

ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

Факультет производственного менеджмента и маркетинга

Кафедра менеджмента в производственной сфере




**ПРОГРАММА
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Магистерская программа	«Антикризисное управление организациями»
Квалификация	магистр
Форма обучения	Очная
Общая трудоемкость	9
Год начала подготовки по учебному плану	2022

Донецк
2022

Программа Государственной итоговой аттестации составлена в соответствии с требованиями ГОС ВО по образовательной программе магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» с учетом рекомендаций ОПОП ВО по магистерской программе «Антикризисное управление организациями»

Составитель: канд.экон.наук, доцент  И.В. Петрова
(ученая степень, ученое звание) ФИО



Программа Государственной итоговой аттестации рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента в производственной сфере

Протокол от 17.02.2022 № 12

Заведующий кафедрой


(подпись)

Л.Н. Костина

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения	4
2. Требования к результатам освоения Государственной итоговой аттестации	6
3. Объем Государственной итоговой аттестации и виды учебной деятельности	22
4. Организация проведения Государственной итоговой аттестации	23
5. Структура Государственного экзамена	23
6. Содержание Государственного экзамена	23
7. Типовые задания и критерии оценивания знаний обучающихся на Государственном экзамене	28
8. Перечень литературы, разрешенной к использованию на Государственном экзамене	50
9. Организация проведения Государственного экзамена	51
10. Примерная тематика выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)	52
11. Организация проведения защиты выпускной квалификационной работы	54
12. Критерии оценивания знаний обучающихся на Государственном экзамене и на защите выпускной квалификационной работы	54
13. Материально-техническое обеспечение Государственной итоговой аттестации	54

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. В соответствии с Законом Донецкой Народной Республики «Об образовании» Государственная итоговая аттестация выпускников, завершающих обучение по программам высшего профессионального образования является заключительным и обязательным этапом оценки содержания и качества освоения обучающимися основной образовательной программы по направлению подготовки **38.04.02 «Менеджмент»** (магистерская программа **«Антикризисное управление организациями»**).

Государственная итоговая аттестация (далее – ГИА) проводится в целях определения соответствия результатов освоения обучающимися образовательной программы соответствующим требованиям Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки **38.04.02 «Менеджмент»**.

Программа составлена в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (далее – ГОС ВПО) для подготовки *магистров* по направлению подготовки **38.04.02 «Менеджмент»** (магистерская программа **«Антикризисное управление организациями»**) и «Порядком организации и проведения Государственной итоговой аттестации в ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» утвержденным приказом ректора от 30.06.2021 г. № 681а.

1.2. Нормативные документы, регламентирующие проведение ГИА по направлению подготовки **38.04.02 «Менеджмент»**:

Закон Донецкой Народной Республики «Об образовании» № 55-ІНС от 19.06.2015 г. (с изменениями);

Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования - магистратура по направлению подготовки **38.04.02 «Менеджмент»**, утвержденный приказом Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики от 28.06.2021 № 87-НП;

Порядок организации учебного процесса в образовательных организациях высшего профессионального образования Донецкой Народной Республики, утвержденный приказом Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики от 10.11.2017 г. № 1171 (с изменениями);

Порядок подготовки и защиты магистерских диссертаций обучающихся в ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики», утвержденный приказом ректора от 30.06.2021 г. № 687а;

Порядок организации и проведения Государственной итоговой аттестации выпускников образовательных организаций высшего профессионального образования Донецкой Народной Республики», утвержденный приказом Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики от 22.12.2015 г. № 922 (в редакции приказа Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики от 03.10.2016 г. № 1020);

Порядок о проверке письменных работ обучающихся на наличие плагиата в ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, утвержденный приказом ректора от 11.06.2018 г. № 544;

Порядок организации балльно-рейтинговой системы оценки качества освоения основных образовательных программ в ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики», утвержденный приказом ректора от 28.12.2018 г. № 1033;

ООП магистратуры, реализуемая ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», (магистерская программа «Антикризисное управление организациями»), год начала подготовки обучающихся 2021.

