, Е. С. Горевая [и др.]. — Новосибирск : НГТУ, 2014:<http://www.iprbookshop.ru/47701.html>
2. Попович А.М. История управленческой мысли. Учебное пособие. Омск: ОГУ им. Ф.М.Достоевского, 2015: <http://www.iprbookshop.ru/47701.html>

## **4.2. Дисциплина «Теория организации»**

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

*ПК-1: владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.*

### **4.2.1. Объект, предмет и функции теории организации**

Объект и предмет теории организации. Методы анализа организационных проблем: системный метод и метод сравнения. Категории теории организации и их классификация. Функции теории организации: познавательная, методологическая, рационально-организующая, прогностическая.

### **4.2.2. Социальная система: уровни и структура**

Определение социальной системы как совокупности взаимодействующих элементов (индивидов, вещей и процессов), образующих новое качество. Структура социальной системы.

Основные уровни социальной системы: сообщество людей в целом; конкретные сообщества; непосредственно организации; первичный уровень. Классификация систем по сферам общественной жизни. Эволюция социально-экономических систем. Общие системообразующие факторы социальных систем.

### **4.2.3. Коммерческие организации и их характеристика**

Цели коммерческих организаций. Классификация организаций по виду и характеру хозяйственной деятельности; по принадлежности капитала и контролю; характеру собственности, правовому положению; масштабам и сфере деятельности. Основные типы организационных объединений: концерн, картель, синдикат, трест, холдинг, финансово-промышленная группа.

#### **4.2.4. Некоммерческие организации и их характеристика**

Цели некоммерческих организаций и их виды: защита прав и законных интересов граждан; развитие социальной сферы экономики и общества; сохранение и приумножение культурного наследия; обеспечение социальной целостности общества.

Общественные объединения и их формы: общественная организация, общественное движение, общественный фонд, общественное учреждение. Роль и функции некоммерческих организаций в современном обществе.

#### **4.2.5. Система законов организации и их классификация**

Законы теории организации: общие, частные и специфические законы. Необходимость знания законов менеджерами. Общие законы: закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта, объективный закон паритета целого над частью, общий закон учета системы потребностей, закон синергии, закон самосохранения.

Частные законы: закон состязательности кадров управления, закон непрерывности и ритмичности в движении производственных фондов. Специфические законы: закон пропорциональности и композиции, закон информированности и упорядоченности, закон дифференциации и универсализации функций.

#### **4.2.6. Принципы организации и их классификация**

Принципы организации как наиболее общие и устойчивые правила, стандарты функционирования и развития организации. Сущность принципа как оптимального правила (оптимальной нормы).

Классификация принципов. Общие принципы и их характеристика: структурные принципы, принципы процесса, принципы конечного результата, принцип обратной связи, принцип развития, принцип соревновательности и конкуренции. Система общих принципов Анри Файоля. Частные, ситуационные принципы и их особенности. Принципы организационного аудита Э.А.Смирнова.

#### **4.2.7. Системный подход к определению миссии и стратегии развития организации**

Соотношение миссии и стратегии организации. Миссия организации как главная причина и смысл ее существования. Понятие стратегии организации как общего направления развития организации на длительную перспективу. Процесс стратегического планирования.

Цели организации и их классификация: по содержанию, по степени важности, по сфере реализации, по направленности, по ориентации, по уровню иерархии. Цели-задания, цели-ориентиры, цели система. требования, предъявляемое к организационным целям: ориентация во времени; взаимная поддержка; обоснованность и эффективность.

#### **4.2.8. Имидж организации как целостная система**

Понятие имиджа организации как достаточно устойчивого, действенного и эмоционально окрашенного образа организации в обществе. Основные виды имиджа: идеальный; зеркальный; реальный.

Факторы формирования имиджа: история и социальная миссия организации; личность руководителя; деловая репутация. Учет менталитета и культуры населения при формировании имиджа организации.

#### **4.2.9. Структуры управления организациями**

Понятие организационной структуры управления как взаимосвязи и соподчиненности элементов организации и управления ею. Выбор структуры зависимость выбора от миссии и целей организации.

Линейно-функциональная структура управления, структура рациональной бюрократии М. Вебера. Линейно-штабная структура управления. Дивизиональная (продуктовая) и региональная организационная структуры управления. Матричная и бригадная организационные структуры управления.

#### **4.2.10. Организационная культура**

Понятие организационной культуры набора важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, нормах и правилах поведения. Культура как цементирующий элемент современной организации и ее важное конкурентное преимущество. Объективная и субъективная организационные культуры.

Составляющие культуры: ценности, взаимоотношения, поведенческие нормы, стиль управления, морально-этический климат. Влияние (позитивное и негативное) культуры на организацию.

*Рекомендуемая литература для подготовки к экзамену:*

1. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс] : учебник / Е. В. Алябина, А. А. Борисова, Е. С. Горевая [и др.]. — Новосибирск : НГТУ, 2014: <http://www.iprbookshop.ru/47701.html>

### **4.3. Дисциплина «Организационное поведение»**

*ПК-1: владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.*

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

#### **4.3.1. Мотивация трудового поведения персонала**

Понятие и значение мотивации. Виды мотивации (по основным группам потребностей, по использованным способам, по источникам возникновения, по направленности на достижение целей). Мотивационная структура.

Содержательные теории мотивации: иерархическая теория А. Маслоу, теория ERG К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга. Процессные теории мотивации: теория справедливости, теория ожидания, теория постановки целей.

#### **4.3.2. Лидерство в организации**

Лидерство как способность оказывать влияние на отдельные личности и группы для достижения организационных целей. Сущность лидерства и подходы к изучению лидерства (с позиции личностных качеств, поведенческий, ситуационный, современные подходы). Отличительные признаки: лидера и менеджера; формального и неформального лидера. Характеристика основных теорий лидерства.

#### **4.3.3. Власть и влияние в организации**

Власть как возможность влиять на поведение людей с целью подчинения своей воле. Сущность власти и влияния в организационном поведении. Основные источники власти (формальные полномочия, личные качества, дефицитные знания). Основа власти и ее баланс.

