

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ИМЕНИ АКАДЕМИКА И.Г. ПЕТРОВСКОГО»**  
**(БГУ)**

Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Л.С. Митюченко  
«05» апреля 2024 г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К**  
**СДАЧЕ И СДАЧЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА**

Направление подготовки  
**38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) программы  
**Производственный менеджмент**

Уровень высшего образования  
**Бакалавриат**

Форма обучения  
**Очно-заочная**

2024 год

**СОДЕРЖАНИЕ**

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	3
1 Цели и задачи государственного экзамена.....	4
2 Компетенции обучающегося, выносимые на государственный экзамен.....	4
3 Паспорт фонда оценочных средств государственного экзамена .....	6
4 Примерный перечень вопросов и заданий к государственному экзамену..	10
4.1 Примерный перечень вопросов к государственному экзамену .....	10
4.2 Практические задания к государственному экзамену.....	13
5 Критерии оценивания результатов сдачи государственного экзамена .....	24
6 Рекомендации выпускникам по подготовке к государственному экзамену	25
7 Список рекомендуемой литературы.....	26

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методические рекомендации по подготовке к сдаче и сдаче государственного экзамена по направлению подготовки «Менеджмент» направленности (профиля) Производственный менеджмент составлены в соответствии с требованиями ФГОС высшего образования.

Методические рекомендации по подготовке к сдаче и сдаче государственного экзамена студентов-выпускников по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) подготовки Производственный менеджмент разработаны на основании следующих нормативных документов:

- Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 года №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп.).

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970 зарегистрирован Минюстом России 25.08.2020, рег. №59449) (далее – ФГОС ВО) с изменениями, внесенными приказом Минобрнауки России 26 ноября 2020 г. №1456 (зарегистрирован Минюстом России 27.05.2021, рег.№63650).

- Профессиональные стандарты: профессиональный стандарт 08.018 «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07 июля 2015 г. №591н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 08 октября 2015 г., регистрационный № 39228); профессиональный стандарт 40.084 «Специалист по организации сетей поставок машиностроительных организаций» утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 25 декабря 2014 г. N 1142н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 08 мая 2018 г., регистрационный № 51016).

- Приказ Минобрнауки России от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

- Приказ Минобрнауки России от 29.06.2015 №636 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры» (с изм. и доп.).

- Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», утверждённый решением учёного совета Университета от 07.04.2022г., протокол №4 (приказ БГУ от 08.04.2022 г. №55).

- Положение об организации образовательного процесса для обучающихся – инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, утверждённое решением учёного совета Университета от 29.10.2015г., протокол №8 (приказ БГУ от 01.12.2015г. №2486 – ст с изменениями, внесёнными приказами БГУ от 05.09.2017г. №1271, от 08.04.2022 г. №55).

- Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», утверждённый решением учёного совета Университета от 31.03.2016г., протокол №3 (приказ БГУ от 31.03.2016г. №400 с изменениями, внесёнными приказами БГУ от 30.05.2016 №767, от 05.09.2017 г. №1271, от 08.04.2022 г. №55).

- Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры с применением дистанционных образовательных технологий в ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», утверждённый решением учёного совета Университета от 23.12.2020г., протокол №13 (приказ БГУ от 24.12.2020г. №146 с изменениями, внесёнными приказами БГУ от 08.04.2022 г. №55, от 29.03.2024 г. №37).

- Положение о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», утверждённое решением учёного совета Университета от 26.09.2019г., протокол №1 (приказ БГУ от 30.09.2019г. №105 с изменениями, внесёнными приказом БГУ от 08.04.2022 г. №55).

- Положение о подготовке и защите выпускной квалификационной работы в виде стартапа по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», утверждённое решением учёного совета Университета от 06.04.2023г., протокол №3 (приказ БГУ от 06.04.2023г. №46).

### **1 Цели и задачи государственного экзамена**

Целью государственного экзамена является установление уровня сформированности компетенций выпускника, степень его готовности к выполнению профессиональных задач и соответствия его подготовки требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования бакалавриата по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Основными задачами государственного экзамена являются:

- определение соответствия подготовки выпускников квалификационным требованиям ФГОС ВО;
- проверка знания студентом основных теоретико-методологических подходов и уровня освоения базовых дисциплин направления подготовки, определяющих профессиональные способности выпускника;
- демонстрация умения студента ориентироваться в текущей экономической ситуации, иллюстрировать теоретические положения практическими примерами;
- оценка уровня обоснования студентом собственных выводов, грамотности их изложения.

При сдаче государственного экзамена выпускник должен показать свою способность и умение, опираясь на полученные знания, умения, сформированные универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции, решать различные задачи профессиональной деятельности, четко и лаконично излагать информацию, защищать свою точку зрения, продемонстрировать способность применять полученные знания в профессиональной деятельности.

### **2 Компетенции обучающегося, выносимые на государственный экзамен**

В ходе государственного экзамена проверяется сформированность следующих компетенций:

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

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

УК-3 - способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

УК-4 - способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах);

УК-10 - способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности;

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

ОПК-2 - способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем;

ОПК-3 - способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;

ОПК-4 - способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;

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

ОПК 6 - способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности;

ПК-1 - способен участвовать в разработке функциональных стратегий развития организации, анализировать рыночные и специфические риски, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на их реализацию в условиях динамичности внешней среды (ПС 08.018 Специалист по управлению рисками. Код трудовой функции (ТФ) В/01.6, В/02.6, В/03.6, В/04.6);

ПК-2 - способен участвовать в построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления, координируя деятельность исполнителей для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

ПК-3 – способен планировать деятельность структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации в целях поддержания оптимальных пропорций развития производства исходя из конкретных условий и потребностей рынка, выявлять и использовать резервы предприятия;

ПК-4 – Способен рационально формировать структуру управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством, а также организовать работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц предприятия, направляя их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов.

ПК-5 -Способен определять основные параметры производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей, создания оптимальной системы обеспечения сервисных служб, совершенствование документооборота, повышения конкурентоспособности на базе совершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, внедрения принципиально новых продуктов и производств (ПС 40.084 Специалист по организации сетей поставок машиностроительных организаций. Код трудовой функции (ТФ) А/01.6 А/02.6).

### 3 Паспорт фонда оценочных средств государственного экзамена

Компетенция	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Номер оценочного задания
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1. Анализирует задачу, выделяя этапы ее решения, действия по решению задачи	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	УК-1.2. Находит, критически анализирует и выбирает информацию, необходимую для решения поставленной задачи	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	УК-1.3. Рассматривает различные точки зрения на поставленную задачу и выявляет степень их доказательности в рамках научного мировоззрения	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	УК-1.4. Определяет возможные варианты решения поставленной задачи, аргументированно оценивая их достоинства и недостатки	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Проводит декомпозицию поставленной цели проекта в задачах	Вопросы 71-91 Практическое задание 10-26
	УК-2.2. Осуществляет поиск необходимой информации для достижения задач проекта	Вопросы 50-81 Практическое задание 4-20
	УК-2.3. Выявляет и анализирует различные способы решения задач в рамках поставленной цели и аргументирует их выбор, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Вопросы 1-40 Практическое задание 1-40
	УК-2.4. Представляет результаты решения задач в рамках цели проекта	Вопросы 71-91 Практическое задание 10-26
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	Вопросы 1-10 Практическое задание 13,19,21-30
	УК-3.2. Учитывает особенности поведения и интересы других участников при реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе	Вопросы 1-15,31-55 Практическое задание 35,37
	УК-3.3. Анализирует возможные последствия личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата	Вопросы 88-95 Практическое задание