1.3. Программа ГИА по направлению подготовки **38.04.02 «Менеджмент»** (магистерская программа «Антикризисное управление организациями») включает в себя:

а) подготовку к сдаче и сдача государственного экзамена (итоговый междисциплинарный экзамен по направлению подготовки), позволяющий выявить и оценить теоретическую подготовку к решению профессиональных задач, готовность к основным видам профессиональной деятельности;

б) подготовку к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (ВКР) по одной из тем, отражающих актуальную проблематику деятельности в сфере антикризисного управления организациями.

1.4. **Цель Государственной итоговой аттестации** – выявление уровня теоретической и практической подготовленности выпускника образовательной организации высшего профессионального образования к выполнению профессиональных задач и соответствия его подготовки требованиям ГОС ВПО **по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»**.

Задача Государственной итоговой аттестации – установление соответствия содержания, уровня и качества подготовки выпускника требованиям ГОС ВПО; мотивация выпускников на дальнейшее повышение уровня компетентности в избранной сфере профессиональной деятельности на основе углубления и расширения полученных знаний и навыков путем продолжения познавательной деятельности в сфере практического применения знаний и компетенций.

1.5. ГИА осуществляется Государственной аттестационной комиссией (ГАК), состав которой утверждается приказом ректора ГОУ ВПО «ДОНАУИГС».

Успешное прохождение Государственной итоговой аттестации является основанием для выдачи обучающемуся документа о высшем профессиональном образовании и о квалификации образца, установленного Министерством науки и образования Донецкой Народной Республики.

1.6. Программа ГИА ежегодно пересматривается и обновляется с учетом изменений нормативно-правовой базы.

Изменения, внесенные в программу ГИА, рассматриваются на Учебно-методическом совете ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» и утверждается Ученым советом ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» не позднее 6 месяцев до даты начала проведения ГИА.

1.7. Программа ГИА входит в состав ООП по направлению подготовки **38.04.02 «Менеджмент»** (магистерская программа **«Антикризисное управление организациями»**) и хранится на выпускающей кафедре.

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

К Государственной итоговой аттестации допускается обучающийся, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план по направлению подготовки **38.04.02 «Менеджмент» (магистерская программа «Антикризисное управление организациями»)**.

Выпускник, освоивший образовательную программу магистратуры, должен обладать следующими компетенциями (должны совпадать с матрицей компетенций в учебном плане):

2.1. Перечень компетенций, которыми должен овладеть обучающийся при сдаче государственного экзамена:

Коды компетенций	Содержание компетенций	Планируемые результаты освоения образовательной программы
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий.	Знать: теоретические и методологические основания научных исследований; историю становления и развития основных научных школ, полемику и взаимодействие между ними; актуальные проблемы и тенденции развития соответствующей научной области и области профессиональной деятельности
		Уметь: анализировать, систематизировать и усваивать передовой опыт проведения научных исследований
		Владеть (навыки и/или опыт деятельности): основами формирования системы менеджмента организации и отдельных служб с учетом масштабов и направлений

		деятельности
ОК-2	Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	<i>Знать:</i> теоретические основы управления эффективностью деятельности промышленного предприятия
		<i>Уметь:</i> формировать критерии и систему показателей для оценки эффективности деятельности промышленного предприятия
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методами анализа эффективности деятельности предприятия
ОК-3	Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	<i>Знать:</i> формы и методы проведения изменений
		<i>Уметь:</i> делегировать полномочия, распределять права, ответственность и обязанности между исполнителями
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками изменения внутриорганизационных связей, совершенствования бизнес-процессов
ОК-4	Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала	<i>Знать:</i> принципы и методы проведения организационных изменений, факторы эффективного распределения и делегирования полномочия в механизме управления изменениями
		<i>Уметь:</i> управлять развитием организации, осуществлять анализ и разработку её стратегии на основе современных подходов к управлению в бизнес-среде; описать (формализовать) бизнес-процессы организации с учетом принципов управления изменениями
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками анализа системы управления организацией для принятия управленческих решений по разработке стратегии развития
ОПК-2	Способность организовывать процесс	<i>Знать:</i> принципы и методы организации управленческой деятельности; сущность концепций и