Особенности различных форм власти и влияния: власть, основанная на принуждении и влияние через страх; власть, основанная на возна-

граждении и влияние через положительное подкрепление; экспертная власть и влияние через разумную веру; эталонная власть и влияние с помощью примера; законная власть и влияние через традиции. Эффективность различных форм власти и влияния.

#### **4.3.4. Групповая динамика**

Понятие рабочей группы ее значение для совместного достижения общих целей. Типы рабочих групп: по социальному статусу, размеру, характеру взаимосвязей, уровню развития, социальной роли, продолжительности действия и доступности. Формальные и неформальные группы, механизмы их образования и различия.

Групповые взаимодействия. Динамика групповых отношений. Команды и командообразование. Различия между рабочей группой и командой. Концепция организационного развития.

Организационная культура и ее составляющие. Субъективная и объективная организационная культура. Влияние организационной культуры на эффективность организации.

#### **4.3.5. Коммуникации в организации**

Сущность и виды коммуникаций (по содержанию, способу обмена информацией, степени однородности, доступности, форме выражения, мере обращения, направлению движения информации, направленности информационных потоков, и средствам передачи информации).

Коммуникационный процесс и его основные этапы: зарождение идеи; кодирование и выбор канала; передача; декодирование. Коммуникативные барьеры и способы их преодоления в организационных и межличностных коммуникациях. Деловое общение как основа коммуникативного поведения.

#### **4.3.6. Конфликты в организации, пути и методы их разрешения**

Понятие конфликта как ситуации противоречивости целей и интересов членов организации. Основные подходы к оценке конфликтов: традиционный, позитивистский, современные подходы.

Структура конфликта. Процесс конфликта (предконфликт, непосредственно конфликт, разрешение конфликта). Виды конфликтов и их характеристика. Последствия конфликтов: позитивные (конструктивные) и негативные (деструктивные). Способы управления конфликтами: структурные и межличностные методы.

#### **4.3.7. Стрессы в структуре организационного поведения**

Сущность и динамика стрессов. Классификация стрессов: по характеру; содержанию; источнику; специфике воздействия. Фазы адаптационного синдрома: тревога, сопротивление, истощение. Характеристика симптомов стресса (физиологических, психологических, поведенческих) и психических состояний персонала в результате стрессов (устомление, монотония, психическая напряженность).

Управление персоналом в условиях стресса и мероприятия по повышению стрессоустойчивости.

#### **4.3.8. Управление изменениями и нововведениями в организации**

Сущность, причины и объекты изменений и нововведений. Виды изменений и нововведений в организационном поведении: по содержанию, организации поведения, срокам, периодичности, отношению персонала. Положительные и отрицательные стороны организационных изменений.

Деятельность менеджера по управлению организационными изменениями и нововведениями (4 этапа): поиск инициаторов нововведений, формирование рабочих групп для реализации изменений, проверка эффективности рабочих групп, контроль проведения организационных изменений. Сопротивления изменениям и нововведениям в организации и их преодоление.

#### **4.3.9. Поведенческий маркетинг**

Маркетинговый подход в организационном поведении. Сущность поведенческого маркетинга как управления поведением отдельных людей и социальных групп при их взаимодействии с субъектами рынка в соответствии с принципами маркетинга.

Управление поведением клиентуры организации: четыре типа поведения работников (клиентурный, антиклиентурный, псевдоклиентурный, селективный). Маркетинговая поведенческая культура организации и ее составляющие. Имиджевые регуляторы поведения. Поведенческие ориентации персонала: производственная, бытовая, конъюнктурная и маркетинговая.

*Рекомендуемая литература для подготовки к экзамену:*

1. *Басенко В.П., Жуков Б.М., Романов А.А.* Организационное поведение: учебное пособие – М.: Дашков и К, 2016.
2. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение: учебник – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ: блок 2**

### **4.4. Дисциплина «Управление современной организацией»**

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

*ПК-1: владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;*

#### **4.4.1. Менеджмент как особый вид общественной деятельности**

Понятие менеджмента. Основные категории теории и практики менеджмента: объект и субъект менеджмента, функции, виды, методы, принципы. Понятие и специфика управленческого труда: предмет труда, содержание процесса управления, результат труда менеджера. Менеджмент как процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей.

Основные виды менеджмента: общий (генеральный) и функциональный (специальный) менеджмент. Иерархические уровни менеджмента в современной организации.

Методы управления современной организацией. Понятие метода управления как приема (способа) воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организационных целей. Классификация методов управления: экономические, организационно-правовые (организационно-распорядительные) и социально-психологические методы. Характеристика основных методов управления и условия их максимально эффективного применения.

#### **4.4.2. Организация как система: внутренняя и внешняя среда организации**

Понятие организации как группы людей с осознанными общими целями. Характеристики и признаки организации: общие ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда, необходимость управления в организации.

Организация как открытая система. Характеристика входов и выходов организации.

Понятие внутренней организационной среды и её воздействие на организацию. Основные срезы внутренней среды. Элементы внутренней среды организации: цели, структура, задачи, технология, организационная культура и люди. Взаимосвязь факторов внутренней среды. Воздействие элементов внутренней среды на процессы функционирования и развития современной организации.

Внешняя среда организации, ее состав: среда прямого воздействия (деловая среда), среда косвенного воздействия (фоновая среда). Взаимосвязь факторов внешней среды. Основные параметры внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность, взаимосвязанность факторов. Воздействие элементов внешней среды на процессы функционирования и развития современной организации.

#### **4.4.3. Механизм управления современной организацией**

Понятие механизма менеджмента как внутреннего устройства системы управления организацией, обеспечивающего способность организации функционировать, развиваться, достигать поставленные цели; как совокупность взаимосвязанных и согласованных средств и методов управления, определяющих возможность целенаправленного движения и развития организации

Структура механизма управления современной организацией: организационно-административный механизм; экономический механизм; управление персоналом; информационный механизм.

Структура экономического механизма управления организацией: внутрифирменное управление; управление производством; управление персоналом. Важнейшие направления совершенствования экономического механизма управления в современных организациях.

#### **4.4.4. Природа и состав функций менеджмента**

Понятие функции менеджмента как специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов приложения. Классификация функций менеджмента: общие и конкретные функции менеджмента; общие, технологические и социально-психологические функции менеджмента.