		задание 33,34,39
	УК-3.4. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвует в обмене информацией, знанием и опытом, в презентации результатов работы команды	Вопросы 22-44 Практическое задание 43,46
УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	УК-4.1. Выбирает коммуникативные стратегии и тактики, стиль общения на русском языке в зависимости от целей и условий партнёрства, ситуации взаимодействия	Вопросы 28-35 Практическое задание 23-34
	УК-4.2. Демонстрирует умение осуществлять деловую переписку на русском языке, учитывая особенности стилистики официальных и неофициальных писем	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	УК-4.3. Грамотно строит диалогическую речь в рамках межличностного и межкультурного общения на иностранном (ых) языке (ах)	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	УК-4.4. Демонстрирует умение осуществлять деловую переписку на иностранном (ых) языке (ах) с учетом социокультурных особенностей	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	УК-4.5. Осуществляет поиск необходимой информации для решения коммуникативных задач с применением информационно-коммуникационных технологий	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	УК-10.2. Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, использует финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом), контролирует собственные экономические и финансовые риски	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.1. Использует основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности	Вопросы 20-66 Практическое задание 26,29,31
	ОПК-1.2. Формулирует и решает профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук	Вопросы 20-66 Практическое задание 26,29,31
	ОПК-1.3. Применяет аналитический инструментарий для постановки и решения профессиональных экономических, организационных и управленческих задач	Вопросы 20-66 Практическое задание 26,29,31
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных	ОПК-2.1. Определяет источники информации и осуществляет их поиск на основе поставленных целей для решения управленческих задач	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ОПК-2.2. Выбирает соответствующие содержанию управленческих задач инструментарий обработки и анализа данных, современные интеллектуальные	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40

управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	информационно-аналитических системы и программное обеспечение	
	ОПК-2.3. Проводит статистическую обработку и интеллектуальный анализ информации, необходимой для принятия обоснованных организационно-управленческих решений	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1. Применяет основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Вопросы 1-40 Практическое задание 16-38
	ОПК-3.2. Выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной и правовой эффективности	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ОПК-3.3. Оценивает ожидаемые результаты и социальные, организационные, экономические и правовые последствия реализации предлагаемых решений	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК 4.1 Выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ОПК 4.2 Разрабатывает бизнес-планы проектов и направлений бизнеса	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ОПК 4.3 Анализирует рыночную среду и выявляет перспективные направления развития	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
ОПК-5. Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ	ОПК 5.1 Владеет методическим инструментарием обработки и интеллектуального анализа информации, необходимым для решения поставленных управленческих задач	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ОПК 5.2 Применяет современные цифровые технологии и программные продукты в профессиональной деятельности	Вопросы 15-90 Практическое задание 1-40
	ОПК 5.3 Осуществляет ведение базы данных и поддержку информационного. обеспечения решения прикладных задач; выявлять угрозы безопасности	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
ОПК 6. Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности	ОПК 6.1. Демонстрирует знание современных информационных технологий и понимание принципов их работы	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ОПК-6.2. Умеет в конкретных ситуациях осуществлять дифференцированный отбор современных информационных технологий для решения задач профессиональной деятельности	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ОПК-6.3. Владеет опытом решения профессиональных задач на основе понимания принципов работы современных информационных технологий	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
ПК-1. Способен участвовать в разработке функциональных	ПК-1.1. Демонстрирует умения применения современных методов, способов, приемов и подходов к управлению и развитию организации с целью повышения ее конкурентоспособности в условиях	Вопросы 22-66 Практическое



стратегий развития организации, анализировать рыночные и специфические риски, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на их реализацию в условиях динамичности внешней среды	динамичности внешней среды	задание 1-15,25-36
	ПК-1.2. Участвует в разработке функциональных стратегий развития организации в условиях динамичности внешней среды и эффективно реализует их с учетом их результативности и экономической эффективности	Вопросы 22-66 Практическое задание 1-15,25-36
	ПК-1.3. Разрабатывает отдельные направления управления рисками в рамках бизнес-процессов и реализации функциональных стратегий развития организации	Вопросы 22-66 Практическое задание 1-15,25-36
ПК-2. Способен участвовать в построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления, координируя деятельность исполнителей для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	ПК-2.1. Анализирует и адаптирует существующие экономические, финансовые и организационно-управленческие модели к конкретным задачам управления	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ПК-2.2. Использует экономические и финансовые модели для сбора, анализа и обработки экономических показателей и данных, необходимых для решения задач управления и выполнении конкретных проектов и работ	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ПК-2.3. Обеспечивает высокую согласованность при выполнении конкретных проектов и работ, а также устанавливает критерии эффективности деятельности исполнителей	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
ПК 3 Способен планировать деятельность структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации в целях поддержания оптимальных пропорций развития производства исходя из конкретных условий и потребностей рынка, выявлять и использовать резервы предприятия	ПК 3.1 Анализирует конкретные условия и потребности рынка, учитывает возможные риски и выявляет приоритетные направления развития с учетом производственных возможностей предприятия	Вопросы 36-96 Практическое задание 1-40
	ПК 3.2 Определяет оптимальные пропорции развития производства с учетом рыночной ситуации и имеющихся резервов предприятия, планирует деятельность структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации с учетом заданных рыночных параметров	Вопросы 36-96 Практическое задание 1-40
ПК 4 Способен рационально формировать структуру управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем,	ПК 4.1 Определяет направления развития и совершенствования производства с учетом социальных и рыночных приоритетов	Вопросы 36-96 Практическое задание 1-40
	ПК 4.2 Формирует структуру управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством	Вопросы 36-96 Практическое задание 1-40

<p>форм и методов управления производством, а также организовать работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц предприятия, направляя их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов</p>	<p>ПК 4.3 Осуществляет эффективное взаимодействие со всеми субъектами рынка, строит длительные партнерские отношения</p>	<p>Вопросы 36-96 Практическое задание 1-40</p>
<p>ПК -5 Способен определять основные параметры производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей, создания оптимальной системы обеспечения сервисных служб, совершенствование документооборота, повышения конкурентоспособности на базе совершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, внедрения принципиально новых продуктов и производств</p>	<p>ПК 5.1 Определяет основные параметры производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей</p> <p>ПК 5.2 Создает оптимальную систему обеспечения сервисных служб, совершенствования документооборота, повышения конкурентоспособности на базе совершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, внедрения принципиально новых продуктов и производств</p>	<p>Вопросы 36-96 Практическое задание 1-40</p> <p>Вопросы 36-96 Практическое задание 1-40</p>

#### 4 Примерный перечень вопросов и заданий к государственному экзамену

##### 4.1 Примерный перечень вопросов к государственному экзамену

1. Основные идеи и представители школы научного управления.
2. Основные идеи и представители административной школы управления.
3. Основные идеи и представители школы человеческих отношений.
4. Основные идеи и представители школы поведенческих наук.
5. Основные идеи и представители количественной школы
6. Раскройте содержание управленческих революций.

