

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  
 (О.В. Бабич)  
«12» апреля 2017 г.

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

Направление подготовки  
**38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) программы  
**«Управление малым бизнесом»**

Квалификация (степень) выпускника  
**Бакалавр**

Форма обучения  
**очно-заочная**

Брянск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....                                                                                                            | 3  |
| 1 Цели и задачи государственного экзамена.....                                                                                        | 3  |
| 2 Компетенции обучающегося, выносимые на государственный экзамен.....                                                                 | 4  |
| 3 Паспорт фонда оценочных средств государственного экзамена .....                                                                     | 5  |
| 4 Примерный перечень вопросов и заданий к государственному экзамену..                                                                 | 12 |
| 4.1 Примерный перечень вопросов к государственному экзамену .....                                                                     | 12 |
| 4.2 Практические задания к государственному экзамену.....                                                                             | 15 |
| 5 Планируемые результаты обучения для формирования компетенции,<br>уровни сформированности компетенции и критерии их оценивания ..... | 27 |
| 6 Критерии оценивания результатов сдачи государственного экзамена .....                                                               | 37 |
| 7 Рекомендации выпускникам по подготовке к государственному экзамену                                                                  | 38 |
| 8 Список рекомендуемой литературы.....                                                                                                | 40 |

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методические рекомендации по подготовке к сдаче и сдаче государственного экзамена по направлению подготовки «Менеджмент» направленности (профиля) Управление малым бизнесом 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 Управление малым бизнесом разработаны на основании:

1. Федерального Закона Российской Федерации от 29 декабря 2012 года №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями);

2. Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) (Приказ Министерства образования и науки РФ от 12 января 2016г. № 7, зарегистрирован в Минюсте России 09 февраля 2016 г. № 41028, вступил в силу 23.02.2016 г. (с изменениями, внесенными Приказом Минобрнауки России от 20.04.2016 № 444, регистрация в Минюсте России 23 мая 2016 г. № 42205, вступили в силу 05 июня 2016 г.);

3 Приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 19.12.2013 г. №1367 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» (с изменениями и дополнениями).

4 Приказа 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»;

5.Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Брянский государственный университет им. И.Г. Петровского»;

6. Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утверждённый решением учёного совета БГУ от 24.12.2015г., протокол №11;

7. Порядка 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 изм. Приказ БГУ от 30.05.2016 №767)..

8. Положения о выпускных квалификационных работах, утверждённый решением учёного совета Университета от 22.09.2015г., протокол №7 (Приказ БГУ от 05.11.2015г. №2307-ст, с изм. Приказ БГУ от 26.12.2016 №2117).

### 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 по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата).

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 общекультурные, 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:

- способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции (ОК-2);
- способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);
- способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5);
- способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);
- 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-3);
- 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-10);
- владением навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов (ПК-11) (профессиональный стандарт 28.002 «Специалист по контроллингу машиностроительных организаций» (трудовые функции А/01.6; А/02.6; А/03.6);
- умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13);
- способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17);
- владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-18) (профессиональный стандарт 28.002 «Специалист по контроллингу машиностроительных организаций» (трудовые функции А/01.6; А/03.6); профессиональный стандарт 40.033 «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» (трудовая

функция А/01.6);

- владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19) (профессиональный стандарт 28.002 «Специалист по контроллингу машиностроительных организаций» (трудовые функции А/02.6);

- владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур (ПК-20).

### 3 Паспорт фонда оценочных средств государственного экзамена

| Компетенция                                                                                                                       | Планируемый результат обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Номер оценочного задания, составляющего содержание государственного экзамена из примерного перечня |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ОК-2</b><br>анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции | <b>Знать:</b><br>- движущие силы и закономерности развития управленческой науки;<br>- основные научные подходы и концепции в интерпретации событий, процессов и явлений российской науки управления;<br>- основные управленческие революции и современные научные направления развития управленческой науки в России и за рубежом. | вопросы 16-20                                                                                      |
|                                                                                                                                   | <b>Уметь:</b><br>- анализировать современные тенденции развития в управленческой науке в мировой истории и истории России;<br>- оценивать историю развития научной мысли в области управления экономической деятельностью людей.                                                                                                   | вопросы 59-61                                                                                      |
|                                                                                                                                   | <b>Владеть:</b><br>- навыками анализа положений различных управленческих школ с целью выявления фундаментальных управленческих концепций;<br>- навыками анализа парадигмы современного менеджмента в контексте исторического развития общества и формирования гражданской позиции.                                                 | практические задания 13-14                                                                         |
| <b>ОК-3</b><br>способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности                               | <b>Знать:</b><br>- общие принципы и законы организации рыночного хозяйства;<br>- понятия производства, производственной функции, технологии;<br>- основные макроэкономические показатели развития экономики страны;<br>- законы функционирования рынков факторов производства.                                                     | вопросы 1-4                                                                                        |
|                                                                                                                                   | <b>Уметь:</b><br>- определять производственные возможности;<br>- определять полезность благ;<br>- определять последствия денежно-кредитной и фискальной политики государства<br>- определять фазу экономического цикла и                                                                                                           | вопросы 88-91                                                                                      |

|                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                                                                                                                                                                          | моделировать поведение фирмы на этой основе.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                            |
|                                                                                                                                                                          | <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками определения параметров рыночного равновесия;</li> <li>- определения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов;</li> <li>- навыками определения экономических последствий инфляции</li> <li>- навыками определения социально-экономических последствий безработицы</li> </ul>                                                                                                                                                                      | практические задания 1-4   |
| <b>ОК-5</b><br>способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия                                  | <b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понятие групп, их классификацию, процессы групповой динамики;</li> <li>- понятие конфликтов, их виды, особенности протекания;</li> <li>- особенности формирования организационных коммуникаций, основные типы барьеров.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    | вопросы 21-23              |
|                                                                                                                                                                          | <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кооперироваться с коллегами, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;</li> <li>- оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат);</li> <li>- идентифицировать особенности членов команды, обладающих различными стилями, предпочтительными ролями в команде.</li> </ul>                                             | вопросы 62-64              |
|                                                                                                                                                                          | <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- системой социального контроля коллектива, способами воздействия на сотрудников в коллективе, владеть различными стилями межличностных коммуникаций, методами работы в коллективе;</li> <li>- навыками мотивации персонала организации к наиболее эффективным моделям поведения;</li> <li>- навыками работы по регулированию взаимоотношений в профессиональной команде, а также реализации трудовых соглашений, разрешению трудовых споров и конфликтов.</li> </ul> | практические задания 15-17 |
| <b>ОПК-2</b><br>способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений | <b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понятие, свойства, функции и виды управленческих решений;</li> <li>- этапы технологии процесса принятия решений;</li> <li>- особенности моделей принятия управленческих решений;</li> <li>- типы социальной ответственности (экономическую, правовую, этическую, дискреционную);</li> <li>- основы генезиса концепции корпоративной социальной ответственности, роль и место этики бизнеса в системе корпоративной социальной ответственности.</li> </ul>             | вопросы 24-29,             |
|                                                                                                                                                                          | <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять модели принятия организационно-управленческих решений на практике, находить рациональные способы принятия решений;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | вопросы 65-71              |

|                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- прогнозировать последствия стандартных и нестандартных управленческих решений в части соблюдения принципов социальной ответственности;</li> <li>- идентифицировать, анализировать и ранжировать ожидания заинтересованных сторон организации с позиции концепции корпоративной социальной ответственности;</li> </ul> <p>диагностировать этические проблемы в организации и применять основные модели принятия этических управленческих решений.</p>                                                                |                            |
|                                                                                                                                                                             | <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками принятия управленческих решений в стандартных и нестандартных ситуациях;</li> <li>- навыками анализа видов ответственности руководителя за принятые решения;</li> <li>- навыками анализа программ корпоративной социальной ответственности современных организаций;</li> <li>- способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.</li> </ul>                                 | практические задания 18-21 |
| <p><b>ОПК-3</b><br/>способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать</p> | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы и методы формирования кадровой стратегии и её реализации в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия;</li> <li>- технологии управления персоналом (найма, отбора, приема и расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; организации труда персонала, высвобождения персонала);</li> </ul>                                                                                                                                       | вопросы 34-36              |
| <p>и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>                                     | <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать источники пополнения состава персонала, разрабатывать и внедрять программы и процедуры, подбора и отбора персонала;</li> <li>- выявлять потребности в обучении и развитии персонала, разрабатывать программы обучения и развития;</li> <li>- принимать участие в разработке корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации в части управления персоналом;</li> <li>- применять на практике методы стратегического управления персоналом.</li> </ul> | вопросы 74-77              |
|                                                                                                                                                                             | <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками проектирования организационной структуры, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности;</li> <li>- навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;</li> <li>- навыками разработки и внедрения кадровой политики, планирования потребности в рабочей силе;</li> <li>- навыками деловой оценки и подбора персонала, формами и методами обучения персонала,</li> </ul>                        | практические задание 24-26 |