Функции менеджмента и управленческий цикл. Понятие управленческого цикла; взаимосвязь функций менеджмента в управленческом цикле. Состав конкретных (специфичных) функций менеджмента в современной организации.

#### **4.4.5. Планирование как функция менеджмента**

Сущность и назначение функции планирования в системе управления: конкретизация целей; определение хозяйственных решений; выявление требуемых ресурсов. Характеристики планирования как функции управления: целевая направленность, конкретная адресная направленность, временной интервал действия. Основные принципы планирования: непрерывность, приемлемость, гибкость, экономичность и др.

Классификация планов в зависимости от сроков, характера решаемых задач, сферы деятельности. Методы разработки и обоснования плана: бюджетный, балансовый, нормативный, графические методы.

#### **4.4.6. Организация как функция менеджмента**

Понятие функции организации и ее значение для обеспечения упорядочения и рационального сочетания всех производственных и управленческих процессов во времени и пространстве.

Понятие организационной структуры управления; ее составляющие: техническая; социальная; социотехническая; нормативно-правовая. Принципы построения эффективной организационной структуры: специализация исполнителей; количественная и качественная пропорциональность; параллельность и ритмичность действий всех подразделений.

Виды организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Их достоинства и недостатки.

#### **4.4.7. Мотивация как функция менеджмента**

Сущность мотивации как общей функции менеджмента и ее роль в управлении современной организацией. Основные понятия мотивационного процесса: потребности (система и иерархия потребностей); побуждение; мотив; стимулирование. Содержательные и процессуальные концепции мотивации. Принципы мотивации.

Действия менеджера в рамках мотивационной функции: общение с подчиненными; определение правил и норм деятельности; своевременная и объективная оценка деятельности подчиненных; поощрение и наказание; создание благоприятной мотивационной среды. Виды мотивации. Материальные и нематериальные методы мотивации.

#### **4.4.8. Контроль в системе менеджмента**

Сущность и назначение контроля как процесса, обеспечивающего достижение организационных целей. Функции контроля: проверочная, информационная, диагностическая, прогностическая, ориентирующая, стимулирующая, корректирующая, защитная. Виды контроля в зависимости от типа, объектов и субъектов, целей, стадии осуществления и др.

Процедура контроля и ее основные фазы: разработка стандартов, наблюдение сопоставление реальных результатов со стандартами, корректирующие действия. Принципы организации эффективного контроля: всесторонний характер, стратегическая направленность, предотвращение ошибок, гибкость, своевременность, экономичность и др.

#### **4.4.9. Информация и коммуникации в менеджменте**

Понятие информации как совокупности сведений, необходимых для осуществления процесса управления. Требования, предъявляемые к управленческой информации в отношении количества, точности и надежности информации, ее актуальности, гибкости и т.п.

Понятие и значение релевантной информации для решения конкретных управленческих задач. Информационные системы и их основные типы: системы обработки коммерческой информации, системы компьютерного проектирования, автоматизированные офисные системы, системы поддержки решений.

Коммуникации как технологическая функция менеджмента, характеризующая содержание процессов и методов управления. Значение коммуникаций для обеспечения рациональной организации информационных потоков на предприятии. Основные задачи коммуникации в менеджменте.

Понятие и структура коммуникации как процесса передачи информации. Коммуникативные сети в организации: вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникативные связи. Факторы, обеспечивающие высокое качество коммуникаций в современной организации.

#### **4.4.10. Управленческое решение**

Решение как технологическая функция менеджмента, характеризующая содержание процессов и методов управления. Понятие управленческого решения и его значение для решения конкретных организационно-управленческих задач.

Организационная задача как основа принятия и реализации решения и основные формы организационных задач: рутинная задача; проблема; благоприятная возможность. Требования, предъявляемые к управленческим решениям: целенаправленность; эффективность; надежность; правомочность; своевременность и др. Факторы, определяющие качество решения на стадиях его разработки и реализации.

#### **4.4.11. Делегирование в менеджменте**

Делегирование как социально-психологическая функция менеджмента, определяющая характер отношений между членами организации.

Делегирование полномочий как форма взаимоотношений между руководителем и подчиненным, передача задач и определение компетенций работникам, принимающим на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность в контексте делегирования: обязательства выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительные разрешения. Цели и правила делегирования. Функциональные задачи, подлежащие делегированию. Функции руководства, не подлежащие делегированию. Риски в делегировании.

*Рекомендуемая литература для подготовки к экзамену:*

1. *Маслова Е.Л.* Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Маслова Е.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2016.— 333 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60450.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. *Беляев, Ю. М.* Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Ю. М. Беляев. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, Южный институт менеджмента, 2013. — 220 с. — 978-5-394-02070-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14041.html>

#### **4.5. Дисциплина «Маркетинг»**

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

##### **4.5.1. Сущность и содержание современного маркетинга**

Сущность маркетинга как системы рыночно-ориентированного управления производственной и сбытовой деятельностью организации. Принципы и цели маркетинга. Функции маркетинга в управлении организацией: аналитическая; производственная; сбытовая; управления и контроля.

Основные понятия современного маркетинга: нужда, потребность, спрос, товар, обмен, рынок. Количественные параметры рынка: доля рынка, емкость рынка. Виды емкости рынка: фактическая, потенциальная и доступная.

Основные концепции маркетинга: производственная; товарная; сбытовая; маркетинговая. Социально-ответственный маркетинг. Современная концепция маркетинга (маркетинг – философия современного бизнеса).

Базовая модель маркетинг-микс (4P).

#### **4.5.2. Маркетинговые исследования в системе управления современной организацией**

Определение понятия «маркетинговые исследования». Предмет маркетингового исследования. Цель, задачи, принципы и основные правила маркетингового исследования. Объекты маркетингового исследования.

Основные направления исследований в маркетинге: рынок, потребители, конкуренты, товары, рыночные цены, эффективность систем стимулирования сбыта и рекламы и др. Виды маркетинговых исследований: первичные и вторичные; полевые и кабинетные; качественные и количественные; опрос, наблюдение, эксперимент.