	управления организацией	<p>методологию теории организации; сущность, цели, задачи, виды и этапы организационного проектирования; принципы разделения труда в организациях; тенденции в развитии организаций; характеристику, типы организаций будущего и их современные прообразы</p> <p><i>Уметь:</i> эффективно распределять и делегировать полномочия в структуре аппарата управления организацией; проектировать организационную структуру; осуществлять комплексное организационное проектирование; разрабатывать решения в области организационных изменений и управления ими</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> основами формирования системы менеджмента организации и отдельных служб с учетом масштабов и направлений деятельности; методами организационного проектирования и управления организационными изменениями</p>
ОПК-3	Способность разрабатывать рациональные формы организации управления	<p><i>Знать:</i> формы организации управления в современных организациях</p> <p><i>Уметь:</i> определять очередность работ, рассчитывать срок их выполнения, составлять планы мероприятий реализации решений</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методами подбора исполнителей соответственно их квалификации и деловым качествам, организовывать их деятельность по выполнению решений, производить инструктаж для исполнителей</p>
ОПК-4	Способность самостоятельно принимать решение и нести	<p><i>Знать:</i> методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия) и методы</p>

	ответственность за их реализацию	<p>количественной и качественной обработки информации .для оценки готовности к изменениям</p> <p><i>Уметь:</i> использовать методы сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия) и методы количественной и качественной обработки информации</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методами сбора социальной информации (наблюдение, анализ документации, опрашивание, тестирование, социометрия) и методы количественной и качественной обработки информации для обеспечения процесса осуществления изменений</p>
ОПК-7	Способность к планированию и организации инновационной деятельности	<p><i>Знать:</i> современные тенденции в общественном потреблении; типы инноваций и инновационных стратегий; виды финансирования инновационной деятельности</p> <p><i>Уметь:</i> разрабатывать инновационную стратегию и план обновления продукции предприятия</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методами выбора инновационной стратегии предприятия с учетом внутренних и внешних факторов</p>
ОПК-8	Способность оценивать эффективность и результативность внедрения нововведений	<p><i>Знать:</i> виды и показатели экономического эффекта от освоения производства новой продукции</p> <p><i>Уметь:</i> определять совокупный, сравнительный и производственный экономический эффект от освоения производства новой продукции</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методиками определения экономического эффекта от освоения производства новой продукции</p>
ОПК-12	Способность	<i>Знать:</i> методы оценки и средства

	разработать программы обеспечения качества продукции	<p>обеспечения конкурентоспособности продукции на разных этапах инновационного процесса; сущность, основные задачи, направления и принципы функционально-стоимостного анализа; методы организации работ по функционально-стоимостному анализу</p> <p><i>Уметь:</i> организовывать и проводить функционально-стоимостный анализ продукции</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методиками организации проведения функционально-стоимостного анализа продукции</p>
ОПК-13	Способность проводить сравнительно-аналитический мониторинг качества продукции конкурентов	<p><i>Знать:</i> методы оценки конкурентоспособности продукции и проведения функционально-стоимостного анализа на разных этапах инновационного процесса</p> <p><i>Уметь:</i> оценивать конкурентоспособность продукции</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> различными методами оценки конкурентоспособности продукции</p>
ОПК-14	Способность анализировать кадровые процессы и явления с целью повышения кадровой безопасности предприятия	<p><i>Знать:</i> сущность концепций и методологию организационного поведения; задачи по формированию организационного поведения; типы компенсации поведения в процессе обучения; сущность, природу и концепции лидерства; основы управления мотивацией, коммуникационными процессами, конфликтами и командообразованием в организации, управления организационной культурой</p> <p><i>Уметь:</i> управлять поведением индивида в коллективе и организации; модифицировать организационное поведение путем разработки решений по управлению мотивацией,</p>

		<p>коммуникационными процессами, конфликтами и командообразованием в организации, управлению организационной культурой</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> Методами обучения поведению в организации; методами управления мотивацией, коммуникационными процессами, конфликтами и командообразованием в организации; методами управления организационной культурой</p>
ОПК-16	Способность формировать коллектив и руководить им	<i>Знать:</i> основные результаты новейших исследований по проблемам управленческой деятельности
		<i>Уметь:</i> использовать современные подходы, методы, инструменты управления
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методикой построения организационно-управленческих моделей
ОПК-18	Способность организовать работу субъекта предпринимательской деятельности	<i>Знать:</i> методы организации эффективного производства при планировании развития производственного потенциала промышленного предприятия
		<i>Уметь:</i> использовать базовую стратегию производства по определению возможности повышения объемов выпуска продукции и современные методы организации эффективного производства, а также разрабатывать комплексную программу развития промышленного предприятия
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками использования современных подходов и разработки мероприятий по управлению эффективностью деятельности промышленного предприятия
ПК-1	Способность	<i>Знать:</i> основные теории, принципы и