|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                            | управления карьерой.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                 |
| <b>ПК-10</b><br>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 | <b>Знать:</b><br>- количественные и качественные методы анализа информации;<br>- основы моделирования управленческих решений;<br>- виды оценки предприятия в зависимости от целей управления предприятием<br>- информационное обеспечение оценочно-деятельности<br>- понятие, методы и приемы анализа в принятии управленческих решений;<br>- классификацию автоматизированных информационных систем, применяемых в принятии решений.               | вопросы 5-7, 30-33              |
|                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Уметь:</b><br>- анализировать процесс построения организационно-управленческих моделей<br>- анализировать экспертные системы поддержки принятия управленческих решений;<br>- проводить сбор, проверку на достоверность и необходимые работы по корректировке финансовой и иной информации, необходимой для проведения оценочных работ<br>- определять источники информации для оценки бизнеса<br>- осуществлять выбор методов проведения оценки. | вопросы 50-51, 72-73            |
|                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Владеть:</b><br>- навыками количественного анализа информации при определении рыночной стоимости предприятия.<br>- определения доходности бизнеса при принятии управленческих решений;<br>- навыками применения организационно-управленческих моделей для решения тактических и стратегических задач;<br>- навыками анализа практических ситуаций на основе имеющейся информации.                                                                | практические задания 5-6, 22-23 |
| <b>ПК-11</b><br>владением навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования                                                                      | <b>Знать:</b><br>- методы сбора и анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации в процессе реализации инновационных проектов;<br>- основы формирования информационного обеспечения участников организационных проектов;<br>- особенности системы внутреннего документооборота организации в процессе                                                                                                       | вопросы 40-43                   |



|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| информационного обеспечения участников организационных проектов                                                                                   | реализации проектов;<br>- принципы построения системы внутреннего документооборота организации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                 |
|                                                                                                                                                   | <b>Уметь:</b><br>- анализировать информацию о функционировании системы внутреннего документооборота организации;<br>- формировать систему информационного обеспечения участников организационных проектов;<br>- оценивать эффективность системы внутреннего документооборота организации;<br>- группировать информацию о реализации проекта в соответствии со структурными признаками.                                                                                                                    | вопросы 82-84                   |
|                                                                                                                                                   | <b>Владеть:</b><br>- навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации и составления управленческих документов;<br>- методами применения методов анализа и количественного моделирования систем управления, навыками их оценки их эффективности.                                                                                                                                                                                                            | практические задания 31-34      |
| <b>ПК-13</b><br>умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций | <b>Знать:</b><br>- основы моделирования бизнес-процессов с позиции повышения стоимости бизнеса<br>- основы управления интеллектуальной собственностью в бизнес-процессе предприятия;<br>- методику построения сбалансированной системы показателей;<br>- технологию внедрения системы сбалансированных показателей в организациях.                                                                                                                                                                        | вопросы 8, 9, 37-38             |
|                                                                                                                                                   | <b>Уметь:</b><br>- использовать практические приемы реструктуризации бизнеса для повышения стоимости капитала и стоимости предприятия<br>- использовать в практической деятельности организации российские и международные стандарты оценки бизнеса;<br>- применять методику декомпозиции целей и каскадирования показателей;<br>- формировать модель управления финансами, базирующуюся на системном охвате всех сторон деятельности современной компании с выделением уровней и горизонта планирования. | вопросы 53, 54, 78-79           |
|                                                                                                                                                   | <b>Владеть:</b><br>- навыками моделирования и оптимизации бизнес-процессов;<br>- методами оценки бизнес-процессов предприятия;<br>- навыками подбора необходимых целей показателей во взаимосвязи со стратегией развития;<br>- навыками принятия управленческих решений в стратегическом планировании.                                                                                                                                                                                                    | практические задания 7-8, 27-28 |

|                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <p><b>ПК-17</b><br/>способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели</p> | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретические основы формирования и осуществления предпринимательской деятельности;</li> <li>- методы ситуационного анализа, включая SWOT-анализ, анализ стратегических позиций, анализ сегментов рынка, анализ конкуренции, позиционный анализ</li> <li>- сущность предпринимательства, его виды, типы, свойства и функции, субъекты предпринимательской деятельности, организационно-правовые формы, предпринимательская среда;</li> <li>- основные понятия управления качеством, различные виды систем обеспечения качества;</li> <li>- рекомендации российских и международных стандартов серии ИСО 9000 по обеспечению качества продукции.</li> </ul> | <p>вопрос 10-13, 39</p>                 |
|                                                                                                                                                                                                        | <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности;</li> <li>- оценивать направления развития деятельности организации малого бизнеса;</li> <li>- проводить структурный и функциональный анализ качества сложных систем с различными схемами построения процедуры сертификации продукции и систем управления качеством;</li> <li>- выявлять существующие в организации проблемы, проверки качества предоставляемых услуг персонала, выпускаемой продукции.</li> </ul>                                                                                                                                             | <p>вопросы 55-56,80-81</p>              |
|                                                                                                                                                                                                        | <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками определения потребности в экономических ресурсах осуществления предпринимательской деятельности;</li> <li>- навыками определения экономической эффективности новых бизнес-моделей малого предприятия;</li> <li>- навыками планирования мероприятий и работ по обеспечению заданного уровня качества продукции на предприятии;</li> <li>- навыками решения практических задачи по управлению качеством на производстве и в сфере услуг.</li> </ul>                                                                                                                                                                                               | <p>практические задания 9-10, 29-30</p> |
| <p><b>ПК-18</b><br/>владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)</p>                                                              | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы и инструменты бизнес-планирования</li> <li>- этапы бизнес-планирования;</li> <li>- содержание и методику разработки стратегических, тактических и оперативных планов малого предприятия.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>вопросы 14,15, 44</p>                |
|                                                                                                                                                                                                        | <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- уметь анализировать экономические показатели эффективности бизнес-плана с целью принятия обоснованных управленческих решений</li> <li>- определять показатели обоснования целесообразности проекта;</li> <li>- разрабатывать бизнес-план создания и развития организации;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>вопросы 57-58, 85</p>                |

|                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- описывать алгоритм расчета калькуляции себестоимости продукции, составления сметы затрат на производство, обоснования цены на продукцию малого предприятия;</li> <li>- определять наиболее перспективные и приоритетные направления деятельности.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        |                                |
|                                                                                                                                                                      | <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками расчета эффективности бизнес-планов создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).</li> <li>- навыками выбора источников финансирования новых направлений деятельности, продуктов;</li> <li>- навыками текущего (тактического) и перспективного планирования деятельности предприятия малого бизнеса.</li> </ul>                                                                                                      | практические задания 11-12, 35 |
| <p><b>ПК-19</b><br/>владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками</p> | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основных участников бизнес-планирования и их функции;</li> <li>- теоретические и научные основы делегирования полномочий и организации координации;</li> <li>- теоретические основы выбора целей, определения ресурсов, организации процессов планирования, контроль исполнения, координация работы в процессе создания новых организаций.</li> </ul>                                                                                                          | вопросы 45-47                  |
|                                                                                                                                                                      | <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- распределять права, полномочия и ответственность между подчиненными;</li> <li>- координировать деятельность всех служб и подразделений как единой системы управления организацией;</li> <li>- осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования;</li> <li>- планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</li> </ul> | вопросы 86-87                  |
|                                                                                                                                                                      | <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками выбора вида и формы малого предпринимательства и на ее основе построения деятельности своей организации;</li> <li>- навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками;</li> <li>- способностью формирования бизнес-плана предпринимательской деятельности с учетом интересов основных участников бизнес-идеи.</li> </ul>                                          | практические задания 36-37     |
| <p><b>ПК-20</b><br/>владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур</p>      | <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понятие организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур;</li> <li>- виды организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     | вопросы 48-49                  |
|                                                                                                                                                                      | <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать организационные и распорядительные документы для осуществления</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | вопросы 92-93                  |

|  |                                                                                                                                                                             |                            |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|  | предпринимательской деятельности;<br>- работать с нормативными документами по организации новых предпринимательских структур.                                               |                            |
|  | <b>Владеть:</b><br>- навыками анализа правомерности управленческих решений в области работы с организационной и распорядительной документацией;<br>- навыками составления . | практические задания 38-39 |