#### **4.5.3. Сегментирование рынка и позиционирование товара и компании на рынке**

Определение понятия «сегментирование рынков». Необходимость сегментирования. Основные критерии сегментирования: географические, социально-демографические, психографические и поведенческие. Основные подходы к сегментированию рынков: недифференцированный (массовый), дифференцированный, концентрированный маркетинг. Оценка сегментов рынка.

Определение понятия «позиционирование товара». Основные стратегии позиционирования: против товарной категории, решение проблемы, ассоциативный метод, против определенного конкурента, по методу использования продукта, по типу целевой аудитории, по основной выгоде, по отличительным характеристикам.

Процесс позиционирования товара. Карта позиционирования, виды и принципы построения.

#### **4.5.4. Товар в маркетинге**

Определение понятия «товар». Общепринятые классификации товаров: по назначению, по длительности срока службы, по частоте возникновения потребности в товаре, по взаимозаменяемости, по уровню вовлеченности в покупку, по роли в портфеле бренда.

Многоуровневая интегральная модель товара (Ф. Котлер): уровень ключевой ценности; уровень базовых характеристик (обязательные характеристики); ожидаемый уровень (идеальный профиль товара); дополненный уровень (дифференцирующий уровень товара); потенциальный уровень.

Теория жизненного цикла товара (ЖЦТ). «Классическая» форма: выведение на рынок, рост, зрелость, спад. Общая характеристика модели ЖЦТ. Базовые кривые ЖЦТ: кривая «Бум», кривая «Плато» (кривая «рост-спад»), кривая «Сезонность» (кривая с повторным циклом), кривая «Гребешок» (кривая новых подъемов), кривая «Провал».

Определение понятий «бренд», «торговая марка» и «товарный знак». Функции бренда в системе маркетинга.

#### **4.5.5. Цена в маркетинге**

Определение понятия «цена». Классификация ценообразующих факторов. Модификация цен: ассортиментное, ситуационное, психологическое, географическое ценообразование.

Методы установления исходной цены товара: затратный, агрегатный, параметрический, ценообразование на основе текущих цен, ценообразование на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли.

Ценовые стратегии для новых товаров. Стратегия «снятие сливок». Условия использования стратегии: высокие первоначальные расходы, уникальные свойства товара, неэластичный спрос, ограниченные производственные мощности. Стратегия проникновения на рынок. Условия использования стратегии: высокоэластичный спрос, низкий уровень начальных затрат, высокая скорость реакции конкурентов, экономия на масштабе, отсутствие ограниченности мощностей.

Ценовые стратегии для существующих товаров. Стратегия «высоких цен» (премиальное ценообразование) и условия для использования. Стратегия «низких цен» и условия для использования. Стратегия паритетного ценообразования (стратегия текущих цен) и условия для использования.

#### **4.5.6. Сбытовая политика предприятия**

Роль посредников в деятельности организации. Сбытовая политика и ее задачи.

Понятие канала сбыта. Функции каналов сбыта. Поток в каналах сбыта. Виды каналов сбыта (прямой, косвенный). Критерии выбора каналов сбыта. Разновидности координируемых вертикальных структур.

Стратегии охвата рынка: интенсивный сбыт, избирательный сбыт, эксклюзивный сбыт, франчайзинг. Коммуникационные стратегии в каналах сбыта: проталкивание, втягивание, смешанная. Управление и контроль в каналах сбыта.

#### **4.5.7. Продвижение, или коммуникационная политика организации**

Определение понятия «продвижение». Комплекс маркетинговой коммуникации. Основные элементы продвижения: реклама, PR, стимулирование сбыта, личные продажи, прямой маркетинг. Краткая характеристика базовых элементов продвижения.

Формирование комплекса маркетинговой коммуникации. ИМК-подход к продвижению. Управление маркетинговой коммуникацией организации.

*Рекомендуемая литература для подготовки к экзамену:*

1. *Годин, А. М.* Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров. М. : Дашков и К, 2016: <http://www.iprbookshop.ru/60435.html>
2. *Кметь, Е. Б.* Управление маркетингом [Электронный ресурс] : учебник. — Саратов : Вузовское образование, 2016: <http://www.iprbookshop.ru/43373.html>

#### **4.6. Дисциплина «Предпринимательство»**

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

*ОПК-2: способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.*

##### **4.6.1. Виды и формы предпринимательской деятельности**

Сущность предпринимательства как неотъемлемой части хозяйственной деятельности организации. Характерные черты предпринимательства. Развитие предпринимательской деятельности (основные этапы).

Классификация основных форм и видов предпринимательской деятельности: по организационно-правовому статусу, по отношению к собственности, по количеству собственников, по масштабам производства и численности работников, по территориальному признаку, по отраслевой принадлежности.

Факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы предпринимательской единицы: организационные, технические, экономические, социальные.

#### **4.6.2. Предпринимательство как особая форма деловой активности**

Инновационная деятельность малых и средних предприятий. Инновационное предпринимательство как процесс создания и коммерческого использования технико-технологических нововведений.

Сущность венчурного предпринимательства, как рискованного научно-технического или технологического бизнеса. Факторы, определяющие успех венчурного бизнеса: долгосрочная государственная инновационная политика, инвестиции в развитие человеческого капитала.

Франчайзинг как форма партнерских связей и делового сотрудничества.

#### **4.6.3. Сущность и особенности малого предпринимательства**

Особенности малого предпринимательства Критерии определения субъектов малого бизнеса. Понятие, классификации малых предприятий. Особенности малого предпринимательства. Место малых предпринимательских структур в современной экономической деятельности. Политическая и социальная среда для малых предприятий. Государственная поддержка малых предприятий.

#### **4.6.4. Предпринимательская организация**

Понятие предпринимательской организации и ее основные черты: ориентация на рост и постоянный поиск и эффективное использование возможностей; гибкость и адаптивность; способность к непрерывным изменениям и обновлению; нацеленность на инновации. Особенности построения организационной структуры предпринимательской организации. Новый тип менеджера – менеджер-предприниматель.

#### **4.6.5. Предпринимательская идея**

Предпринимательская идея как интерес производителя, облеченный в конкретную экономическую форму. Этапы поиска, выбора и реализации предпринимательской идеи. Формы предпринимательских идей: идея товара, идея бизнеса, идея нововведения.