7. Опишите основные идеи и этапы развития управления в России.
8. Дайте характеристику современных подходов в управлении организациями
9. Рыночная система. Взаимодействие спроса и предложения.
10. Основы теории производства. Производство в краткосрочном и долгосрочном периодах.
11. Система национальных счетов: показатели и методика расчета.
12. Рынки факторов производства (капитала, труда, земли).
13. Раскройте сущность проблемы экономического выбора через понятие «альтернативные издержки».
14. Основные постулаты теории потребительского поведения.
15. Сравните инструменты и виды денежно-кредитной и фискальной политики государства.
16. Определите виды и причины экономических циклов
17. Коммуникации в организации.
18. Группы, их классификация. Групповая динамика.
19. Конфликты: понятие, структура, причины и типы.
20. Дайте характеристику процесса мотивации, обозначьте основные положения известных вам теорий мотивации.
21. Опишите феномен лидерства, типы лидерства.
22. Дайте характеристику понятию «власть» и типам власти.
23. Показатели конечных результатов хозяйственной деятельности предприятия.
24. Отрасль в системе национальной экономики.
25. Экономический потенциал предприятия.
26. Экономический анализ деятельности предприятия.
27. Раскройте показатели рентабельности, их расчет и экономическое значение.
28. Проанализируйте разработку маркетинговой стратегии предприятия и ее учет в планах развития.
29. Раскройте основные понятия, задачи и принципы построения управленческого учета.
30. Сравните стратегический и оперативный контроллинг на предприятии.
  31. Понятие управленческих решений, их свойства, виды и классификация.
  32. Технология процесса принятия управленческих решений, ее этапы
  33. Модели принятия решений и их характеристика
  34. Качество управленческих решений, требования к качеству решений
  35. Понятие корпоративной социальной ответственности, ее роль и значение в современном обществе и типы
  36. Основные концепции развития корпоративной социальной ответственности в России и за рубежом
  37. Дайте характеристику методов принятия решений, применяемых на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев
  38. Дайте характеристику методов принятия решений, применяемых на этапе разработке альтернатив.
  39. Дайте характеристику методов принятия решений, применяемых на этапе оценки альтернатив.
  40. Дайте характеристику методов принятия решений, применяемых на этапе выбора, реализации решения и оценки результата
  41. Дайте характеристику типов ответственности руководителя в процессе принятия решений
  42. Дайте характеристику инструментов корпоративной социальной ответственности, применяемы при разработке управленческих решений.
  43. Дайте характеристику подходов к принятию этически сложных управленческих решений

44. Системы управления персоналом в современных экономических условиях
  45. Принципы и методы формирования кадровой политики и её реализации в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия
  46. Современные технологии кадровой работы
  47. Проанализировать основные источники пополнения состава персонала, методологию разработки программы и процедуры, подбора и отбора персонала организации.
  48. Охарактеризуйте потребности в обучении и развитии персонала, процесс разработки программы обучения и развития
  49. Проанализируйте процесс формирования и использования интеллектуально-креативных ресурсов организации, повышения производительности и деловой активности персонала
  50. Дайте характеристику известных вам типов организационных структур, их достоинств и недостатков
  51. Имущество и капитал предприятия.
  52. Состав и назначение основных фондов предприятия.
  53. Понятие, состав и структура оборотных средств предприятия.
  54. Раскройте показатели движения и эффективности использования основных фондов предприятия.
  55. Раскройте показатели эффективности использования оборотных средств.
  56. Рассмотрите подходы к оценке потребности предприятия в оборотных средствах.
  57. Место и роль организации труда руководителя в системе трудовых отношений на предприятии с целью повышения эффективности решения стратегических и оперативных управленческих задач
  58. Современные тенденции развития руководителя как личности и профессионала, стадии и кризисы профессионального развития
  59. Охарактеризовать процесс выбора инструментов организации труда руководителя, выявления и решения проблем в области организации труда, использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения профессиональных задач
  60. Проанализировать связь правильной постановки цели и формулирования задач с реализацией профессиональных функций руководителя
- ПК-2
61. Принципы и методы формирования кадровой политики и её реализации в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия
  62. Современные технологии кадровой работы
  63. Охарактеризуйте потребности в обучении и развитии персонала, процесс разработки программы обучения и развития
  64. Проанализируйте процесс формирования и использования интеллектуально-креативных ресурсов организации, повышения производительности и деловой активности персонала
  65. Понятие конкурентоспособности предприятия
  66. Понятие и виды стратегий
  67. Охарактеризуйте особенности учета влияния внешней среды на выбор стратегии развития
  68. Раскройте факторы, влияющие на конкурентоспособность
  69. Понятие и принципы планирования производственного предприятия
  70. Виды и формы планов производственного предприятия
  71. Охарактеризуйте методы планирования производственного предприятия
  72. Охарактеризуйте средства планирования производственного предприятия
  73. Основные функции организации производства
  74. Типы производства
  75. Охарактеризуйте основные виды производственных процессов

76. Охарактеризуйте основные принципы организации производства.
77. Понятие производственного процесса, предмета труда и средства труда
78. Формы организации производства
79. Охарактеризуйте факторы, определяющие производственную структуру предприятия
80. Охарактеризуйте направления организации производства
81. Оперативный учет и контроль производства производственного предприятия
82. Понятие, задачи и функции бизнес-плана производственного предприятия
83. Охарактеризуйте основные разделы бизнес-плана производственного предприятия
84. Охарактеризуйте особенности оперативного учета и контроля производства предприятия
85. Типы и виды производственной структуры.
86. Функции управления производством и их роль в производственном процессе
87. Раскройте содержание производственного менеджмента
88. Опишите процесс и показатели оценки эффективности системы внутреннего документооборота организации
89. Расходы и затраты производственного предприятия
90. Структура имущества предприятия
91. Проанализируйте источники финансирования деятельности предприятия
92. Раскройте действие финансового и операционного рычагов
93. Понятие и виды инвестиционных проектов
94. Финансовое планирование на предприятии
95. Раскройте подходы к оценке инвестиционных проектов
96. Охарактеризуйте процесс финансового планирования на предприятии

#### 4.2 Практические задания к государственному экзамену

**Практическое задание 1.** Спрос и предложение на газеты описываются уравнениями:  $Q_d = 1300 - 8p$ ,  $Q_s = 880 + 16p$ , где  $P$  - цена газеты (в рублях),  $Q$  - количество газет в день. Рассчитайте равновесную цену и количество проданных газет. Если фирма установит цену в 20 руб. за газету, то каковы будут последствия такого решения?

#### Практическое задание 2.

Монополист, продавая свою продукцию по наивыгоднейшей для себя цене, повысил ее с 13 до 16 ден. ед. Определите, как изменился его общий доход, если функция спроса на продукцию монополиста имеет вид:  $Q^D = 190 + 6P$ .

#### Практическое задание 3.

Номинальный ВВП в 2018 году был равен 5000 млрд. рублей. Уровень цен, рассчитанный по индексу Пааше, повысился на 25%. Определить Реальный ВВП в 2018 году.

#### Практическое задание 4.

Имеется следующая информация о состоянии рынка труда: численность занятых 90 млн. человек, численность безработных – 10 млн. человек. Определите:

а) уровень безработицы; б) месяц спустя, из 90 млн. человек, имевших работу, были уволены 0,5 млн. человек, 1 млн. из числа официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы. Определить, каковы теперь численность занятых, количество безработных и уровень безработицы.

#### Практическое задание 5.

Площадь здания, предназначенного для сдачи в аренду 9 000 кв.м, которая сдана в аренду по 14 долл. за кв.м. Операционные расходы составляют 47% от потенциального валового дохода. Ставка капитализации равна 20%. Рассчитать рыночную стоимость.

**Практическое задание 6.** Определить стоимость установки для производства хлебобулочных изделий методом прямой капитализации, если чистый годовой доход от использования установки  $D = 5000$  долл., годовая ставка дисконта  $r = 0,25$ , коэффициент амортизации  $K_a = 0,26$

**Практическое задание 7.**

Определить стоимость машинного комплекса для изготовления керамической плитки методом прямой капитализации. Объём выпуска составляет в среднем 485 000 шт. в год. Чистый доход на единицу выпускаемой продукции равен 5 руб. Срок службы комплекса 20 лет. Ставка доходности определена на уровне 15%, норма возврата капитала определяется по методу Ринга.