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

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

1. Рыночная система. Взаимодействие спроса и предложения.
2. Основы теории производства. Производство в краткосрочном и долгосрочном периодах.
3. Система национальных счетов: показатели и методика расчета.
4. Рынки факторов производства (капитала, труда, земли).
5. Необходимость оценки бизнеса в рыночных условиях
6. Подходы к оценке бизнеса (рыночный, доходный, затратный)
7. Виды стоимости предприятия.
8. Выбор предприятий (бизнес-линий) для применения сравнительного подхода к оценке бизнеса.
9. Оценка нематериальных активов и объектов интеллектуальной собственности
10. Понятие, основные признаки и роль малого предпринимательства в обществе
11. Техничко-экономическое обоснование и бизнес-плана
12. Сущность предпринимательства, его виды, типы, свойства и функции.
13. Субъекты предпринимательской деятельности, организационно-правовые формы, предпринимательская среда
14. Порядок создания новых предприятий.
15. Структура и содержание бизнес-плана и факторы, их определяющие. Основные принципы разработки бизнес-плана
16. Основные идеи и представители школы научного управления.
17. Основные идеи и представители административной школы управления.
18. Основные идеи и представители школы человеческих отношений.
19. Основные идеи и представители школы поведенческих наук.
20. Основные идеи и представители количественной школы
21. Коммуникации в организации.
22. Группы, их классификация. Групповая динамика.
23. Конфликты: понятие, структура, причины и типы.
24. Понятие управленческих решений, их свойства, виды и классификация.
25. Технология процесса принятия управленческих решений, ее этапы
26. Модели принятия решений и их характеристика
27. Качество управленческих решений, требования к качеству решений
28. Понятие корпоративной социальной ответственности, ее роль и значение в современном обществе и типы
29. Основные концепции развития корпоративной социальной ответственности в России и за рубежом
30. Понятие, методы и приемы анализа в принятии решений

31. Классификация автоматизированных информационных систем принятия решений.
32. Количественные и качественные методы анализа управленческих решений
33. Моделирование управленческих решений. Этапы построения организационно-управленческих решений
34. Системы управления персоналом в современных экономических условиях
35. Принципы и методы формирования кадровой политики и её реализации в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия
36. Современные технологии кадровой работы
37. Методика построения сбалансированной системы показателей
38. Технология внедрения системы сбалансированных показателей в организациях
39. Основные понятия управления качеством, различные виды систем обеспечения качества, рекомендации российских и международных стандартов серии ИСО 9000 по обеспечению качества продукции
40. Показатели, характеризующие инновационный потенциал организации
41. Функционировании системы внутреннего документооборота организации в процессе реализации инновационных проектов
42. Особенности системы внутреннего документооборота организации в процессе реализации проектов
43. Принципы построения системы внутреннего документооборота организации
44. Содержание и методику разработки стратегических, тактических и оперативных планов малого предприятия
45. Участники реализации проектов, основные функции и интересы
46. Выбор целей, определение ресурсов, организация процессов бизнес-планирования, контроль исполнения, координация работы в процессе создания новых организаций
47. Понятие координации. Координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.
48. Понятие и особенности составления организационных и распорядительных документы в процессе осуществления предпринимательской деятельности
49. Виды организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур
50. Определите, в каких случаях требуется корректировка финансовой информации при проведении оценки бизнеса.
51. Классифицируйте информацию, используемую для оценки бизнеса.
52. Сопоставьте методы доходного подхода к оценке в зависимости от имеющейся информации и целей оценки.
53. Сопоставьте стандарты оценочной деятельности в Российской Федерации и международные стандарты оценки.
54. Укажите основные принципы оценки стоимости бизнеса (предприятия) при его реорганизации.
55. Сформулируйте преимущества и недостатки малого предпринимательства.
56. Охарактеризуйте франчайзинг и лизинг как способы организации развития малых фирм
57. Определите особенности бизнес-планирования в западных странах.
58. Перечислите и обоснуйте основные показатели обоснования целесообразности создания новых организаций, направлений деятельности, продуктов
59. Раскройте содержание управленческих революций.

60. Опишите основные идеи и этапы развития управления в России.
61. Дайте характеристику современных подходов в управлении организациями
62. Дайте характеристику процесса мотивации, обозначьте основные положения известных вам теорий мотивации.
63. Опишите феномен лидерства, типы лидерства.
64. Дайте характеристику понятию «власть» и типам власти.
65. Дайте характеристику методов принятия решений, применяемых на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев
66. Дайте характеристику методов принятия решений, применяемых на этапе разработке альтернатив.
67. Дайте характеристику методов принятия решений, применяемых на этапе оценки альтернатив.
68. Дайте характеристику методов принятия решений, применяемых на этапе выбора, реализации решения и оценки результата
69. Дайте характеристику типов ответственности руководителя в процессе принятия решений
70. Дайте характеристику инструментов корпоративной социальной ответственности, применяемы при разработке управленческих решений.
71. Дайте характеристику подходов к принятию этически сложных управленческих решений
72. Дайте характеристику экспертным системам поддержки принятия решений
73. Дайте характеристику модели теории игр, теории очереди, теории управления запасами.
74. Проанализировать основные источники пополнения состава персонала, методологию разработки программы и процедуры, подбора и отбора персонала организации.
75. Охарактеризуйте потребности в обучении и развитии персонала, процесс разработки программы обучения и развития
76. Проанализируйте процесс формирования и использования интеллектуально-креативных ресурсов организации, повышения производительности и деловой активности персонала
77. Дайте характеристику известных вам типов организационных структур, их достоинств и недостатков
78. Объясните правила применения методики декомпозиции целей и каскадирования показателей.
79. Проанализируйте модель управления финансами, базирующуюся на системном охвате всех сторон деятельности современной компании с выделением уровней и горизонта планирования.
80. Проанализируйте процесс проведения структурного и функционального анализа качества сложных систем с различными схемами построения процедуры сертификации продукции и систем управления качеством
81. Объясните причины возникновения в организации проблем проверки качества предоставляемых услуг персонала, выпускаемой продукции
82. Дайте характеристику организации документооборота, систематизации документов, номенклатуры для оформления и хранения документов

83. Дайте характеристику информационного обеспечения участников инновационных и организационных проектов

84. Опишите процесс группировки информации о реализации проекта в соответствии со структурными признаками

85. Опишите алгоритм расчета калькуляции себестоимости продукции, составления сметы затрат на производство, обоснования цены на продукцию малого предприятия, работы

86. Дайте характеристику процессов осуществления распределения функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования в процессе реализации бизнес-планов;

87. Дайте характеристику процессов планирования и осуществлять мероприятия, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

88. Раскройте сущность проблемы экономического выбора через понятие «альтернативные издержки».

89. Основные постулаты теории потребительского поведения.

90. Сравните инструменты и виды денежно-кредитной и фискальной политики государства.

91. Определите виды и причины экономических циклов

92. Дайте характеристику основных организационных и распорядительных документов необходимых для создания новых предпринимательских структур.