Особенности реализации предпринимательских идей: бизнес-планирование, привлечение денежных средств и партнеров, организационно-техническая подготовка, управление функционирующим предприятием и партнерскими связями.

#### **4.6.6. Личностный портрет предпринимателя**

Сущность понятия «предприниматель». Предприниматель как обладатель особых качеств, умеющий рисковать, принимать нестандартные решения и отвечать за свои действия. Концепция личностных качеств предпринимателя: интеллектуальные способности, деловые черты и приобретенные профессиональные навыки.

Специфика деятельности бизнесмена и его имидж: образ, управленческие роли и результаты деятельности. Характерные черты, отличающие предпринимателя (бизнесмена) от менеджера (руководителя).

#### **4.6.7. Культура и этика в предпринимательстве**

Культура предпринимательства как определенная, сложившаяся совокупность принципов, приемов, методов осуществления предпринимательской деятельности. Состав культурной среды (ее основные факторы): язык, религия, ценности, образование, технология, политика, правовые аспекты и др.

Понятие этики бизнеса. Составляющие делового этикета: нормы, регламентирующие стиль работ, манеру общения между фирмами, имидж бизнесмена. Правила делового этикета предпринимателя: правила представления, знакомства и проведения деловых контактов; требования к внешнему облику, манерам, деловой одежде, к речи; правила ведения служебных документов и другие элементы.

*Рекомендуемая литература для подготовки к экзамену:*

1. Предпринимательство [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, специальности «Коммерция (торговое дело)»/ А.Н. Романов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 689 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71222.html>.—ЭБС «IPRbooks»

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ: блок 3

### 4.7. Дисциплина «Управление, планирование и организация производства»

*ПК-8: владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;*

*ПК-13: умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций.*

#### 4.7.1. Организация производственных процессов и управление ими

Понятие производственного процесса. Классификация производственных процессов: по роли в производстве (основные, вспомогательные, обслуживающие, управленческие); по формам воздействия на предмет труда (механические, физико-химические, сборочно-монтажные, консервационные); по уровню механизации (ручные, машинно-ручные, машинные, автоматизированные, комплексно-автоматизированные); по масштабу производства (массовые, серийные, индивидуальные) и др.

Оценка рациональности производственного процесса. Принципы рациональной организации производственного процесса: пропорциональность, ритмичность, непрерывность, прямоточность, параллельность.

Производственный цикл. Виды организации движения предметов труда в производственном процессе и их характеристика (последовательный, параллельный, параллельно-последовательный).

#### 4.7.2. Организационная структура управления производством

Основные виды организации производственной структуры и их характеристика (поэлементный, пространственный, временной).

Факторы, влияющие на выбор организационной структуры управления производством: цели, стратегия, тип и особенности производства, сфера деятельности. Отраслевая принадлежность, численность и квалификация кадров, квалификация и компетентность руководства.

Элементы производственной структуры предприятия: сущность, понятие и характеристика (цехи, отделы и службы предприятия, обслуживающие хозяйства).

Планировочные решения по организации производства: типы планировок производства и их характеристика (пооперационная функциональная схема, линейная поточная схема, фиксированная планировка). Схемы размещения производственного оборудования (технологическая, предметная, групповая, прямоточная, точечная и др.).

#### **4.7.3. Производственная мощность предприятия**

Понятие, сущность и назначение производственной мощности предприятия. Факторы, принимаемые во внимание при расчете производственной мощности предприятия. Показатели степени освоения мощности. Формулы расчета производственной мощности. Виды производственной мощности (проектная и фактическая, входная и выходная, освоенная, среднегодовая и др.).

Этапы проектирования производственных мощностей и исходные данные для расчета производственной мощности предприятия. Принятие решения по месторасположению производственных мощностей – основные факторы микро- и макроуровня.

#### **4.7.4. Планирование на предприятии**

Понятие и функции планирования в системе производственного менеджмента. Виды планирования и решаемые задачи: тактическое и стратегическое планирование на предприятии.

Понятие и назначение оперативно-производственного и оперативно-календарного планирования и управления производством: цели, задачи, методы. Понятие производственного расписания, виды производственных расписаний, основные методы составления производственных расписаний (графики Гантта, правила приоритетов, метод «критического отношения» и др.). Система диспетчеризации производства, состав и основные принципы.

#### **4.7.5. Запасы на производстве, материально-техническое обеспечение производства**

Понятие и функции запасов в производственном менеджменте. Классификация запасов и их характеристика. Системы и модели управления запасами (выталкивающая и вытягивающая, с независимым и зависимым спросом, детерминированные и стохастические, с фиксированным ритмом поставки, с фиксированной партией поставки, многопродуктовая модель и т.п.).

Цели и задачи материально-технического обеспечения производства, Характеристика основных форм обеспечения (транзитная форма обеспечения, складская форма обеспечения). Структура службы матери-

ально-технического снабжения предприятия. Содержание и задачи плана материально-технического обеспечения, Методы расчета потребности в материальных ресурсах (прямого счета, аналогии, по типовому представителю, метод динамических коэффициентов). Материальное нормирование, классификация норм расхода материалов.

#### **4.7.6. Обслуживающие процессы производства**

Основные задачи, функции и структура инструментального хозяйства. Порядок планирования потребности в инструменте и оснастке, методы расчета (статистический, по нормам оснастки, по нормам расхода инструмента).

Основные задачи, функции и структура ремонтного хозяйства предприятия. Система ППР оборудования, виды ремонтов оборудования, понятие и структура ремонтного цикла.

Основные задачи, функции и структура энергетического хозяйства предприятия.

Основные задачи, функции и структура транспортного хозяйства предприятия, основные технико-экономические показатели. Организация транспортного обслуживания предприятия, виды перевозок и маршрутов (разовые, маршрутные, кольцевые, маятниковые, постоянные, цикловые и др.)

Основные задачи, функции и структура складского хозяйства предприятия. Виды складов (открытые, полуоткрытые, закрытые, централизованные децентрализованные, общезаводские, цеховые и т.п.). Организация и планирование складского хозяйства, расчет складских площадей.