**Практическое задание 8.**

Промышленное предприятие выпускает три вида продукции (имеет три бизнес-линии): А, Б и В. Предприятие имеет временно избыточные активы стоимостью в 500 тыс. руб. (они не понадобятся для выпуска перечисленных видов продукции в течение одного года), которые можно сдать в аренду (это составит четвертую бизнес-линию фирмы). Рыночная стоимость имущества, которое не нужно для выпуска рассматриваемых видов продукции, составит 320 тыс. руб. Необходимо без учета рисков бизнеса определить минимальную обоснованную рыночную стоимость предприятия как действующего в расчете на 3 года продолжения его работы. Ожидаемые чистые доходы от продаж продукции и временно избыточных активов продукция А через 1 год – 100 тыс. руб., 2 – 70 тыс. руб.; продукция Б через 1 год – 20 тыс. руб., через 2 – 130 тыс. руб., 3 – 700 тыс. руб.; продукция В через 1 год – 45 тыс. руб.; поступления от аренды временно избыточных активов через 1 год – 50 тыс. руб. Прогнозируют ожидаемые (в год) доходности государственных (рублевых) облигаций с погашением через 2 года – 25 %, 3 – 20 %.

**Практическое задание 9.**

Малое предприятие, работающее в сфере оптовой торговли, намерено приобрести цех по переработке плодоовощной продукции. Цех начинает работу в апреле и заканчивает в октябре. В остальной период производственные мощности законсервированы. Требуется: 1. Определить среднесписочную численность по цеху и сделать вывод, будут ли выдержаны требования по максимальной численности работников малого предприятия при приобретении этого цеха, если на предприятии уже имеется 30 работников. Определить наиболее рациональную систему найма работников цеха.

**Практическое задание 10.**

На планируемый год необходимая численность работников малого предприятия определена с учетом объема деятельности 12 человек. Исходя из средней заработной платы потребность в средствах на оплату труда в планируемом году составляет 1728 тыс. руб. Необходимость возмещения издержек обращения (в размере 2730 тыс. руб.) и получения прибыли (в размере 2100 тыс. руб.) позволяет направить на оплату труда работников в планируемом году 1400 тыс. руб. Планируемый оборот розничной торговли малого предприятия — 19 500 тыс. руб., в отчетном году — 16 100 тыс. руб. Какие меры может принять руководство малого предприятия для получения целевой прибыли? Ответы подкрепите расчетами.

**Практическое задание 11.**

Приоритеты в экономике: финансовая устойчивость

На основании выводов консультантов, предприниматель назвал в качестве одного из приоритетов – сохранение абсолютной финансовой устойчивости бизнеса. После смены руководящего состава отеля, предприниматель пригласил на должность генерального и финансового директора одного из лучших консультантов. Новый директор зарекомендовал себя как хороший антикризисный управляющий, в послужном списке которого значились многие успешные бизнеса. Отметьте, какие из перечисленных ниже решений, по мнению эффективного финансового директора, могут быть приемлемы для бизнеса гостиницы (при условии сохранения всех других показателей на уровне прошлого, 2016 года). Ответ (может быть более одного ответа):

Вариант А) Увеличение чистого оборотного капитала на 8.000.000 рублей

Вариант Б) Приобретение дополнительных основных средств на сумму 11.000.000 рублей

Вариант В) Привлечение краткосрочного кредита в сумме 500.000 рублей

Вариант Г) Снижение дебиторской задолженности на сумму 5.500.000 рублей

Вариант Д) Выплата дивидендов из нераспределенной прибыли в сумме 12.230.000 рублей

Вариант Е) Уменьшение уставного капитала на сумму 6.300.000 рублей

### **Практическое задание 12.**

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими. Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность. Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США; фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд». Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело,

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой. Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крайслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

Вопросы:

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?
2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда: красивый жест; недостаточно продуманное решение; хорошо просчитанный шаг менеджера. Аргументируйте свои ответы.

### **Практическое задание 13.**

Прочитайте высказывание Файоля. «Руководитель способен развить инициативу подчиненных, предоставив им возможность полностью реализовать свое положение и способности ценой отдельных ошибок, серьезность которых может быть существенно уменьшена при надлежащем контроле. Он может быстро превратить человека с неявными способностями в первоклассного специалиста, не выполняя за него всю работу, а действуя методом подсказки. Правда, для этого руководителю порой придется смирять свою гордыню».

Вопросы:

Согласны ли вы с мнением Файоля.

Обоснуйте свое мнение в отношении высказывания А. Файоля.

Правомерно ли оно для современных организаций.

### **Практическое задание 14.**

Приведите примеры положительного и отрицательного влияния давления группы на поведение человека в конкретной ситуации. Представьте примеры ситуаций, которые описывают модели поведения, конформиста, коллективиста и неконформиста.

### **Практическое задание 15.**

На примере конкретной организации опишите процесс мотивации сотрудников на основе положений одной из известных вам теорий мотивации (теории пирамиды потребностей А. Маслоу, двухфакторной теории мотивации Герцберга, теории приобретенных потребностей Макклелланда, теории ожиданий В. Врума, теории справедливости Адамса, теории мотивации Портера-Лоулера, теории подкрепления Скиннера).

### **Практическое задание 16.**

Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя. Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру. Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего вышестоящего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

**Вопросы:**

1. Как проявились лидерские функции в поведении описанного руководителя? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает в этом случае?
2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла, у описанных в кейсе менеджеров? Каких черт им явно не хватает?
3. Проанализируйте ситуацию с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно в каждой из них? Объясните, почему.
4. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидера в описанной ситуации?
5. Какие рекомендации вы могли бы дать руководителю, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?

### **Практическое задание 17.**

Фирме по строительству судов требуется 20000 заклепок в год, расходуемых с постоянной интенсивностью. Организационные издержки составляют 0,5 тыс. р. за партию, цена одной заклепки — 10 р. Издержки на хранение одной заклепки оценены в 12,5% ее стоимости. Найти оптимальный размер партии поставки, оптимальную продолжительность цикла и оптимальное число поставок за год.

### **Практическое задание 18.**

«Эффекта Рингельман». У Джеффа Безоса, всем известного главы Amazon, есть отличное правило, более известное как «две пиццы». Если для команды, которая работает над проектом, на ланч не хватает двух коробок с пиццей, это - слишком большая команда, ее надо уменьшить. Небольшим командам проще: общаться эффективнее (а не больше), оставаться децентрализованными, быстрее развиваться и поощрять полную независимость и инновации. Люди склонны «сильнее недооценивать время на выполнение задачи, когда команда разрастается», объясняют исследователи Брэдли Стаатс, Кэтрин Милкмен, и Крэйг Фокс. В ходе одного эксперимента они обнаружили, что на сбор одной и той же конструкции Lego у команды из двух человек ушло 36 минут, а команда из четырех участников потратила на это 52 минуты, что на 44% больше. Однако команда с большим количеством участников была увереннее в победе.

**Вопросы:**

1. Сталкивались ли вы с эффектом Рингельмана? Если да, то предложите пути преодоления эффекта Рингельман



2. Приведите примеры ситуаций из деятельности конкретной организации, в который вы рекомендовали бы ориентироваться на данный эффект.

**Практическое задание 19.**

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

**Вопросы:**

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем? Обоснуйте свой ответ.

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

**Практическое задание 20.**

Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

**Вопросы:**

По какому пути вы пойдете и почему? Обоснуйте свой ответ.