93. Назовите и дайте характеристику учредительных документов при создании малого предприятия

#### 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. Объем 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 бизнесы. 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.** Выбор источников финансирования инвестиционной программы

После рассмотрения различных вариантов и дополнительных расчетов в инвестиционную программу по развитию отеля вошли следующие проекты:

Переоборудование кухни ресторана – сумма инвестиций 1.200.000 рублей.

Установка лифтов – 5.500.000 рублей.

Прокладка оптоволоконного кабеля – 3.500.000 рублей.

Организация конференц-центра – 6.000.000 рублей.

Развитие SPA-центра – 8.000.000 рублей.

Общая суммарная стоимость инвестиционной программы, которую принес на утверждение предпринимателю-собственнику директор гостиницы, составила 24.200.000 рублей. Согласно прогнозам экономической службы отеля, чистая прибыль отеля в результате реализации программы вырастет на 50%.

Одновременно с инвестиционной программой, встал вопрос – за счет каких средств финансировать программу. Следует ли для этого направить годовую чистую прибыль отеля или потребуются дополнительные средства от инвестора.

От местного банка поступило очень льготное предложение по кредиту - на всю необходимую сумму, под 15% годовых. Кредит предоставляется банком на три года, с рассрочкой первого платежа в один год, вся сумма погашается равными суммами в течение двух следующих лет.

Определите оптимальный вариант финансирования инвестиционной программы отеля.

**Практическое задание 13.** 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 «Крейслер»?

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 14.** 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 15.** 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 16.** 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 17.** 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 18.** За последние несколько месяцев финансовое положение одной крупной фирмы значительно ухудшилось. Руководство фирмы после анализа ситуации предложило провести крупномасштабную рекламную кампанию, и поручили начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект. Начальник отдела рекламы через три дня предоставил несколько вариантов рекламной акции руководителю в нескольких вариантах. Через два дня он получил утвержденный вариант, и отдел маркетинга приступил к детальной разработке проекта рекламной кампании, после двух дней работы готовый вариант он отправил руководителю. Прошла неделя, а утвержденного проекта так и не поступило начальнику отдела рекламы. После напоминания о проекте руководителю через секретаря, отдел маркетинга получил назад утвержденный проект и немедленно приступил к реализации намеченных проектом мероприятий, но ожидаемых результатов в полученные сроки получены не были, и вся рекламная кампания оказалась не очень удачной. Когда это стало очевидно, руководитель стал упрекать начальника отдела маркетинга в неудаче, и в недостаточной проработанности проекта. Однако начальник отдела маркетинга защищался, так по его мнению, эта критика является необоснованной, так как руководитель был знаком с проектом дал «добро» на его реализацию.

Вопросы: Кто несет ответственность за данную рекламную кампанию? О какой ответственности идет речь? Какое значение имела подпись проекта руководителем? Какие выводы можно делать в отношении начальника отдела маркетинга. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации.

**Практическое задание 19.** Вы предприниматель. Перед вами стоит задача: организовать собственное дело. При этом вам необходимо определить, что вам выгоднее приобретать продукцию и перепродавать её, либо про-изводить собственными силами. Оценить этот выбор необходимо, исходя из следующего:

1) если изготавливать своими силами, то постоянные затраты на содержание оборудования составляют 200 000 руб., а переменные затраты на единицу продукции 100 руб.

2) готовые изделия в неограниченном количестве можно приобрести по 150 руб. за единицу продукции.

Оцените, какой из предложенных вариантов является перспективным и эффективным, примите соответствующее управленческое решение. Какие факторы окажут влияние на окончательное принятие вашего решения?

**Практическое задание 20.** 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 SMS-сообщение 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.
3. Верное ли решение было принято в данной ситуации.

**Практическое задание 21.** Внутрикорпоративная благотворительная программа РОСБАНКА «Право помогать есть у каждого». «Право помогать есть у каждого» представляет собой программу поддержки Банком частных пожертвований сотрудников. В рамках этого проекта сотрудники Банка имеют возможность самостоятельно определить, каким организациям они хотели бы перечислить часть своей зарплаты. А Банк со своей стороны поддерживает подобные инициативы и удваивает эту сумму. Участие в подобной программе позволяет многим сотрудникам реализовать свою потребность помогать нуждающимся.

В настоящее время в базе данных программы находится шесть проектов, которым сотрудники могут оказать финансовую помощь: Общество помощи аутичным детям «Добро»; хоспис № 2 УЗ САО г. Москва; региональный общественный фонд содействия охране здоровья детей «Здоровый ребенок»; благотворительный фонд «Мир счастливого детства»; региональная общественная организация инвалидов «Центр гуманитарных программ»; всемирный фонд дикой природы (WWF).

(Проект был начат в конце декабря 2002 года и продолжается в настоящее время.

**Вопросы.**

1. Определите, к какому виду социальных программ относится данная программа. Какие виды еще могут быть использованы банком?
2. Какие задачи ставит руководство банка?

**Практическое задание 22.** 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 23.** «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 24.** 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 25.** Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомпоновать 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 26.** 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 27.** 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 28.** 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;

Текущее 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 29.** 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 30.** 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 сбоем 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 31.** Проанализируйте фразу «Электронные документы создаются, обрабатываются и хранятся в системе электронного документооборота федерального органа исполнительной власти», опираясь на определение понятий «электронное делопроизводство» и «электронный документооборот».

**Практическое задание 32.** Директор ООО «Мечта» Поляков В.М. 10 октября текущего года издал приказ о проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей на складе предприятия. Он назначил комиссию под председательством коммерческого директора Золотарева Е.И. . В состав комиссии вошли главный бухгалтер Володина Е.Н. и бухгалтер Иванова В.С. . В приказе было поручено представить на утверждение документы складского учета (по состоянию на 1 октября) и отчеты об остатках товарно-материальных ценностей (по состоянию на 10 октября) к 15 октября. Проект приказа был завизирован экономистом предприятия Митиной О.А. Необходимо составить документ в соответствии с управленческой ситуацией.

**Практическое задание 33.** Вы – руководитель отдела Х. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

**Вопросы:**

Кому Вы поручите проект? Почему?

Какие документы необходимо оформить для утверждения решения.

На основе какой информации вы будете принимать данное решение?

**Практическое задание 34.** Компания реализует проект, последовательность и продолжительность операций которого приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Операции и их продолжительность

| Операция | Непосредственно<br>Предшествующая<br>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



| Операция | Продолжительность, дней | ES (наиболее ранний срок начала) | EF (наиболее ранний срок окончания) | Комментарии |
|----------|-------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|-------------|
| A        |                         |                                  |                                     |             |
| B        |                         |                                  |                                     |             |
| C        |                         |                                  |                                     |             |
| D        |                         |                                  |                                     |             |
| E        |                         |                                  |                                     |             |
| F        |                         |                                  |                                     |             |
| G        |                         |                                  |                                     |             |
| H        |                         |                                  |                                     |             |

Обобщите полученную информацию, сформулируйте выводы.

**Практическое задание 35.** Иванов Иван Петрович решил создать собственное предприятие, так как всегда мечтал об этом. Он поставил перед собой цель: создать небольшую булочную на другом конце улицы. Он тщательно готовился, учился, брал пример с опытных бизнесменов и организовал свое дело. Спланировал он все достаточно грамотно и бизнес начал вскоре приносить прибыль, появились постоянные покупатели, и все было относительно стабильно. Продолжалось это в течение двух лет, но вскоре рядом с булочной Ивана Петровича появилась большая кондитерская с гораздо большим ассортиментом и гибкими ценами. Спустя месяц булочная Ивана Петровича закрылась. Почему бизнес Ивана Петровича прожил так недолго, ведь все шло хорошо?