*Рекомендуемая литература для подготовки к экзамену:*

1. *Воробьева И.П.* Экономика и управление производством: учебник для бакалавров и магистров/И.П. Воробьева. О.С Селевич. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 191 с. — (Серия: Университеты России). — ISBN 978-5-534-00380-
2. *Иванов, А. С.* Планирование и организация производства. От индустриальной экономики к экономике знаний [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А. С. Иванов, Е. А. Степочкина, М. А. Терехина ; под ред. В. В. Курченков. — Электрон.текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2015. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/21008.html>

#### **4.8. Дисциплина «Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия»**

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

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

##### **4.8.1. Сущность и виды внешнеэкономической деятельности**

Понятие, основные виды внешнеэкономической деятельности: экспорт, импорт, лизинг, франчайзинг, роялти, торговля лицензиями и патентами, инвестиционная деятельность.

Мотивы внешнеэкономической деятельности предприятия: расширение рынков сбыта, диверсификация деятельности, доступ к новым источникам сырья и материалов. Факторы, влияющие на характер внешнеэкономических связей предприятия. Влияние экспорта и импорта на экономику страны.

##### **4.8.2. Планирование и организация внешнеэкономической деятельности предприятия**

Основная цель внешнеэкономической деятельности (ВЭД) предприятия. Задачи ВЭД. Зависимость внешнеэкономического потенциала предприятия от внешней среды.

Основные типы стратегий в сфере ВЭД предприятия: насыщение рынка, дифференциация продукта, диверсификация хозяйственной деятельности. Значение учета рисков при планировании ВЭД. Основные экономические риски: качественный риск, транспортный риск, курсовой риск, кредитный риск.

Факторы, влияющие на выбор службы ВЭД предприятия. Формы организации ВЭД предприятия. Основные задачи отдела внешнеэкономических связей предприятия. Внешнеторговые фирмы и их задачи. Функции внешнеторговой фирмы. Основные подразделения внешнеторговой фирмы и их функции.

*Рекомендуемая литература для подготовки к экзамену:*

1. *Уткина, С. И.* Внешнеэкономическая деятельность [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. И. Уткина, Э. А. Попова. — Электрон.текстовые данные. — М. : Издательский Дом МИСиС, 2017. — 132 с. — 978-5-906846-61-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71668.html>

#### **4.9. Дисциплина «Управление предпринимательскими рисками»**

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

*ПК-15: умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании*

##### **4.9.1. Методология оценки предпринимательских рисков**

Система принципов оценки рисков в предпринимательстве и ее основные уровни: методологические, методические и операционные принципы.

Методологические принципы оценки рисков: однотипность, позитивность, объективность, корректность (интервальная монотонность, непропорциональность, транзитивность, аддитивность), комплексность, взаимозависимость, ограниченность.

Сущность методических принципов: диссонансируемость, разновосприимчивость, динамичность и согласованность рисков. Операционные принципы: моделируемость, симплифицируемость.

Эмергентный и синергетический подходы к оценке рисков.

##### **4.9.2. Технология управления рисками в малом бизнесе**

Механизмы нейтрализации риска: внутренние и внешние. Средства разрешения риска: избегание, уклонение, передача риска и поиск гарантов. Приемы снижения степени риска: диверсификация, премия за риск, приобретение дополнительной информации, лимитирование, распределение риска, страхование, самострахование и хеджирование.

Методы компенсации риска: стратегическое планирование, прогнозирование экономической обстановки, активный целенаправленный маркетинг, мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды, создание системы резервов, привлечение внешних ресурсов.

##### **4.9.3. Предпринимательские потери и зоны риска**

Предпринимательские потери, их различие по форме выражения (в абсолютном, относительном или среднем выражении) и видам (материальные, трудовые, стоимостные, временные, специальные).

Зоны предпринимательского риска: безрисковая, допустимого риска, критического риска, катастрофического риска. Уровни риска как допустимые экономические (финансовые) потери.

#### **4.9.4. Количественные и качественные методы оценки и анализа рисков**

Количественные методы оценки и анализа рисков: статистические методы (показатели вариации уровня риска, экспертные оценки риска) и аналитические методы (анализ чувствительности, метод «проверка устойчивости», определение точки безубыточности, корректировка параметров проекта, метод Монте-Карло, анализ сценариев).

Качественные методы анализа риска и неопределенности: экспертные, историко-ассоциативные, литературно-фантастических аналогий, концептуальных перекозов, рейтинговых оценок.

*Рекомендуемая литература для подготовки к экзамену:*

1. *Фомичев А.Н.* Риск-менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2016.— 372 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60617.html>.— ЭБС «IPRbooks»

#### **4.10. Дисциплина «Система менеджмента качества на предприятии»**

*ПК-8: владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;*

*ПК-13: умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организации.*

##### **4.10.1. Система менеджмента качества на предприятии**

Сущность и значение всеобщего менеджмента качества как метода совершенствования системы качества на предприятии. Этапы развития философии TQM. Э.Деминг – основоположник всеобщего управления качеством. 14 принципов построения системы всеобщего менеджмента качества. Роль МС ИСО серии 9000 во внедрении системы TQM. Механизмы и инструменты реализации системы всеобщего менеджмента на предприятии.

Краткий смысл таких инструментов как; МС ИСО 14000 , стандарты QS9000, системы всеобщего обслуживания оборудования TPM в контексте стандартов 5S, CALS-технологии, системы экономики каче-

ства (СЭК), самооценка деятельности предприятия по критериям премии по качеству и др. Организация и последовательность внедрения системы TQM на предприятии.

#### **4.10.2. Технический контроль качества продукции**

Понятие и назначение технического контроля качества продукции: виды и функции контроля. Формы проведения контроля (физические, механические, химические и др.). Основное назначение: входного контроля качества закупаемой продукции; внутри операционного, технологического и приемо-сдаточного. Сущность статистических методов контроля качества продукции. Семь простых инструментов качества.

Организация контроля качества продукции на предприятии. Деятельность службы ОТК на предприятии. Место и роль отдела технического контроля (ОТК) в структуре предприятия. Основные обязанности, функции и полномочия сотрудников службы ОТК.