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива.
2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом - ведь это их работа.
3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро).
4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

**Практическое задание 21.**

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами. Обоснуйте свой ответ.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «не взирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

**Практическое задание 22.**

Компания «Вода Веолия. СА» приняла решение по разработке системы сбалансированных показателей. Для этого были разработаны следующие мероприятия:

Представители компании «Вода Веолия. СА»	Мероприятия

Команда стратегического менеджмента	2-дневный семинар-практикум: тренинг, в рамках которого организованы обзор сбалансированной системы показателей эффективности, SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) и разработка ключевых факторов успеха, а также определение стратегических направлений с учетом заданных компонентов стратегического планирования, в число которых входят миссия компании, стратегическая концепция, ключевые ценности, потребности клиентов и ценностное предложение компании, факторы повышения эффективности управления и организационные трудности.
Команда стратегического менеджмента	Серия 1-дневных семинаров-практикумов: тренинги по созданию сбалансированной системы показателей эффективности на определенной стадии реализации проекта, включающие разработку комплекса стратегических мер, реализуемых на данной стадии. В ходе этих тренингов разработан комплекс целей 1-го уровня и стратегическая карта 1-го уровня с описанием показателей и приоритетных инициатив.
Команды 2-го уровня	Серия учебных практикумов для команды 2-го уровня в разных городах Северной Америки: тренинги по каскадной реализации стратегии, включающие разработку системы показателей эффективности для 2-го уровня.

**Вопросы:**

Правильно ли выявлены организационные мероприятия? Обоснуйте свое мнение.

Что вы изменили в плане мероприятий?

**Практическое задание 23.**

Распределите возможные показатели системы сбалансированных показателей по перспективам.

Перспектива	Показатель
Финансы	
Клиенты	
Процессы	
Развитие	

Показатели:

Доля складских запасов по регионам;

Прибыль;

Количество статей и комментариев в целевых СМИ;

Среднее время разработки новых продуктов;

Время ожидания клиентом соединения с оператором контактного центра;

Текучесть кадров среди ключевых сотрудников;

Внедрение системы обратной связи;

Объем выручки; Доля рынка компании;

Число обращений по гарантии;

Переменные издержки на единицу продукции;

Количество инициатив со стороны сотрудников;

Среднее время поставок техники по регионам;

Доля продаж на новых рынках;

Среднее время гарантийных ремонтов.

**Практическое задание 24.**

Вы – руководитель предприятия (коммерческая фирма), у Вас есть проблемы с качеством, выпускаемой продукции или предлагаемых услуг. Для решения этой проблемы Вы хотите внедрить систему менеджмента качества, используя комплекс знаний, полученных после прослушивания курса «Управление качеством». Перед её решением Вам надо оценить

общее положение системы качества, представить проект улучшения системы менеджмента качества.

Структура и содержание:

1. Дать краткую характеристику деятельности фирмы (сфера деятельности, миссия цели, основные конкуренты, строение организации, виды выпускаемой продукции) и проблем ухудшения качества.
2. Описать методы выявления основных проблем, которые ухудшают качество продукции или услуги (Статистические методы, Маркетинговые методы, Экономические методы).
3. Описать существующую систему качества (кто занимается качеством, какие процессы оцениваются, какие методы по оценке качества продукции, процессов и системы используются, проводятся ли работы по улучшению, сохранению)
4. Предложить программу постоянного улучшения качества для различных подразделений, процессов и системы качества.

### **Практическое задание 25.**

Компания «Наблюдатель» занимается установкой и обслуживанием систем видеонаблюдения. Вторым направлением деятельности является установка и обслуживание электронных систем противопожарной безопасности. Сами системы и приборы они закупают у сторонних организаций, более 50% закупаются в российских 9 компаниях-изготовителях. Основной проблемой эффективной эксплуатации устройств является физическое старение устройств, особенно тех, которые находятся снаружи объектов и эксплуатируются более года. Высокая степень морального и физического износа оборудования по видеонаблюдению приводит к увеличению потока отказов работы систем, увеличивает нормы времени на его обслуживание. В 2017 году среднее время устранения повреждений оборудования по сравнению с 2016 годом увеличилось на 24 минуты. При этом среднее время восстановления работы оборудования составляет свыше 4 часов. Неудовлетворительным остается состояние кабелей. Понижение изоляции, сообщения между жилами, обрывы жил приводят к отказам устройств. Из общего количества отказов по вине эксплуатационного штата произошло 70% отказов. Из них 10 случаев - замена неисправных комплектующих, 7 случаев - некачественное выполнение тех. процесса, 3 случая - перегорание предохранителей. В 2017 году было допущено 24 отказа цифровых систем передачи.

Причины возникновения отказов в работе цифровых устройств:

Наибольшее число отказов в общем количестве отказов пожарной и охранно-пожарной сигнализации – по причине завода-изготовителя. Отказы, вызванные сбоями внешнего электроснабжения, составили 18% от общего количества отказов средств пожарной и охранно-пожарной сигнализации. Старение устройств связи, недостатки процессов технического обслуживания, неудовлетворительный профессионализм работников, отсутствие должной системы мотивации – все эти причины приводят к отказам устройств связи и неудовлетворению внутренних и внешних потребителей. Ситуация осложняется использованием в системах аналоговых и цифровых устройств, а работники лучше обслуживают именно аналоговые устройства. Специалистов по цифровым устройствам в компании – единицы. К 2017 году общий объем потерь от брака (как в относительном, так и в натуральном выражении) возрастает, причем брак возникает как по вине первоначального брака от завода-изготовителя, так и вследствие некачественного монтажа. Как следствие проблемы обеспечения качества - ухудшение финансовой составляющей деятельности компании в целом, рост себестоимости услуг инфраструктуры и сокращение доходов. Поэтому на предприятии происходит сокращение статьи затрат на обеспечение достигнутого уровня качества услуг.

### **Вопросы:**

- проанализируйте проблемы, ухудшающие качество работы технических средств, и составьте список;
- на каждую проблему из списка напишите возможное решение;

- сформулируйте общие рекомендации с обоснованием для руководства «Наблюдателя».

### **Практическое задание 26.**

Основатели компании «ПандаПарк» нашли необычную нишу. Они развивают первую в России сеть веревочных парков. Этот аттракцион уже сумел заинтересовать крупные столичные парки. В России насчитывается около 200 веревочных парков. Большинство из них расположены при загородных отелях и турбазах и состоят всего из одного маршрута. Чтобы отличаться от конкурентов, «ПандаПарк» решил строить парки под единым брэндом, с маршрутами разной степени сложности и с необычными элементами вроде того же велосипеда. За шесть лет была создана первая и пока единственная в стране сеть веревочных аттракционов «ПандаПарк». Шесть из них были открыты на арендованных площадях в московских парках, среди которых Сокольники, Парк Горького, Фили, Измайлово и Лианозово, четыре – за пределами столицы: в Ставрополе, Липецке, Екатеринбурге и Истре. Работают они в теплое время года, как правило, с мая по октябрь. Количество посетителей от сезона к сезону в каждом парке, согласно экспертным оценкам, увеличивается на 30 %. В прошлом году «ПандаПарк» приняли 75 тыс. человек, их выручка составила около 20 млн руб. Болгарская фирма Walltopia с 20 офисами в Европе, Америке, Азии и Африке является одним из крупнейших в мире производителей скалодромов. Этот рынок в России был крошечным, зато и конкурентов можно было пересчитать по пальцам одной руки. ООО «Валтопия-Ру» стало представителем компании Walltopia в России, открыв осенью 2004 г. спортивный клуб «Скала-сити». До этого скалодромы устанавливались как один, причем зачастую не самый важный, элемент спортивной площадки. «Скала-сити» стала первым в России клубом, посвященным скалолазанию. За последующие годы «Валтопия-Ру» установила свыше 100 скалодромов по стране, в основном в торгово-развлекательных центрах. Другой крупный заказчик – государственные и околосударственные структуры. Например, в 2009 г. компания выполнила пять проектов по программе «Единой России», в 2010-м – два для МЧС. Ежегодная выручка «Валтопия-Ру» составляет около 50 млн руб., однако в середине 2000-х идея создания «ПандаПарка» позволила диверсифицировать бизнес. 80% посетителей «ПандаПарков» – это дети и подростки от 4 до 18 лет. Лишь 5 % аудитории приходится на людей старше 40 лет. При создании проекта были решены три важные задачи: разработка безопасного оборудования, обеспечение непрерывной линии страховки и получение экологической экспертизы о том, что аттракцион не повредит деревьям, – для городских парков это было важно. На подготовку проекта ушло почти полтора года. В начале 2007-го в Сочи на семинаре-совещании директоров парков культуры проект был представлен впервые.