	оценивать влияние внешней среды на функционирование предприятий, организаций	методы анализа и оценивания процессов деятельности организации <i>Уметь:</i> применять научно-методический инструментальный анализа для оценки влияния факторов внешней среды <i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методами формирования информационной базы для анализа деятельности организации, определять способы ее обработки, систематизации и презентации
ПК-2	Способность оценивать степень влияния внутренней среды на функционирование предприятия, организации	<i>Знать:</i> основные составляющие внутренней среды; способы сбора и обработки качественной и своевременной информации о внутренней среде организации
		<i>Уметь:</i> грамотно организовать сбор и обработку необходимых для анализа данных; осуществить анализ
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками проведения анализа среды организации с использованием инструментов стратегического анализа
ПК-4	Способность непосредственно участвовать в организации различных форм обучения на предприятии, организации	<i>Знать:</i> особенности организации управленческой деятельности; основные закономерности управления различными системами, в том числе социально-экономическими (организациями)
		<i>Уметь:</i> оценивать эффективность деятельности управления
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> основными методиками управления персоналом и группами, в том числе механизмами мотивации трудовой деятельности
ПК-9	Способность формирования гипотезы, цели, задач и ожидаемых результатов, исследование в	<i>Знать:</i> подходы к выявлению научной проблемы
		<i>Уметь:</i> обосновывать тему и актуальность научных исследований, формулировать гипотезу, цель, задачи исследования и формулировать

	рамках общего научного процесса	новизну научных результатов <i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками проведения научных исследований
ПК-11	Способность формировать целевые группы, ориентированные на выполнение НИОКР, осуществлять управление и эффективное использование их потенциала	<i>Знать:</i> кадровое и психологическое обеспечение процесса научных исследований
		<i>Уметь:</i> формировать целевые группы, ориентированные на выполнение НИОКР, обосновать методы и формы внедрения исследований
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками управления и эффективного использования потенциала целевых групп, ориентированных на выполнение НИОКР
ДПК-1	Способность решать задачи планирования освоения производства новой продукции	<i>Знать:</i> методы планирования и освоения производства новой продукции
		<i>Уметь:</i> решать задачи планирования обновления продукции: задачи о критическом пути, задачи по распределению ресурсов, задачи о назначении
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методами планирования обновления продукции
ДПК-2	Способность руководить организацией разработки новой продукции, ее внедрением в производство и выводом на рынок	<i>Знать:</i> нормативные документы относительно разработки и модернизации продукции; стадии и этапы разработки новой продукции; методы прогнозирования момента вывода новой продукции на рынок
		<i>Уметь:</i> использовать динамические модели при прогнозировании момента вывода новой продукции на рынок
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методами прогнозирования момента вывода новой продукции на рынок
ДПК-3	Способность руководить организацией	<i>Знать:</i> этапы и содержание подготовки производства; средства автоматизация процессов подготовки производства;

	подготовки производства	роль гибких производств в интенсификации производства
		<i>Уметь:</i> организовывать подготовку производства новой продукции
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методами определения срока службы новой продукции, методами и средствами организации подготовки производства

2.2. Перечень компетенций, которыми должен овладеть обучающийся при защите выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации):

Коды компетенций	Содержание компетенций	Планируемые результаты освоения образовательной программы
ОК-1	Способность усваивать и реализовывать научные и культурные достижения мировой цивилизации	<i>Знать:</i> роль науки в развитии культуры, характер взаимодействия науки и техники; осознавать ценность научной рациональности; знать ее исторические типы и структуру; специфику научного мировоззрения; сущность науки как социального института, ее структуру и функции, значение в жизни человека и развитии современного общества; парадигмы и ценностные установки научного познания, взаимосвязь науки и философии, способы взаимодействия науки с другими областями деятельности человека
		<i>Уметь:</i> аналитически представлять важнейшие события в истории и философии науки, роль и значение выдающихся учёных; проследить истоки возникновения научного знания, важнейших направлений отраслей науки и техники; отличать науку от ненауки; проводить рациональную реконструкцию отдельных фактов и явлений истории науки; грамотно комментировать основное содержание конкретных важнейших научных теорий, проводить квалифицированную