**Практическое задание 36.** Беспилотники – вотчина военных. Однако предприниматели пытаются демилитаризовать рынок, создав моду на недорогие многофункциональные дроны. Они перенимают идеи, взорвавшие в свое время рынок мобильных гаджетов. Битва беспилотников «Летающие роботы», организованная компанией «Крок» – это турнир с призовым фондом 1 млн руб. собрал более 500 заявок от увлекающихся робототехникой энтузиастов. «Крок» – один из лидеров российского IT-рынка, который специализируется на системной интеграции, но ищет новые перспективные ниши. Компанией было выбрано направление робототехники, а именно, полуавтономных или автономных устройств, которые что-то делают на благо человека. Из 500 заявок в финал «Летающих роботов», который прошел в Москве в августе 2013 г., жюри отобрало 18 сильнейших участников. В течение двух финальных дней команды должны были показать, что их дрон способен без пульта управления пролететь по двум сообщающимся параллельным коридорам длиной 30 метров и приземлиться в нескольких контрольных точках. Справились с этой задачей всего две команды: собственно, «Крок», показавшая лучшее время (4 минуты 1 секунду), и Robodem, уступивший ей больше двух минут. Поскольку «Крок», как организатор, не претендовал на награду, миллион рублей получили программисты Robodem. 270 компаний из 57 стран мира занимаются в настоящее время производством беспилотных летательных аппаратов. Из них 144 компании находятся в США. По оценкам аналитиков исследовательских компаний (Forecast, ASD Reports и Teal Group), рынок беспилотников составляет сегодня около \$7 млрд. Несколько лет назад было \$5 млрд, а через десять лет рынок должен вырасти до \$11 млрд. Рост не самый впечатляющий. Дело в том, что львиная доля этого денежного пирога приходится на потребности оборонки. Рост сегмента прогнозируем и не грозит бумом. Доля же гражданского рынка мала. Идея превращения беспилотников в недорогой объект потребительской электроники витает в воздухе. Продукция 3D Robotics – небольшие дроны стоимостью от \$425 до \$1 тыс., комплекты для самостоятельной сборки и

программное обеспечение. Есть и «специализированные модели», адресованные целевым аудиториям.

Если в 2015 г. американские власти смягчат требования к беспилотным летательным аппаратам и разрешат их использовать в небе в коммерческих целях, тысячи беспилотников совершат революцию в курьерском бизнесе и логистике. По оценкам аналитиков, после того как американские власти откроют небо для коммерческого использования беспилотников, в США появится 70 тыс. новых рабочих мест, которые принесут в экономику страны \$13,6 млрд. Международный эффект от повсеместного применения беспилотников в частных целях может быть гораздо больше, уверены в 3D Robotics. 7,5 тыс. беспилотников, по прогнозам американских авиавластей, могут быть задействованы в небе США в коммерческих целях в течение ближайших пяти лет. Возможные направления инновационного бизнеса в сфере беспилотников – разработка ПО для дронов, разработка игры-стрелялки, в которой нужно будет управлять квадрокоптером, разработка программно-аппаратных решений для беспилотников по заказам крупных игроков. Одна из главных причин, по которой применение беспилотных летательных аппаратов вызывает дискуссии, это их потенциальная небезопасность для сохранения приватности. Законодательные органы в 33 штатах США ограничили применение беспилотников, поскольку есть риск, что они будут нелегально вмешиваться в частную жизнь. Такие же запреты существуют и в отдельных европейских странах. Цена на беспилотники, продаваемые в России, колеблется от 20-60 тыс. руб. за модель, предназначенную для любительских нужд, до нескольких миллионов рублей за дроны, используемые в профессиональных целях. На рынке работают более 30 российских производителей...

### **Вопросы**

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению рыночной ниши?
2. Какие конкурентные преимущества Вы можете использовать для создания предприятия в данной сфере?
3. Какие направления для организации инновационного предприятия вы можете предложить?
4. Оцените качественно и количественно пользователей и объем потенциального спроса на продукцию.

**Практическое задание 37.** 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, Филя, 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 развивающих 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 38.** 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 39.** 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, приглашительные 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)

## **5 Планируемые результаты обучения для формирования компетенции, уровни сформированности компетенции и критерии их оценивания**