Капитальные инвестиции в строительство «ПандаПарка» из двух маршрутов составляют около 2,5 млн руб. Операционные затраты складываются из отчислений арендодателям и зарплатного фонда (в каждом парке работают администратор и по меньшей мере два инструктора). У развивающихся веревочных парков есть существенный недостаток. Их нельзя демонтировать и собрать в другом месте: каждый объект делается под конкретный ландшафт и это сильно сдерживает развитие сети. Паушальный взнос в сети «ПандаПарк» составляет 300 тыс. руб., ежемесячные роялти – 50 тыс. руб. По данным компании, это около 6 % выручки парка. В среднем размер роялти в России колеблется в пределах 5-10 %.

### **Вопросы:**

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению рыночной ниши?
2. Какие конкурентные преимущества проекта Вы можете назвать?
3. Как Вы можете охарактеризовать стратегию предприятия?
4. Сохраняется ли конкуренция на рынке данных услуг?
5. Назовите факторы, обеспечивающие устойчивость предприятия?

### **Практическое задание 27.**

Акционерное общество «Парус» создано в 2003 г. Новый директор, И.И. Иванов, приступивший к выполнению своих обязанностей в 2016 г., распорядился уничтожить все

документы предшествующего периода существования организации. Насколько правомерно его распоряжение? Какие требования нормативных документов нарушены в результате распоряжения нового директора? Какая мера ответственности может быть предусмотрена для директора И.И. Иванова?

### Практическое задание 28.

Из приведенного ниже перечня документов, выделите документы, не требующие регистрации:

- 1) Инструкции, правила (должностные; по делопроизводству; технике безопасности; внутреннего трудового распорядка.
- 2) Акты (проверок и ревизий; приема выполненных работ; экспертизы; передачи дел; ликвидации организаций, учреждений, предприятий)
- 3) Рекламно-информационные документы (плакаты, проспекты и др.)
- 4) Уставы организаций
- 5) Бухгалтерские документы (счета, присланные без сопроводительных писем)
- 6) Благодарственные, поздравительные письма, телеграммы, пригласительные билеты
- 7) Положения (об организации; структурном подразделении; премировании и т.д.)
- 8) Сметы (расходов на содержание аппарата управления, зданий, помещений, сооружений; использования средств фонда предприятия)

### Практическое задание 29

Приведены следующие данные о результатах деятельности предприятия (тыс. руб.).

Построить отчет о финансовых результатах

Статьи баланса	На 01. 01. 2020 г.
Прочие операционные доходы	500
Управленческие расходы	2000
Проценты к получению	450
Себестоимость реализованной продукции	9300
Налог на прибыль	20
Доходы от участия в других организациях	125
Прочие внереализационные доходы	445
Коммерческие расходы	-
Прочие внереализационные расходы	600
Выручка от реализации	14312

### Практическое задание 30

Выручка предприятия за год составляет 140 000 рублей.

Постоянные издержки составляют 50 000 рублей.

Переменные издержки составляют 84 000 рублей.

На следующий год планируется увеличение выручки на 10 % (не выходя за пределы релевантного диапазона).

Определить:

- Величину валовой маржи в текущем и планируемом году.
- Сумму прибыли, планируемую к получению в следующем году, и величину эффекта операционного рычага.

### Практическое задание 31

Рассмотрите пример проекта социально значимого маркетинга, реализованного дочерней компанией ОАО «Мобильные ТелеСистемы» - ЗАО «Амурская сотовая связь» в Амурской области весной 2008 г. Областной дом ребенка. «Поможем вместе».

В ходе проекта оператор сотовой связи организовал сбор средств для областного Дома ребенка. В ходе проекта, ограниченного по срокам двумя весенними месяцами, любой абонент мог использовать альтернативное подключение по тарифу «Джинс» на 0,5 у. е. дороже. К этому вкладу МТС добавляла такую же сумму. В результате Дом ребенка получал с каждого альтернативного подключения 1 у. е.

Был и другой вариант участия в проекте. Участник мог отправить SMSсообщение на выделенный короткий номер, при этом с его лицевого счета списывалась сумма 0,5 у. е. Такой вариант позволил подключить к проекту уже существующих клиентов компании. Тем не менее, этот вариант оказался более продуктивным, и по этой схеме было собрано больше денег, чем по первой.

По оценкам компании, в проекте приняли участие около 5 тыс. абонентов, собрано почти 100 тыс. руб. С учетом взноса МТС областной Дом ребенка получил более 120 тыс. руб.

Вопросы для обсуждения:

1. Оцените что явилось фактором успеха данного проекта.
2. Выделите минимум три цели, которых добилась компания при реализации данного проекта.

### Практическое задание 32

Компания "Святой Источник" с момента своего возникновения пытается подключить своих клиентов к делу помощи Русской православной церкви. На бутылках с водой «Святой источник» помещена надпись: "Часть полученных от продажи денег пойдет на строительство храмов». На пожертвования компании восстанавливаются храмы, содержатся служащие ряда епархий, приюты для детей-сирот и богадельни для престарелых. Нам не удалось выяснить, какой именно процент от продаж идет на богоугодные дела, а также общую сумму благотворительных пожертвований компании.

Вопросы для обсуждения: оцените, что является негативным фактором для развития данного проекта «Святой источник».

### Практическое задание 33

Проанализируйте на конкретном примере ресурсы «входа» в производственную систему и «выход» из производственной системы. Укажите исходные ресурсы, необходимые для производства материального продукта (услуги). Классифицируйте каждый ресурс по затратам времени, денег или труда. Отметьте, какой из исходных ресурсов относительно дефицитен. Сформулируйте, что понимают под «готовой продукцией».

### Практическое задание 34

Фирма за год произвела и реализовала 20000 штук продукции по цене 50 у. е. за штуку. Затраты на производство этого количества продукции составили: на сырье и материалы – 200 000 у. е., на электроэнергию – 35 000 у. е., на аренду помещений и транспорта – 100 000 у. е. Заработная плата составила: административных работников 60 000 у. е., основных рабочих 80 000 у. е. На предприятии установлено оборудование стоимостью 2 млн. у. е., срок службы которого 20 лет. Эти средства при ином помещении капитала могли принести 10 % годового дохода. Фирма платит 30 000 у. е. процентов за заемные средства. Свой риск фирма оценивает в 50 000 у. е. Определите: бухгалтерские и экономические издержки; валовую выручку; бухгалтерскую и экономическую прибыль.

**Практическое задание 35** Владелец небольшого магазина ежегодно платит 3 тыс. у. е. аренды, 20 тыс. у. е. заработной платы, 100 тыс. у. е. за сырье, 10 тыс. у. е. за электроэнергию. Стоимость установленного оборудования составляет 200 тыс. у. е., срок его службы 10 лет. Если бы эти средства он положил в банк, то ежегодно получал бы 16 тыс. у. е. дохода. Определите бухгалтерские и экономические издержки.