*Рекомендуемая литература для подготовки к экзамену:*

1. *Кане, М.М., и др.* Системы, методы и инструменты менеджмента качества. Учебник. – СПб: Питер, 2014.

#### **4.11. Дисциплина «Организация коммерческой деятельности на предприятии»**

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

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

##### **4.11.1. Коммерческая деятельность предприятия**

Коммерция как вид торгового предпринимательства или бизнеса. Задачи коммерческой деятельности предприятия: организация партнерских связей с субъектами рынка, изучение и анализ источников закупки продукции, осуществление купли-продажи товаров, расширение сферы целевых рынков, сокращение издержек обращения товаров и др.

Принципы (коммерческие и производственные) и методы (административные, организационные, экономические, правовые, информационные) управления коммерческой деятельностью торговых предпри-

ятий. Функции и организационная структура управления торговыми предприятиями. Оптовая торговая сеть. Розничная торговля.

#### **4.11.2. Организация деятельности по формированию ассортимента, сбыта и продвижения продукции предприятий**

Особенности формирования ассортимента как набора товаров, объединенных по какому-либо одному или совокупности признаков. Свойства ассортимента: количественные (широта, глубина, структура, полнота) и качественные (устойчивость, обновляемость). Классификация ассортимента: по местонахождению товаров, по степени сложности, в зависимости от широты охвата товаров, в зависимости от характера потребностей, в зависимости от частоты спроса.

Сбыт продукции как комплекс процедур по продвижению готовой продукции на рынок, реализации потребителю и организации расчетов за нее. Классификация систем сбыта: традиционная, вертикальная и горизонтальная системы. Каналы сбыта: прямой, косвенный.

Методы продвижения продукции малого предприятия на рынок: реклама, стимулирование сбыта (сейлз промоушн), прямой маркетинг (директ-маркетинг), связи с общественностью (PR – паблик рилейшнз).

#### **4.11.3. Коммерческая логистика**

Коммерческая логистика деятельность по организации управления предпринимательской единицей (малым предприятие) в сфере товарного обращения. Основные категории логистики: поток, запас товаров. Принципы коммерческой логистики: системность, комплектность, научность, конкретность, надежность, конструктивность, вариантность.

Понятие логистической операции как действия, приводящего к преобразованию параметров материальных, информационных, финансовых, сервисных потоков. Логистические операции в торговле (внутренние, внешние).

*Рекомендуемая литература для подготовки к экзамену:*

1. *Синяева, И. М.* Коммерческая деятельность: учебник для бакалавров / И. М. Синяева, С. В. Земляк, О. Н. Романенкова, В. В. Синяев. - М.: Издательство Юрайт, 2013.

#### **4.12. Дисциплина «Стратегический маркетинг»**

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

ПК-7: *владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью ме-*

*тодического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.*

#### **4.12.1. Сущность и содержание стратегического маркетинга**

Стратегический маркетинг как анализ потребностей потребителей, определение целей, выработка стратегии развития, обеспечение сбалансированной структуры портфеля товаров и формирование и повышение конкурентоспособности. Стратегический и операционный маркетинг в деятельности организации.

Структура системы стратегического маркетинга: внешняя среда (макро- и микросреда); подсистема научного сопровождения (научные подходы к стратегическому маркетингу, функции управления, методы управления и стратегического маркетинга); целевая подсистема; обеспечивающая подсистема (правовое, методическое, ресурсное, информационное обеспечение); управляемая подсистема (повышение качества товаров и качества сервиса товаров, ресурсосбережение, развитие производства, расширение рынка сбыта); управляющая подсистема (управление персоналом в службе стратегического маркетинга, разработка и контроль реализации стратегических управленческих решений); «выход» (стратегия объекта); «вход» (требуемые ресурсы); «обратная связь» (дополнительные требования).

#### **4.12.2. Стратегическое маркетинговое планирование**

Этапы процесса маркетингового планирования: стратегическое планирование, функциональные стратегии маркетинга, оперативный маркетинг. АСП-подход к маркетинговому планированию.

Виды маркетинговых планов. Структура маркетингового плана: резюме; ситуационный анализ компании; SWOT-анализ и определение конкурентных преимуществ; определение маркетинговых целей и задач; формулировка маркетинговой стратегии в отношении маркетинг-микс; целевые финансовые показатели и бизнес-модель; план тактических действий и ключевые контрольные точки работы маркетинга; допущения, ресурсы и возможные риски.

#### **4.12.3. Маркетинговые стратегии организации**

Маркетинговая стратегия как основной инструмент стратегического управления организацией. Базовые стратегии конкуренции: ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание.

Конкурентные стратегии по Ф.Котлеру (лидер, претендент, последователь, обитатель ниши); по М. Портеру (лидерство по затратам, фокусирование, дифференциация); по А.А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду (наступательные, оборонительные, вертикальной интеграции). Стратегии роста (органический, интеграционный, диверсификация).

#### **4.12.4. Процесс разработки, выбора, реализации и оценки эффективности маркетинговой стратегии**

Определение целей и стратегических направлений развития компании. Маркетинговый анализ: анализ внутренней и внешней среды организации; определение стратегических альтернатив и перспектив развития организации. Описание принципов маркетинговой стратегии организации. Определение портфеля стратегических проектов для реализации маркетинговой стратегии по ключевым блокам 4 «Р». Разработка плана реализации маркетинговой стратегии (календарный план изменений и план внедрения проектов). Определение механизма контроля и показателей эффективности маркетинговой стратегии (KPI).

#### **4.12.5. Маркетинговое бюджетирование**

Структура маркетингового бюджета: статьи затрат по маркетинговым активностям, график реализации бюджета, общая сумма затрат по каждому каналу (ATL, BTL, POS). Принципы составления маркетингового бюджета: описание бренда и каналы сбыта, сроки проведения; цели и стратегии инициативы; ключевые элементы инициативы; корректировка. Оптимизация маркетинговых бюджетов.