| Планируемые<br>результаты<br>обучения                                                                                                                                                                                                                                           | Уровни сформированности компетенции и критерии их<br>оценивания                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1<br>Пороговый                                                                                                                                                                                                                                                          | 2<br>Повышенный                                                                                                                                                                                                                                                                   | 3<br>Высокий                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>ОК-2</b><br>Способность анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Знать</b><br>процесс историко-культурного развития человека и человечества, движущие силы и закономерности исторического процесса, место человека в историческом процессе, политическую организацию общества                                                                 | Знает процесс историко-культурного развития человека и человечества, движущие силы и закономерности исторического процесса, место человека в историческом процессе, политическую организацию общества                                                                   | Знает и понимает процесс историко-культурного развития человека и человечества, движущие силы и закономерности исторического процесса, место человека в историческом процессе, политическую организацию общества                                                                  | Объясняет и анализирует процесс историко-культурного развития человека и человечества, движущие силы и закономерности исторического процесса, место человека в историческом процессе, политическую организацию общества                                                             |
| <b>Уметь</b><br>определять ценность исторического или культурного факта или явления, соотносить факты и явления с исторической эпохой и принадлежностью к культурной традиции, анализировать многообразие культур и цивилизаций, оценивать роль цивилизаций в их взаимодействии | Определяет ценность исторического или культурного факта или явления, соотносит факты и явления с исторической эпохой и принадлежностью к культурной традиции, анализирует многообразие культур и цивилизаций, оценивает роль цивилизаций в их взаимодействии по шаблону | Определяет ценность исторического или культурного факта или явления, соотносит факты и явления с исторической эпохой и принадлежностью к культурной традиции, анализирует многообразие культур и цивилизаций, оценивает роль цивилизаций в их взаимодействии в типичных ситуациях | Определяет ценность исторического или культурного факта или явления, соотносит факты и явления с исторической эпохой и принадлежностью к культурной традиции, анализирует многообразие культур и цивилизаций, оценивает роль цивилизаций в их взаимодействии в нетипичных ситуациях |
| <b>Владеть</b><br>навыками исторического, историко-типологического, сравнительно-типологического анализа для определения места профессиональной                                                                                                                                 | Владеет базовыми навыками исторического, историко-типологического, сравнительно-типологического анализа для определения места профессиональной деятельности в культурно-                                                                                                | Владеет самостоятельными навыками исторического, историко-типологического, сравнительно-типологического анализа для определения места профессиональной деятельности в                                                                                                             | Владеет навыками исторического, историко-типологического, сравнительно-типологического анализа для определения места профессиональной деятельности в культурно-исторической                                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| деятельности в культурно-исторической парадигме, приемами анализа сложных социальных проблем в контексте событий мировой истории и современного социума                                                                 | исторической парадигме, приемами анализа сложных социальных проблем в контексте событий мировой истории и современного социума под внешним руководством                                                               | культурно-исторической парадигме, приемами анализа сложных социальных проблем в контексте событий мировой истории и современного социума                                                                                 | парадигме, приемами анализа сложных социальных проблем в контексте событий мировой истории и современного социума в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий |
| <b>ОК-3</b><br>способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Знать</b><br>базовые экономические понятия, объективные основы функционирования экономики и поведения экономических агентов, условия функционирования национальной экономики, понятия и факторы экономического роста | Воспроизводит базовые экономические понятия, объективные основы функционирования экономики и поведения экономических агентов, условия функционирования национальной экономики, понятия и факторы экономического роста | Знает и понимает базовые экономические понятия, объективные основы функционирования экономики и поведения экономических агентов, условия функционирования национальной экономики, понятия и факторы экономического роста | Объясняет и анализирует базовые экономические понятия, объективные основы функционирования экономики и поведения экономических агентов, условия функционирования национальной экономики, понятия и факторы экономического роста                              |
| <b>Уметь</b><br>использовать источники экономической, социальной, управленческой информации, применять понятийно категориальный аппарат в профессиональной деятельности                                                 | Использует источники экономической, социальной, управленческой информации, применяет понятийно категориальный аппарат в профессиональной деятельности по шаблону                                                      | Использует источники экономической, социальной, управленческой информации, применяет понятийно категориальный аппарат в профессиональной деятельности в типичных ситуациях                                               | Использует источники экономической, социальной, управленческой информации, применяет понятийно категориальный аппарат в профессиональной деятельности в нетипичных ситуациях                                                                                 |
| <b>Владеть</b><br>знаниями о микро- и макроэкономических процессах в современном обществе, методами и приемами анализа                                                                                                  | Владеет базовыми знаниями о микро- и макроэкономических процессах в современном обществе, методами и приемами анализа экономических                                                                                   | Самостоятельно владеет навыками применения знаний о микро- и макроэкономических процессах в современном обществе, методами и                                                                                             | владеет навыками применения знаний о микро- и макроэкономических процессах в современном обществе, методами и приемами анализа                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| экономических явлений и процессов с помощью стандартных теоретических и экономических моделей, инструментальными средствами для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей                                                                                                                               | явлений и процессов с помощью стандартных теоретических и экономических моделей, инструментальными средствами для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей под внешним руководством                                                                                                                   | приемами анализа экономических явлений и процессов с помощью стандартных теоретических и экономических моделей, инструментальными средствами для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей                                                                                                                   | экономических явлений и процессов с помощью стандартных теоретических и экономических моделей, инструментальными средствами для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий |
| <p align="center"><b>ОПК-2</b></p> <p align="center">способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</p>                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Знать</b> виды организационно-управленческих решений, методику оценки результатов и последствий решения управленческих решений, целевые технологии, применяемые для принятия решений и постановки целей решения; методы и модели принятия управленческих решений; виды ответственности руководителя в процессе принятия решений | Перечисляет виды организационно-управленческих решений, методику оценки результатов и последствий решения управленческих решений, целевые технологии, применяемые для принятия решений и постановки целей решения; методы и модели принятия управленческих решений; виды ответственности руководителя в процессе принятия решений | Знает и объясняет виды организационно-управленческих решений, методику оценки результатов и последствий решения управленческих решений, целевые технологии, применяемые для принятия решений и постановки целей решения; методы и модели принятия управленческих решений; виды ответственности руководителя в процессе принятия решений | Знает и анализирует виды организационно-управленческих решений, методику оценки результатов и последствий решения управленческих решений, целевые технологии, применяемые для принятия решений и постановки целей решения; методы и модели принятия управленческих решений; виды ответственности руководителя в процессе принятия решений       |
| <b>Уметь</b> находить организационно-управленческие решение, анализировать их с позиции социальной значимости и социальной ответственности                                                                                                                                                                                         | Находит организационно-управленческие решение, анализирует их с позиции социальной значимости и социальной ответственности по шаблону                                                                                                                                                                                             | Находит организационно-управленческие решение, анализирует их с позиции социальной значимости и социальной ответственности в типичных ситуациях                                                                                                                                                                                         | Находит организационно-управленческие решение, анализирует их с позиции социальной значимости и социальной ответственности в нетипичных ситуациях                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Владеть</b><br>навыками нахождения организационно-управленческих решений и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений                                                                                                                                                                                              | Владеет базовыми навыками нахождения организационно-управленческих решений и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений под внешним руководством | Владеет самостоятельными навыками нахождения организационно-управленческих решений и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений                    | Владеет навыками нахождения организационно-управленческих решений и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий |
| <p style="text-align: center;"><b>ОПК-3</b></p> <p style="text-align: center;">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</p> |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Знать</b> типы организационных структур, стратегии управления человеческими ресурсами организаций, основы планирования, распределения и делегирования полномочий                                                                                                                                                                                                     | Перечисляет типы организационных структур, стратегии управления человеческими ресурсами организаций, основы планирования, распределения и делегирования полномочий                                 | Знает и объясняет типы организационных структур, стратегии управления человеческими ресурсами организаций, основы планирования, распределения и делегирования полномочий                             | Знает и применяет типы организационных структур, стратегии управления человеческими ресурсами организаций, основы планирования, распределения и делегирования полномочий                                                                                                                                    |
| <b>Уметь</b> проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия                                                                                                                                                                      | Проектирует организационные структуры, планирует и осуществляет мероприятия, распределяет и делегирует полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия по шаблону         | Проектирует организационные структуры, планирует и осуществляет мероприятия, распределяет и делегирует полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия в типичных ситуациях | Проектирует организационные структуры, планирует и осуществляет мероприятия, распределяет и делегирует полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия в нетипичных ситуациях                                                                                                      |
| <b>Владеть</b> навыками проектирования организационных структур, участия в разработке стратегий управления                                                                                                                                                                                                                                                              | Владеет базовыми навыками проектирования организационных структур, участия в разработке стратегий управления                                                                                       | Владеет самостоятельными навыками проектирования организационных структур, участия в разработке стратегий                                                                                            | Владеет навыками проектирования организационных структур, участия в разработке стратегий управления человеческими                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятия, распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия                                                                                                                                         | человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятия, распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия под внешним руководством           | управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятия, распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия                                                                                                                               | ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятия, распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий              |
| <p style="text-align: center;"><b>ПК-10</b></p> <p style="text-align: center;">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</p> |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Знать</b> основные подходы к применению количественных и качественных методов анализа при принятии управленческих решений, принципы и алгоритмы построения экономических, финансовых и организационно управленческих моделей                                                                                               | Знает основные подходы к применению количественных и качественных методов анализа при принятии управленческих решений, принципы и алгоритмы построения экономических, финансовых и организационно управленческих моделей | Знает и определяет содержание, порядок составления и анализа финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. содержание, порядок составления и анализа информации, требуемой, в соответствии со стандартами в типичных ситуациях | Знает и объясняет содержание, порядок составления и анализа финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. содержание, порядок составления и анализа информации, требуемой, в соответствии со стандартами в нетипичных ситуациях |
| <b>Уметь</b> осуществлять выбор математических моделей организационных систем, анализировать их адекватность и последствия применения                                                                                                                                                                                         | Умеет по шаблону осуществлять выбор математических моделей и организационных систем                                                                                                                                      | Способен анализировать математические модели применительно к конкретным организационным системам                                                                                                                                                                                                                               | Умеет самостоятельно осуществлять выбор математических моделей организационных систем, анализировать их адекватность и последствия применения                                                                                                                                                                                   |