### Практическое задание 36

Компания реализует проект, последовательность и продолжительность операций которого приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Операции и их продолжительность

Операция	Непосредственно Предшествующая Операция	Время, дней
A	-	6
B	A	11
C	B	4
D	B, C	10
E	C	9
F	C, D	8
G	E	10
H	F,G	9

Рассчитайте наиболее ранние сроки начала и окончания операций и занесите в таблицу 2.

Таблица 2 - Расчет наиболее ранних сроков начала окончания операций

Опера ция	Продол жи- тельнос ть, дней	ES (наиболе е ранний срок начала)	EF (наиболее ранний срок окончания)	Комментарии
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
H				

### Практическое задание 37

Рассчитать максимальную величину межоперационных оборотных заделов на прямоточной линии обработки деталей и построить эпюры их движения.

Таблица - Данные для решения задачи

Виды деятельности	1 операция	2 операция	3 операция	4 операция
Штучное время, мин	4,0	6,0	8,0	12,0
Расчетное число станков, шт.	0,6	0,85	1,2	2,1
Принятое число станков, шт.	2	2	1	2

Период комплектования заделов- 8 часов.

### Практическое задание 38

Линия предназначена для обработки вала массой 20 кг. Сменное задание обработки их на линии - 150 шт. Работа линии производится в две смены, продолжительность смены -8 ч. Регламентированные перерывы составляют 13% от продолжительности смены. Средняя габаритная длина используемого оборудования -1,5 м.

Таблица 3. Штучное время по видам деятельности

Виды деятельности	1	2	3	4	5	6	7
Штучное время, мин	11,6	12,8	9,5	7,7	1,8	13,2	6,8

Рассчитать:

- число оборудования и степень его загрузки;
- число рабочих на линии;
- тип конвейера и его основные параметры

### Практическое задание 39

Завод выпускает 100 телевизоров за день. После реконструкции продуктивность труда одного работника выросла на 10%. А в следующем году продуктивность труда одного работника равна 0,26 телевизоров за день. Определить:

- сколько телевизоров за день выпускает завод после реконструкции и в следующем году, если численность работающих на протяжении всего периода была постоянной и равна 400 человек?

2. как изменилась продуктивность труда (ПТ) после реконструкции (в %)?
3. как изменилась продуктивность труда в следующем году (в %)?
4. как изменилась продуктивность труда на протяжении всего периода?

#### Практическое задание 40

Комбинат хлебопродуктов имеет в своем составе следующие производственные подразделения: отдел капитального строительства; элеваторно-складской производственный участок; комбикормовый завод; мельницу обдирного помола; энергетическую службу; мельницу сортового помола; транспортный цех; участок готовой продукции комбикормового завода; ремонтно-механическую службу; участок готовой продукции мельницы сортового помола. Необходимо производственные подразделения комбината классифицировать на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Стоимость оборудования производственного объединения на начало года составила 80270 тыс. руб., 1 сентября планируется ввести в эксплуатацию оборудование стоимостью 11803,2 тыс. руб., а с 1 июля – 8223,1 тыс. руб. В течение года списывается оборудование: с 1-го марта стоимостью 563,2 тыс. руб., а с 1 апреля стоимостью 782,7 тыс. руб. Определить среднегодовую производственную мощность предприятия.

### 5 Критерии оценивания результатов сдачи государственного экзамена

#### Критерии оценки:

Критерии оценки знаний: **точность, полнота, характер интерпретации и грамотность изложения учебного материала (глубина понимания).**

Уровень	Оценка	Показатели
III	отлично	- воспроизведение учебного материала с требуемой степенью точности; - демонстрация обучающимся знаний в объеме пройденной программы и дополнительно рекомендованной литературы; - грамотное и логически стройное изложение материала при ответе; приведение примеров, аналогий, фактов из практического опыта;
II	хорошо	- наличие несущественных ошибок, уверенно исправляемых обучающимся после дополнительных и наводящих вопросов; - демонстрация обучающимся знаний в объеме пройденной программы; - четкое изложение учебного материала;
I	удовлетворительно	- наличие несущественных ошибок в ответе, не исправляемых обучающимся; - демонстрация обучающимся не достаточно полных знаний по пройденной программе; - не структурированное, не стройное изложение учебного материала при ответе;
0	неудовлетворительно	- наличие существенных (грубых) ошибок в ответах; - демонстрация обучающимся частичных знаний по пройденной программе; - отсутствие ответа.

Критерии оценки умений: **точность и полнота.**

Уровень	Оценка	Показатели
III	отлично	- умение выполняется правильно - в соответствии с заданными требованиями к содержанию и алгоритму; - умение выполнено полностью;



<b>II</b>	хорошо	- наличие несущественных ошибок при выполнении умения, самостоятельно исправляемых обучающимся; - элементы умения в основном выполнены;
<b>I</b>	удовлетворительно	- наличие несущественных ошибок при выполнении умения, не исправляемых обучающимся; - элементы умения выполнены частично;
<b>0</b>	неудовлетворительно	- наличие грубых (существенных) ошибок; - умение не выполнено.

#### **Показатели оценивания результатов обучения студентов**

а) «отлично» – студент показывает глубокие, исчерпывающие знания в объеме пройденной программы, уверенно действует по применению полученных знаний на практике, грамотно и логически стройно излагает материал при ответе, умеет формулировать выводы из изложенного теоретического материала, знает дополнительно рекомендованную литературу;

б) «хорошо» – студент показывает твердые и достаточно полные знания в объеме пройденной программы, допускает незначительные ошибки при освещении заданных вопросов, правильно действует по применению знаний на практике, четко излагает материал;

в) «удовлетворительно» – студент показывает знания в объеме пройденной программы, ответы излагает хотя и с ошибками, но уверенно исправляемыми после дополнительных и наводящих вопросов, правильно действует по применению знаний на практике;

г) «неудовлетворительно» – студент допускает грубые ошибки в ответе, не понимает сущности излагаемого вопроса, не умеет применять знания на практике, дает неполные ответы на дополнительные и наводящие вопросы.

#### **6 Рекомендации выпускникам по подготовке к государственному экзамену**

Государственный экзамен проводится по утвержденной БГУ имени акад. И.Г. Петровского программе, содержащей перечень вопросов и практических заданий, выносимых на государственный экзамен, и рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену, в том числе перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену.

Государственный экзамен проводится с целью итогового контроля знаний, умений и навыков выпускников, уровня их профессиональной подготовленности в рамках производственного менеджмента.

В результате изучения дисциплины студенты должны овладеть теоретическими знаниями о современных методах и системах управления производством; усвоить современные принципы анализа и классификации технологий и производственных операций, основные методологические принципы выявления, изучения, определения тенденций развития производств, производственной инфраструктуры и логистики, основные понятия «управление», «планирование и организация производств», «бизнес-планирование» «конъюнктура рынка», «спрос потребителя», «технологии управления»; уметь проводить исследования социально-психологических особенностей потребителя с учетом национально-региональных и демографических факторов, выполнять инновационные проекты, разбираться в контроле качества процессов управления проектами, параметрах технологических процессов, используемых ресурсов, знать специфические особенности проведения экспертизы и (или) диагностики объектов.

Государственный экзамен проводится в устной форме по билетам. В каждом билете студенту предлагается выполнить четыре задания. Первое, второе и третье задания: дать полный и развернутый ответ на предложенный вопрос. Четвертое задание предполагает выполнение аналитического (типовую профессиональную задачу, кейс, конкретную деловую ситуацию и т.п.) или исследовательского задания.