		оценку соотношения рационального и альтернативного знания в различных культурно-исторических условиях
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками применения знаний по истории и философии науки к решению конкретных проблем научного исследования; использовать методы научного и философского познания к решению задач в профессиональной сфере
ОК-2	Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	<i>Знать:</i> теоретические основы управления эффективностью деятельности промышленного предприятия
		<i>Уметь:</i> формировать критерии и систему показателей для оценки эффективности деятельности промышленного предприятия
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методами анализа эффективности деятельности предприятия
ОК-3	Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	<i>Знать:</i> формы и методы проведения изменений
		<i>Уметь:</i> делегировать полномочия, распределять права, ответственность и обязанности между исполнителями
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками изменения внутриорганизационных связей, совершенствования бизнес-процессов
ОПК-2	Способность организовывать процесс управления организацией	<i>Знать:</i> принципы и методы организации управленческой деятельности; сущность концепций и методологию теории организации; сущность, цели, задачи, виды и этапы организационного проектирования; принципы разделения труда в организациях; тенденции в развитии организаций; характеристику, типы организаций будущего и их современные прообразы
		<i>Уметь:</i> эффективно распределять и

		<p>делегировать полномочия в структуре аппарата управления организацией; проектировать организационную структуру; осуществлять комплексное организационное проектирование; разрабатывать решения в области организационных изменений и управления ими</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> основами формирования системы менеджмента организации и отдельных служб с учетом масштабов и направлений деятельности; методами организационного проектирования и управления организационными изменениями</p>
ОПК-3	Способность разрабатывать рациональные формы организации управления	<i>Знать:</i> формы организации управления в современных организациях
		<i>Уметь:</i> определять очередность работ, рассчитывать срок их выполнения, составлять планы мероприятий реализации решений
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методами подбора исполнителей соответственно их квалификации и деловым качествам, организовывать их деятельность по выполнению решений, производить инструктаж для исполнителей
ОПК-6	Способность к усовершенствованию операционного менеджмента на основе методов календарного планирования, оперативного учета и диспетчеризации	<i>Знать:</i> методику принятия решений в управлении производственной инфраструктуры
		<i>Уметь:</i> формировать политику повышения эффективности управления операционной деятельностью
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методологией принятия решений в управлении операционной деятельностью организации
ОПК-7	Способность к планированию и	<i>Знать:</i> современные тенденции в общественном потреблении; типы

	организации инновационной деятельности	<p>инноваций и инновационных стратегий; виды финансирования инновационной деятельности</p> <p><i>Уметь:</i> разрабатывать инновационную стратегию и план обновления продукции предприятия</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методами выбора инновационной стратегии предприятия с учетом внутренних и внешних факторов</p>
ОПК-8	Способность оценивать эффективность и результативность внедрения нововведений	<p><i>Знать:</i> виды и показатели экономического эффекта от освоения производства новой продукции</p> <p><i>Уметь:</i> определять совокупный, сравнительный и производственный экономический эффект от освоения производства новой продукции</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методиками определения экономического эффекта от освоения производства новой продукции</p>
ОПК-12	Способность разработать программы обеспечения качества продукции	<p><i>Знать:</i> методы оценки и средства обеспечения конкурентоспособности продукции на разных этапах инновационного процесса; сущность, основные задачи, направления и принципы функционально-стоимостного анализа; методы организации работ по функционально-стоимостному анализу</p> <p><i>Уметь:</i> организовывать и проводить функционально-стоимостный анализ продукции</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методиками организации проведения функционально-стоимостного анализа продукции</p>
ОПК-13	Способность проводить сравнительно-аналитический	<p><i>Знать:</i> методы оценки конкурентоспособности продукции и проведения функционально-стоимостного анализа на разных этапах</p>