| <b>Владеть</b> навыками                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Владеет базовыми                                                                                                                                                                                                         | Владеет навыками                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Владеет навыками                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| и методами экономического и организационно-управленческого моделирования                                                                                                                                                                                                                       | навыками экономического и организационно-управленческого моделирования                                                                                  | организационно-управленческого и экономического моделирования по заданным параметрам                                                                                     | организационно-управленческого и экономического моделирования и самостоятельно определяет параметры                                                                        |
| <p align="center"><b>ПК-11</b></p> <p align="center">владением навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов</p> |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                            |
| <b>Знать</b> возможности и границы применения программного обеспечения анализа и качественного моделирования систем управления                                                                                                                                                                 | Знает возможности и границы применения программного обеспечения анализа и качественного моделирования систем управления                                 | Знает и объясняет возможности и границы применения программного обеспечения анализа и качественного моделирования систем управления в типичных условиях                  | Знает и объясняет возможности и границы применения программного обеспечения анализа и качественного моделирования систем управления в нетипичных условиях                  |
| <b>Уметь</b> использовать средства программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления                                                                                                                                                                          | Умеет по шаблону использовать средства программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления                               | Способен анализировать использование средств программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления                                          | Умеет самостоятельно выбирать и использовать средства программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления                                   |
| <b>Владеть</b> методами применения средств программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления, навыками их оценки их эффективности                                                                                                                             | Владеет базовыми навыками применения средств программного обеспечения анализа                                                                           | Владеет навыками применения средств программного обеспечения анализа                                                                                                     | Свободно владеет навыками количественного моделирования систем управления, осуществляет выбор средств программного обеспечения с учетом оценки их эффективности            |
| <p align="center"><b>ПК-13</b></p> <p align="center">умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</p>                                                                                                     |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                            |
| <b>Знать</b> сущность и виды бизнес-процессов, методы реорганизации бизнес-процессов, особенности инжиниринга и реинжиниринга как инструментов развития организации                                                                                                                            | Перечисляет виды бизнес-процессов, методы реорганизации бизнес-процессов, особенности инжиниринга и реинжиниринга как инструментов развития организации | Знает и объясняет сущность и виды бизнес-процессов, методы реорганизации бизнес-процессов, особенности инжиниринга и реинжиниринга как инструментов развития организации | Знает и анализирует сущность и виды бизнес-процессов, методы реорганизации бизнес-процессов, особенности инжиниринга и реинжиниринга как инструментов развития организации |
| <b>Уметь</b> моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в                                                                                                                                                                                               | Моделирует бизнес-процессы и использует методы реорганизации бизнес-процессов в практической                                                            | Моделирует бизнес-процессы и использует методы реорганизации бизнес-процессов в практической                                                                             | Моделирует бизнес-процессы и использует методы реорганизации бизнес-процессов в практической                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| практической деятельности организаций; формировать портфель новшеств и применять эффективные механизмы внедрения новшеств в структуру бизнес-процессов                                                                                                                              | деятельности организаций; формирует портфель новшеств и применяет эффективные механизмы внедрения новшеств в структуру бизнес-процессов по шаблону                                                                                                                                 | деятельности организаций; формирует портфель новшеств и применяет эффективные механизмы внедрения новшеств в структуру бизнес-процессов в типичных ситуациях                                                                                                                             | деятельности организаций; формирует портфель новшеств и применяет эффективные механизмы внедрения новшеств в структуру бизнес-процессов в нетипичных ситуациях                                                                                                                             |
| <b>Владеть</b> навыками моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций                                                                                                                                   | Владеет базовыми навыками моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций под внешним руководством                                                                                                       | Владеет самостоятельными навыками моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций                                                                                                                              | Владеет навыками моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий      |
| <p style="text-align: center;"><b>ПК-17</b></p> <p style="text-align: center;">способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели</p>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Знать</b> основные принципы оценки бизнеса и рыночных возможностей развития; факторы, влияющие на оценку стоимости бизнеса и конкретную рыночную ситуацию особенности использования в оценке бизнеса и рыночных возможностей результатов анализа внешней и внутренней информации | Перечисляет основные принципы оценки бизнеса и рыночных возможностей развития; факторы, влияющие на оценку стоимости бизнеса и конкретную рыночную ситуацию особенности использования в оценке бизнеса и рыночных возможностей результатов анализа внешней и внутренней информации | Знает и объясняет основные принципы оценки бизнеса и рыночных возможностей развития; факторы, влияющие на оценку стоимости бизнеса и конкретную рыночную ситуацию особенности использования в оценке бизнеса и рыночных возможностей результатов анализа внешней и внутренней информации | Знает и анализирует основные принципы оценки бизнеса и рыночных возможностей развития; факторы, влияющие на оценку стоимости бизнеса и конкретную рыночную ситуацию особенности использования в оценке бизнеса и рыночных возможностей результатов анализа внешней и внутренней информации |
| <b>Уметь</b> использовать необходимые законодательные и нормативные акты в оценке бизнеса; обоснованно                                                                                                                                                                              | Использует необходимые законодательные и нормативные акты в оценке бизнеса; обоснованно                                                                                                                                                                                            | Использует необходимые законодательные и нормативные акты в оценке бизнеса; обоснованно                                                                                                                                                                                                  | Использует необходимые законодательные и нормативные акты в оценке бизнеса; обоснованно                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| выбирать метод оценки бизнеса с учетом совокупности внешних и внутренних факторов функционирования предприятия, применять основные типовые методики оценки бизнеса, в том числе при оценке стоимости различных видов имущества предприятия | выбирает метод оценки бизнеса с учетом совокупности внешних и внутренних факторов функционирования предприятия, применяет основные типовые методики оценки бизнеса, в том числе при оценке стоимости различных видов имущества предприятия по шаблону | выбирает метод оценки бизнеса с учетом совокупности внешних и внутренних факторов функционирования предприятия, применяет основные типовые методики оценки бизнеса, в том числе при оценке стоимости различных видов имущества предприятия в типичных ситуациях | выбирает метод оценки бизнеса с учетом совокупности внешних и внутренних факторов функционирования предприятия, применяет основные типовые методики оценки бизнеса, в том числе при оценке стоимости различных видов имущества предприятия в нетипичных ситуациях                                                               |
| <b>Владеть</b> навыками оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей                                                | Владеет базовыми навыками оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей под внешним руководством                                | Владеет самостоятельными навыками оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей                                                           | Владеет навыками оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий |
| <b>ПК-18</b>                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Знать</b> принципы, способы и методы разработки бизнес-планов создания и развития новых организаций                                                                                                                                     | Перечисляет принципы, способы и методы разработки бизнес-планов создания и развития новых организаций                                                                                                                                                 | Знает и объясняет принципы, способы и методы разработки бизнес-планов создания и развития новых организаций                                                                                                                                                     | Знает и применяет принципы, способы и методы разработки бизнес-планов создания и развития новых организаций                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Уметь</b> разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций                                                                                                                                                              | Разрабатывает бизнес-планы создания и развития новых организаций по шаблону                                                                                                                                                                           | Разрабатывает бизнес-планы создания и развития новых организаций в типичных ситуациях                                                                                                                                                                           | Разрабатывает бизнес-планы создания и развития новых организаций предприятия в нетипичных ситуациях                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Владеть</b> навыками бизнес-планирования создания и развития                                                                                                                                                                            | Владеет базовыми навыками бизнес-планирования создания и развития                                                                                                                                                                                     | Владеет самостоятельными навыками бизнес-планирования                                                                                                                                                                                                           | Владеет навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| новых организаций (направлений деятельности, продуктов)                                                                                                      | новых организаций (направлений деятельности, продуктов) под внешним руководством                                                                                              | создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)                                                                                  | (направлений деятельности, продуктов) в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий                                                                                                       |
| <b>ПК-19</b><br>владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Знать</b> интересы основных участников бизнес-плана, основы координации предпринимательской деятельности                                                  | Перечисляет интересы основных участников бизнес-плана, основы координации предпринимательской деятельности                                                                    | Знает и объясняет интересы основных участников бизнес-плана, основы координации предпринимательской деятельности                                             | Знает и применяет интересы основных участников бизнес-плана, основы координации предпринимательской деятельности                                                                                                                                                                       |
| <b>Уметь</b> координировать предпринимательскую деятельность в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками                   | Координирует предпринимательскую деятельность в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками по шаблону                                        | Координирует предпринимательскую деятельность в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками в типичных ситуациях             | Координирует предпринимательскую деятельность в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками в нетипичных ситуациях                                                                                                                                     |
| <b>Владеть</b> навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками           | Владеет базовыми навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками под внешним руководством | Владеет самостоятельными навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками | Владеет навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий |
| <b>ПК-20</b><br>владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур      |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Знать</b> требования законов и иных нормативных правовых актов,                                                                                           | Перечисляет требования законов и иных нормативных правовых актов,                                                                                                             | Знает и объясняет требования законов и иных нормативных правовых актов,                                                                                      | Знает и применяет требования законов и иных нормативных правовых актов,                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| основные организационные и распорядительные документы, требования по их составлению                                                                                                                                     | основные организационные и распорядительные документы, требования по их составлению                                                                                                                                 | основные организационные и распорядительные документы, требования по их составлению                                                                                                                                           | основные организационные и распорядительные документы, требования по их составлению                                                                                                                                                                                               |
| <b>Уметь</b> использовать законы и иные нормативные правовые акты в различных сферах деятельности, составлять организационные и распорядительные документы, необходимые для создания новых предпринимательских структур | Использует законы и иные нормативные правовые акты в различных сферах деятельности, составляет организационные и распорядительные документы, необходимые для создания новых предпринимательских структур по шаблону | Использует законы и иные нормативные правовые акты в различных сферах деятельности, составляет организационные и распорядительные документы, необходимые для создания новых предпринимательских структур в типичных ситуациях | Использует законы и иные нормативные правовые акты в различных сферах деятельности, составляет организационные и распорядительные документы, необходимые для создания новых предпринимательских структур в нетипичных ситуациях                                                   |
| <b>Владеть</b> навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур                                                                           | Владеет базовыми навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур под внешним руководством                                            | Владеет самостоятельными навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур                                                                       | Владеет навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий |

## 6 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>III</b> | отлично | <ul style="list-style-type: none"> <li>- воспроизведение учебного материала с требуемой степенью точности;</li> <li>- демонстрация обучающимся знаний в объеме пройденной программы и дополнительно рекомендованной литературы;</li> <li>- грамотное и логически стройное изложение материала при ответе; приведение примеров, аналогий, фактов из практического опыта;</li> </ul> |
| <b>II</b>  | хорошо  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие несущественных ошибок, уверенно исправляемых обучающимся после дополнительных и наводящих вопросов;</li> <li>- демонстрация обучающимся знаний в объеме пройденной</li> </ul>                                                                                                                                                     |

|          |                     |                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                     | программы;<br>- четкое изложение учебного материала;                                                                                                                                                                                      |
| <b>I</b> | удовлетворительно   | - наличие несущественных ошибок в ответе, не исправляемых обучающимся;<br>- демонстрация обучающимся не достаточно полных знаний по пройденной программе;<br>- не структурированное, не стройное изложение учебного материала при ответе; |
| <b>0</b> | неудовлетворительно | - наличие существенных (грубых) ошибок в ответах;<br>- демонстрация обучающимся частичных знаний по пройденной программе;<br>- отсутствие ответа.                                                                                         |

*Критерии оценки умений: точность и полнота.*

| Уровень    | Оценка              | Показатели                                                                                                                                 |
|------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>III</b> | отлично             | - умение выполняется правильно - в соответствии с заданными требованиями к содержанию и алгоритму;<br>- умение выполнено полностью;        |
| <b>II</b>  | хорошо              | - наличие несущественных ошибок при выполнении умения, самостоятельно исправляемых обучающимся;<br>- элементы умения в основном выполнены; |
| <b>I</b>   | удовлетворительно   | - наличие несущественных ошибок при выполнении умения, не исправляемых обучающимся;<br>- элементы умения выполнены частично;               |
| <b>0</b>   | неудовлетворительно | - наличие грубых (существенных) ошибок;<br>- 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.

**7 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

управления малым бизнесом.

В результате изучения дисциплины студенты должны овладеть теоретическими знаниями о современных методах и системах управления в сфере управления малым бизнесом; усвоить современные принципы анализа и классификации малых предприятий, основные методологические принципы выявления, изучения, определения и управления в сфере управления малого бизнеса, основные понятия «управление», «малый бизнес», «бизнес-планирование», «конъюнктура рынка», «спрос потребителя», «технологии управления малым бизнесом»; уметь проводить исследования социально-психологических особенностей потребителя с учетом национально-региональных и демографических факторов, выполнять инновационные проекты в сфере малого бизнеса, разбираться в контроле качества процессов управления, параметрах технологических процессов, используемых ресурсов, знать специфические особенности проведения экспертизы и (или) диагностики объектов малого предпринимательства.

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 очереди.
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.

### 8 Список рекомендуемой литературы

1. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; под ред. М. Савиной; пер. А. Кириченко. - 7-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 180 с.: схем., табл. - ISBN 978-5-9614-5379-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=81655>
2. Блинов, А.О. Теория менеджмента: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 304 с.: табл., схем., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02404-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452815>
3. Валигурский, Д.И. Организация предпринимательской деятельности: учебник / Д.И. Валигурский. - 5-е изд. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 519 с.: ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02350-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=254017>;
4. Веснин, В.Р. Теория организации: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 272 с. - ISBN 978-5-392-16458-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252082>;
5. Понуждаев, Э.А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебное пособие / Э.А. Понуждаев, М.Э. Понуждаева. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - Кн. 1. - 661 с.: ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3721-0; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271807>;
6. Оценка стоимости бизнеса: практикум / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет»; авт.-сост. А.А. Соколова, В.В. Гарибов. - Ставрополь: СКФУ, 2016. - 106 с.: табл. - Библиогр. в кн.; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459134>
7. Предпринимательство: учебник / А.Н. Романов, В.Я. Горфинкель, Г.Б. Поляк и др.; под ред. В.Я. Горфинкель, Г.Б. Поляк. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 687 с. - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01545-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116987>

#### *б) дополнительная*

1. Румянцева, Е.Е. Инвестиции и бизнес-проекты: учебно-практическое пособие: в 2 ч. / Е.Е. Румянцева. - 2-е изд., стер. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2016. - Ч. 2. - 348 с.: ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-7879-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=450110>
2. Новикова, И.В. Управление региональными проектами и программами: учебное пособие / И.В. Новикова, С.Б. Рудич; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь: СКФУ, 2017. - 277 с.: ил. - Библиогр. в кн.; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124>
3. Маслова, Е.Л. Менеджмент: учебник / Е.Л. Маслова. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 333 с.: табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02414-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452863>



4. Артемьев, Н.В. Организационно-экономические проблемы декриминализации малого бизнеса России: монография / Н.В. Артемьев. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2015. - 247 с.: ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02712-8; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=446889>

5. Воробьева, Т.В. Управление инвестиционным проектом / Т.В. Воробьева. - 2-е изд., испр. - Москва: Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2016. - 147 с.: схем. - Библиогр. в кн.; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429013>

6. Юкаева, В.С. Менеджмент: краткий курс: учебное пособие / В.С. Юкаева. - 4-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 104 с.: ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-00632-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453524>

7. Вылегжанина, А.О. Организационный инструментарий управления проектом: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с.: ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

8. Арустамов, Э.А. Основы бизнеса: учебник / Э.А. Арустамов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 230 с.: табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01031-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=375802>;

9. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учебник / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 487 с.: схем., ил., табл. - Библиогр.: с. 469-470. - ISBN 978-5-238-02186-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116632>;

10. Малый бизнес. Организация, экономика, управление: учебное пособие / под ред. В.Я. Горфинкель, В.А. Швандера. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 496 с. - ISBN 978-5-238-01115-8; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83000>;

11. Витчукова, Е.А. Оценка стоимости бизнеса: конспект лекций / Е.А. Витчукова; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола: ПГТУ, 2015. - 104 с.: табл. - Библиогр. в кн.. - ISBN 978-5-8158-1533-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439340>

12. Чеботарев, Н.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учебник для бакалавров / Н.Ф. Чеботарев. - 3-е изд. - Москва: Дашков и Ко, 2015. - 253 с. - ISBN 978-5-394-02368-2; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=221283>

13. Руденко, И.В. Теория организации: учебно-методическое пособие / И.В. Руденко. - Омск: Омский государственный университет, 2014. - 96 с. - ISBN 978-5-7779-1697-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=238048>

#### **в) нормативно-правовые акты**

- «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ);
- Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 21.07.2005 N 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»;

- Федеральный закон от 26.12.2008 N 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»;
- Устав Брянской области (принят Брянской областной Думой 20 декабря 2012 года.

**г) электронные информационные ресурсы:**

- Федеральная служба государственной статистики – [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
- Сведения о странах СНГ и их основных макроэкономических показателях – [www.cisstat.com](http://www.cisstat.com)
- Официальный сайт Минфина России – [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru)
- Макроэкономическая статистика, обзоры и публикации по бюджетным проблемам – [www.eeg.ru](http://www.eeg.ru)
- Официальный сайт Института экономической политики имени Е.Т. Гайдара – [www.iet.ru](http://www.iet.ru)
- Официальный сайт Центра экономических и финансовых исследований и разработок – [www.cefir.ru](http://www.cefir.ru)
- Официальный сайт Министерства культуры РФ – <http://mkrf.ru>
- Экспертный канал "Открытая экономика" – [www.opec.ru](http://www.opec.ru)

**ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ****РАЗРАБОТАНЫ:**

к.э.н., доцентом кафедры  
экономики и управления

«11» апреля 2017 г.

  
(подпись)

(И.А. Матюшкина)

**УТВЕРЖДЕНЫ:**

Кафедрой экономики и управления  
Протокол №6 от «12» апреля 2017 г.

Заведующий кафедрой

  
(подпись)

(О.В. Бабич)

**СОГЛАСОВАНО:**

Руководитель ОПОП к.э.н., доцент

«12» апреля 2017 г.

  
(подпись)

(И.А. Матюшкина)