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ проводятся с учётом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

### ***Процедура сдачи государственного экзамена:***

1. Приказом ректора университета утверждается государственная экзаменационная комиссия, состав которой доводится до сведения студентов.
2. Допуск каждого студента к государственному экзамену осуществляется приказом ректора университета.
3. В соответствии с программой государственных экзаменов проводятся консультации.
4. Подготавливается учебно-программная документация, справочная и нормативная литература.
5. Сроки проведения экзамена и консультаций проводят по утверждённому расписанию.
6. Экзаменационный билет состоит из: 3-х теоретических и одного практического вопроса.
7. При подготовке к ответу в устной форме студенты делают необходимые записи по каждому вопросу на выданных секретарем экзаменационной комиссии листах бумаги со штампом факультета. На подготовку к ответу первому студенту предоставляется до 45 минут, остальные студенты отвечают в порядке очередности.
8. При необходимости студенту после ответа на вопрос билета задаются дополнительные вопросы.
9. После завершения ответа члены экзаменационной комиссии, с разрешения ее председателя, могут задавать студенту дополнительные вопросы, не выходящие за пределы программы государственного экзамена. На ответ студента по билету и вопросы членов комиссии отводится не более 30 минут.
10. По завершении государственного экзамена экзаменационная комиссия на закрытом заседании обсуждает характер ответов каждого студента и выставляет каждому студенту согласованную итоговую оценку.
11. Итоговая оценка по экзамену сообщается студенту в день сдачи экзамена, выставляется в протокол экзамена и зачетную книжку студента. В протоколе экзамена фиксируются номер и вопросы (задания) экзаменационного билета, по которым проводился экзамен. Председатель и члены экзаменационной комиссии расписываются в протоколе и в зачетной книжке.

## **7 Список рекомендуемой литературы**

### ***а) основная литература***

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520203>
2. Антонов, Г. Д. Управление рисками организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 153 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/6216. - ISBN 978-5-16-013060-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1897324>. — Режим доступа: по подписке.
3. Борисова, О. В. Основы организации инвестиционной деятельности и управление рисками : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. В. Борисова, Н. И. Малых, Л. В. Овешникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 159 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-

- 534-17339-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545021>
4. Васин, С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для среднего профессионального образования / С. Г. Васин. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 334 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16793-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/542278>
5. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511366>
6. Демчук, О. Н. Теория организации : учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. - 4-е изд., испр. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 262 с. — ISBN 978-5-9765-0699-2. — Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1917693>. — Режим доступа: по подписке.
7. Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник и практикум для вузов / Н. В. Еремеева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 242 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09362-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538701>
8. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519634>
9. Калужский, М. Л. Маркетинг : учебник : / М. Л. Калужский. — Изд. 2-е. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 217 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=598991>. — ISBN 978-5-4499-1657-0. — DOI 10.23681/598991. — Текст : электронный.
10. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535524>
11. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 566 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07327-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510549>
12. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488801>
13. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 680 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16271-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530723>
14. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 517 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17988-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535842>

15. Малюк, В. И. Производственный менеджмент : учебник для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07364-5. — URL : <https://urait.ru/bcode/514273>
16. Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 368 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14954-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510859>
17. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 448 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514107>
18. Производственный менеджмент : учебник и практикум для вузов / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под редакцией Л. С. Леонтьевой, В. И. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16694-1. — URL : <https://urait.ru/bcode/531539>
19. Производственный менеджмент. Теория и практика : учебник для вузов / И. Н. Иванов [и др.] ; под редакцией И. Н. Иванова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 546 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16517-3. — URL : <https://urait.ru/bcode/531215>
20. Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность : учебник и практикум для вузов / Е. Ф. Прокушев, А. А. Костин ; под редакцией Е. Ф. Прокушева. — 12-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 479 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17237-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535638>
21. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 442 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16062-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530364>
22. Фомичев, А. Н. Риск-менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. — 10-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2023. — 366 с. : схем. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711042> — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-394-05406-8. — Текст : электронный.
23. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2023. — 467 с. : ил., табл., схем. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710016> — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-394-05124-1. — Текст : электронный.
24. Чекмарев, А. В. Управление ИТ-проектами и процессами : учебник для вузов / А. В. Чекмарев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11191-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516193>

#### ***б) дополнительная***

- 1 Менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511643>.
2. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510857>
3. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций :

учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511752>

4. Финансовый менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Г. Б. Поляк [и др.] ; ответственный редактор Г. Б. Поляк. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 456 с. — (Авторский учебник). — ISBN 978-5-9916-4395-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/507804>

5. Незамайкин, В. Н. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / В. Н. Незамайкин, И. Л. Юрзинова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 402 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16612-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531438>.

6. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16480-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531261>

7. Бизнес-статистика : учебник и практикум для вузов / И. И. Елисеева [и др.] ; под редакцией И. И. Елисеевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14822-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512161>

8. Федотова, М. А. Оценка стоимости активов и бизнеса : учебник для вузов / М. А. Федотова, В. И. Бусов, О. А. Землянский ; под редакцией М. А. Федотовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 522 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07502-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/5167489>.

9. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Сергеев. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 442 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16063-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530365>

10. Касьяненко, Т. Г. Оценка стоимости бизнеса + приложение : учебник для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01446-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510936>

11. Федотова, М. А. Проектное финансирование и анализ : учебное пособие для вузов / М. А. Федотова, И. А. Никонова, Н. А. Лысова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09860-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511407>

12. Воронцовский, А. В. Управление инвестициями: инвестиции и инвестиционные риски в реальном секторе экономики : учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 391 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12441-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518787>

13. Основы социального предпринимательства : учебное пособие для вузов / Е. М. Белый [и др.] ; под редакцией Е. М. Белого. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11579-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518446>

**в) периодические издания**

1. Финансовая жизнь / гл. ред. Ю. С. Сваталова. – Москва : Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2023. – № 1. – 132 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=704463>. – ISSN 2218-4708. – Текст : электронный.

2. Методы менеджмента качества : международный ежемесячный журнал для профессионалов в области качества / гл. ред. А. Ю. Рогаткин ; учред. и изд. РИА «Стандарты и качество» ; учред. Всероссийская организация качества. – Москва : РИА «Стандарты и качество», 2023. – № 4. – 68 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700270>. – ISSN 2542-0437. – DOI 10.35400. – Текст : электронный.

3. Региональная экономика : теория и практика / гл. ред. Н. Э. Бабичева ; учред. и изд. ООО «Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ». – Москва : Финансы и кредит, 2021. – Том 19, выпуск 6. – 200 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=617724>. – ISSN 2073-1477 (Print). - ISSN 2311-8733 (Online). – Текст : электронный.

4. Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика / гл. ред. А. А. Аузан ; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Экономический факультет МГУ. – Москва : Московский Государственный Университет, 2021. – № 1. – 249 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=613498>. – ISSN 0130-0105. – Текст : электронный.

**2.6.4. Интернет-ресурсы**

1. Электронная система обучения БГУ <https://eso-brgu.ru>
2. Официальный сайт Правительства РФ [www.government.ru](http://www.government.ru)
3. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)
4. Официальный сайт Правительства Брянской области [bryanskobl.ru](http://bryanskobl.ru)
5. Официальный сайт Брянскстат [bryansk.gks.ru](http://bryansk.gks.ru)

## ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

## 1 РАЗРАБОТАНА

доцентом кафедры экономики и управления,

к.э.н., доцентом И.В. Игольниковой

«05» апреля 2024 г.

## 2. УТВЕРЖДЕНА

кафедрой экономики и управления

протокол №6 от «05» апреля 2024 г.

Заведующий кафедрой

Л.С. Митюченко

## 3 СОГЛАСОВАНА

Руководитель ОПОП

И.В. Игольникова