	мониторинг качества продукции конкурентов	<p>инновационного процесса</p> <p><i>Уметь:</i> оценивать конкурентоспособность продукции</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> различными методами оценки конкурентоспособности продукции</p>
ОПК-14	Способность анализировать кадровые процессы и явления с целью повышения кадровой безопасности предприятия	<p><i>Знать:</i> сущность концепций и методологию организационного поведения; задачи по формированию организационного поведения; типы компенсации поведения в процессе обучения; сущность, природу и концепции лидерства; основы управления мотивацией, коммуникационными процессами, конфликтами и командообразованием в организации, управления организационной культурой</p> <p><i>Уметь:</i> управлять поведением индивида в коллективе и организации; модифицировать организационное поведение путем разработки решений по управлению мотивацией, коммуникационными процессами, конфликтами и командообразованием в организации, управлению организационной культурой</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> Методами обучения поведению в организации; методами управления мотивацией, коммуникационными процессами, конфликтами и командообразованием в организации; методами управления организационной культурой</p>
ОПК-16	Способность формировать коллектив и руководить им	<p><i>Знать:</i> основные результаты новейших исследований по проблемам управленческой деятельности</p> <p><i>Уметь:</i> использовать современные подходы, методы, инструменты управления</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методикой построения</p>

		организационно-управленческих моделей
ОПК-18	Способность организовать работу субъекта предпринимательской деятельности	<i>Знать:</i> методы организации эффективного производства при планировании развития производственного потенциала промышленного предприятия
		<i>Уметь:</i> использовать базовую стратегию производства по определению возможности повышения объемов выпуска продукции и современные методы организации эффективного производства, а также разрабатывать комплексную программу развития промышленного предприятия
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками использования современных подходов и разработки мероприятий по управлению эффективностью деятельности промышленного предприятия
ПК-1	Способность оценивать влияние внешней среды на функционирование предприятий, организаций	<i>Знать:</i> основные теории, принципы и методы анализа и оценивания процессов деятельности организации
		<i>Уметь:</i> применять научно-методический инструментарий анализа для оценки влияния факторов внешней среды
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методами формирования информационной базы для анализа деятельности организации, определять способы ее обработки, систематизации и презентации
ПК-2	Способность оценивать степень влияния внутренней среды на функционирование предприятия, организации	<i>Знать:</i> основные составляющие внутренней среды; способы сбора и обработки качественной и своевременной информации о внутренней среде организации
		<i>Уметь:</i> грамотно организовать сбор и обработку необходимых для анализа данных; осуществить анализ
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками проведения

		анализа среды организации с использованием инструментов стратегического анализа
ПК-4	Способность непосредственно участвовать в организации различных форм обучения на предприятии, организации	<i>Знать:</i> особенности организации управленческой деятельности; основные закономерности управления различными системами, в том числе социально-экономическими (организациями)
		<i>Уметь:</i> оценивать эффективность деятельности управления
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> основными методиками управления персоналом и группами, в том числе механизмами мотивации трудовой деятельности
ПК-9	Способность формирования гипотезы, цели, задач и ожидаемых результатов, исследование в рамках общего научного процесса	<i>Знать:</i> подходы к выявлению научной проблемы
		<i>Уметь:</i> обосновывать тему и актуальность научных исследований, формулировать гипотезу, цель, задачи исследования и формулировать новизну научных результатов
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками проведения научных исследований
ПК-10	Способность разрабатывать алгоритм проведения научного исследования, составлять календарный план научного исследования	<i>Знать:</i> технологию организации процесса научных исследований
		<i>Уметь:</i> разрабатывать алгоритм проведения и составлять календарный план научного исследования
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками обоснования достоверности, теоретической и практической значимости научных результатов
ПК-11	Способность формировать целевые группы, ориентированные на выполнение НИОКР, осуществлять управление и	<i>Знать:</i> кадровое и психологическое обеспечение процесса научных исследований
		<i>Уметь:</i> формировать целевые группы, ориентированные на выполнение НИОКР, обосновать методы и формы внедрения исследований
		<i>Владеть (навыки и/или опыт</i>