#### **4.12.6. Стратегические решения по маркетинг-микс**

Стратегические решения по выпуску новых товаров: организация процесса разработки новых товаров, прогнозирование объема продаж, процесс принятия товара потребителями. Стратегические решения по ценообразованию: ценовые стратегии для новых товаров и для существующих товаров; стратегии ценообразования в рамках продуктовой линии. Стратегические решения по сбыту товаров: структуры каналов сбыта, конфигурации канала сбыта, стратегии охвата рынка, коммуникационные стратегии в канале сбыта. Стратегические решения по маркетинговым коммуникациям.

*Рекомендуемая литература для подготовки к экзамену:*

1. Лужнова, Н. В. Стратегический маркетинг [Электронный ресурс] : учебник — Оренбург:ОГУ, ЭБС АСВ, 2015: [www.iprbookshop.ru/61409.html](http://www.iprbookshop.ru/61409.html)

### **4.13. Дисциплина «Организация труда и заработной платы»**

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

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

#### **4.13.1. Организация труда на предприятии**

Сущность процесса организации труда на предприятии: задачи, функции и основные принципы научной организации труда. Элементы организации труда: разделение труда на предприятии; кооперация труда; виды, формы, границы разделения труда; формы кооперации труда на предприятии. Рабочее место; виды рабочих мест; элементы организации рабочего места; планировка рабочего места и его виды. Условия труда на рабочем месте, их содержание; характеризующие факторы, оказывающие воздействие на организм человека; категория тяжести труда.

Рабочее время и его функции; классификация затрат рабочего времени; нормируемые затраты рабочего времени; методы изучения рабочего времени, их классификация.

Нормы труда: сфера действия норм труда; виды норм труда; методы нормирования; факторы, учитываемые при расчете норм труда; норма времени и нормирование ее составных элементов.

#### **4.13.2. Организация заработной платы и формирование системы оплаты труда на предприятии**

Понятие и функции заработной платы: воспроизводственная; стимулирующая; социальная; формирования платежеспособного спроса; регулирующая (ресурсно-разместительная); учетно-производственная. Организация оплаты труда: цели и принципы вознаграждения. Рыночные и нерыночные факторы, влияющие на величину заработной платы.

Структура заработной платы: содержание основных элементов. Надбавки и доплаты к заработной плате. Премирование, его формы: вознаграждение, поощрение, премии.

Системы оплаты труда на предприятии: тарифная; бестарифная; смешанная. Элементы тарифной системы: тарифные ставки; сетки; тарифно-квалификационный справочник, районные коэффициенты. Факторы формирования бестарифной системы оплаты труда; квалификационный уровень работника; коэффициент трудового участия; отработанное время. Основные формы сдельной и повременной оплаты труда.

*Рекомендуемая литература для подготовки к экзамену:*

*Гаврилова, С. В. Организация труда персонала [Электронный ресурс] : Учебник / С. В. Гаврилова, Л. Н. Иванова-Швец. — Электрон. текстовые данные. — М. : Евразийский открытый институт, 2010. — 224 с. — 978-5-374-00397-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10740.html>*

## 5. Рекомендуемая литература

### 5.1. Основная литература

1. Басенко В.П., Жуков Б.М., Романов А.А. Организационное поведение: учебное пособие – М.: Дашков и К, 2016.
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.
3. Годин, А. М. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А. М. Годин. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2016. — 656 с. — 978-5-394-0254.0-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60435.html>.
4. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Маслова Е.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2016.— 333 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60450.html>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Попович А.М. История управленческой мысли. Учебное пособие. Омск: ОГУ им. Ф.М.Достоевского, 2015: <http://www.iprbookshop.ru/47701.html>.
6. Предпринимательство [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, специальности «Коммерция (торговое дело)»/ А.Н. Романов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 689 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71222.html>.— ЭБС «IPRbooks».
7. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс] : учебник / Е. В. Алябина, А. А. Борисова, Е. С. Горева [и др.] ; под ред. И. С. Межов. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2014. — 705 с. — 978-5-7782-2404-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47701.html>


### 5.2. Дополнительная литература:

1. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Ю. М. Беляев. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, Южный институт менеджмента, 2013. — 220 с. — 978-5-394-02070-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14041.html>.
2. Воробьева И.П. Экономика и управление производством: учебник для бакалавров и магистров/И.П. Воробьева. О.С Селевич. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 191 с. — (Серия: Университеты России). — ISBN 978-5-534-00380-

3. Гаврилова, С. В. Организация труда персонала [Электронный ресурс] : Учебник / С. В. Гаврилова, Л. Н. Иванова-Швец. — Электрон. текстовые данные. — М. : Евразийский открытый институт, 2010. — 224 с. — 978-5-374-00397-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10740.html>.
4. Иванов, А. С. Планирование и организация производства. От индустриальной экономики к экономике знаний [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А. С. Иванов, Е. А. Степочкина, М. А. Терехина ; под ред. В. В. Курченков. — Электрон.текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2015. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/21008.html>.
5. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков А.Г., Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник. — СПб.: Питер, 2014. — 560 с.
6. Кметь, Е. Б. Управление маркетингом [Электронный ресурс] : учебник / Е. Б. Кметь, А. Г. Ким. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 284 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43373.html>.
7. Лужнова, Н. В. Стратегический маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / Н. В. Лужнова, О. М. Калиева, М. С. Мантрова. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 247 с. — 978-5-7410-1395-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61409.html>.
8. Синяева, И. М. Коммерческая деятельность: учебник для бакалавров / И. М. Синяева, С. В. Земляк, О. Н. Романенкова, В. В. Синяев. - М.: Издательство Юрайт, 2013.- Серия: Бакалавр. Базовый курс.
9. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2016.— 372 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60617.html>.— ЭБС «IPRbooks».
10. Уткина, С. И. Внешнеэкономическая деятельность [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. И. Уткина, Э. А. Попова. — Электрон.текстовые данные. — М. : Издательский Дом МИСиС, 2017. — 132 с. — 978-5-906846-61-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71668.html>.

Программа обсуждена на заседании *кафедры менеджмента*, протокол № 5 от «07» декабря 2023 г.

заведующая кафедрой менеджмента



Романович О.Г.

Программа утверждена на заседании Совета экономического факультета, протокол № 4 от «12» декабря 2023 г.

Декан экономического факультета



Бровко Н.А.