	эффективное использование их потенциала	<i>деятельности</i>): навыками управления и эффективного использования потенциала целевых групп, ориентированных на выполнение НИОКР
ДПК-1	Способность решать задачи планирования освоения производства новой продукции	<i>Знать</i> : методы планирования и освоения производства новой продукции
		<i>Уметь</i> : решать задачи планирования обновления продукции: задачи о критическом пути, задачи по распределению ресурсов, задачи о назначении
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности)</i> : методами планирования обновления продукции
ДПК-2	Способность руководить организацией разработки новой продукции, ее внедрением в производство и выводом на рынок	<i>Знать</i> : нормативные документы относительно разработки и модернизации продукции; стадии и этапы разработки новой продукции; методы прогнозирования момента вывода новой продукции на рынок
		<i>Уметь</i> : использовать динамические модели при прогнозировании момента вывода новой продукции на рынок
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности)</i> : методами прогнозирования момента вывода новой продукции на рынок
ДПК-3	Способность руководить организацией подготовки производства	<i>Знать</i> : этапы и содержание подготовки производства; средства автоматизация процессов подготовки производства; роль гибких производств в интенсификации производства
		<i>Уметь</i> : организовывать подготовку производства новой продукции
		<i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности)</i> : методами определения срока службы новой продукции, методами и средствами организации подготовки производства

3. ОБЪЕМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Государственная итоговая аттестация проходит в 4 семестре на базе знаний, полученных обучающимися при изучении учебных дисциплин по направлению подготовки **38.04.02 «Менеджмент» (магистерская программа «Антикризисное управление организациями»)** и рассчитана на сосредоточенное прохождение в 4 семестре (2 курс) обучения в объеме 324 академических часов (9 ЗЕ).

Программа предполагает, что обучающиеся имеют теоретическую и практическую подготовку в области антикризисного управления организациями.

Общая трудоемкость в виде часов и зачетных единиц берется из учебного плана соответствующего направления подготовки.

Виды учебной работы	В академических часах	В зачетных единицах
Общая трудоемкость ГИА по учебному плану	324	9
<i>Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена</i>		
Контактная работа (КР):	-	-
Самостоятельная работа (СР):	-	-
Подготовка к сдаче государственного экзамена	108	3
Вид контроля: сдача государственного экзамена		
<i>Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы</i>		
Контактная работа (КР):	-	-
Самостоятельная работа (СР):	-	-
Выполнение, написание и оформление ВКР	216	6
Вид контроля: защита ВКР		

4. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Организация и проведение Государственной итоговой аттестации проводится в соответствии с «Порядком организации и проведения Государственной итоговой аттестации в ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» (приказ ректора от 30.06.2021 г. № 681а).

5. СТРУКТУРА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

Государственный экзамен (итоговый междисциплинарный экзамен по направлению подготовки) включает ключевые и практически значимые вопросы по обязательным дисциплинам базовой и вариативной части профессионального цикла учебного плана.

Государственный экзамен по направлению подготовки **38.04.02 «Менеджмент» (магистерская программа «Антикризисное управление организациями»)** проводится в *письменной* форме.

Дисциплины обязательной части (**2 учебные дисциплины**):

1. Менеджмент организаций
2. Управление качеством

Дисциплины части, формируемой участниками образовательных отношений (**3 учебные дисциплины**):

1. Теория и механизмы антикризисного управления
2. Управление изменениями
3. Управление устойчивостью предприятия и предупреждение банкротства

Билет для сдачи Государственного экзамена по проверке освоения обучающимися общепрофессиональных и профессиональных компетенций состоит из пятидесяти тестовых задания и одного практического / ситуационного задания.

Перечень тестовых и типовых практических заданий (задач), критерии и показатели оценивания представлены в разделе 7.

6. СОДЕРЖАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

6.1. Менеджмент организаций

Содержание дисциплины.

Раздел 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Тема 1.1. Основные положения теории организации

Тема 1.2. Организационные структуры

Раздел 2. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Тема 2.1 Развитие науки управления

Тема 2.2. Методы управления организациями: кибернетический подход

Раздел 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

Тема 3.1. Коммуникации в управлении

Тема 3.2. Власть и влияние

Рекомендованная литература

а) основная

- Производственный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.В. Жадан, А. П. Стехин, В. Н. Беленцов, И. В. Петрова, А. В. Кретьова, [и др] ; под общ. ред. А. В. Жадана.– Электрон. текстовые дан. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2016. – 628 с.

- Менеджмент организаций: учебник. В 2-х ч. Ч. 2 / под общ. ред. профессора В.В. Дорофиевко. (глава 2 (п. 2.5), глава 7 (п. 7.5)). - Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 152-166, 687-699.

б) дополнительная

- Менеджмент организаций: учебник / под общ. ред. профессора Л.Б. Костровец. - Донецк: ДонАУиГС, 2018.

6.2. Управление качеством

Содержание дисциплины.

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Тема 1. Общие основы управления качеством.

Тема 2. Концепция Всеобщего (Тотального) управления качеством (TQM).

Тема 3. Методы (инструменты) реализации концепции TQM.

Тема 4. Концепция «Шесть сигм». Реализация концепции «Шесть сигм».

РАЗДЕЛ 2. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ

Тема 5. Разработка программ обеспечения качества.

Тема 6. Качество и конкурентоспособность продукции.

Тема 7. Разработка рекомендаций по внедрению изменений в требования к качеству продукции.

Рекомендованная литература

а) основная

- Жадан А.В. Управление качеством: учебно-методическое пособие для обучающихся 2 курса образовательных программ магистратуры направлений подготовки 38.04.02 «Менеджмент» и 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (магистерская программа «Управление проектами») очной / заочной форм обучения. ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2021

- Самсонова, М. В. Всеобщее управление качеством: учебное пособие Ульяновск : УлГТУ, 2014

б) дополнительная

- Производственный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.В. Жадан, А. П. Стехин, В. Н. Беленцов, И. В. Петрова, А. В. Кретьова, [и др] ; под общ. ред. А. В. Жадана. – Электрон. текстовые дан. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2016. – 628 с.

- Менеджмент организаций: учебник. В 2-х ч. Ч. 2 / под общ. ред. профессора В.В. Дорофиевко. (глава 2 (п. 2.5), глава 7 (п. 7.5)). - Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 152-166, 687-699.

6.3. Теория и механизмы антикризисного управления

Содержание дисциплины.

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Тема 1.1. Цикличность развития и экономические кризисы

Тема 1.2. Генезис представлений об антикризисном управлении

Тема 1.3. Понятие и сущность антикризисного управления

Тема 1.4. Отечественный и зарубежный опыт в антикризисном управлении

Раздел 2. МЕХАНИЗМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Тема 2.1. Механизмы управления в кризисной ситуации

Тема 2.2. Стратегия и тактика антикризисного управления

Тема 2.3. Инвестиционная политика и источники финансирования инвестиций в условиях кризиса

Тема 2.4. Ключевые механизмы управления рисками в антикризисном управлении

Рекомендованная литература

а) основная

1. Перевозникова, Е.В. Основы антикризисного управления организацией : учебное пособие для обучающихся 2 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Антикризисное управление организациями») очной формы обучения / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС», Кафедра менеджмента в производственной сфере ; сост. Е. В. Перевозникова. – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – 290 с.

2. Рыбкина, М.В. Антикризисное управление. Ульянов.гос.тех.ун-т. – Ульяновск: УлГТУ, 2020

3. Круглова, Н. Ю. Антикризисное управление: учебное пособие Москва : КНОРУС, 2013

б) дополнительная

1. Тарасова, Е.В., Фоменко Е.И. Антикризисное управление. Конспект лекций для обучающихся 3-го курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент непромышленной сферы», «Управление малым бизнесом») / очной/заочной форм обучения, – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020.

2. Менеджмент организации: учебник / под общ. ред. проф. В. В. Дорофиевко ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2018

6.4. Управление изменениями

Содержание дисциплины.

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Тема 1.1. Основопологающие идеи и принципы управления изменениями

Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации

Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений

Раздел 2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании

Тема 2.2. Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления

Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений

Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации

Рекомендованная литература

а) основная

- Бабкина, О. Н. Управление изменениями : учебное пособие по изучению дисциплины для бакалавров направления: 38.03.02 Менеджмент / О. Н. Бабкина. — Ставрополь : АГРУС, 2019. — 264 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109409.html> (дата обращения: 10.11.2021).
- Конев, А. Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты : монография / А. Н. Конев. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 137 с. — ISBN 978-5-4487-0154-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72886.html> (дата обращения: 10.11.2021). — Режим доступа: DOI: <https://doi.org/10.23682/72886>
- Джон, Джестон Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов / Джестон Джон, Нелис Йохан ; под редакцией В. Тренева, Е. Бекназаровой ; перевод В. Агапов. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 648 с. — ISBN 978-5-9614-4350-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86792.html> (дата обращения: 10.11.2021).

б) дополнительная

- Кен, Швабер Скрам: гибкое управление продуктом и бизнесом / Швабер Кен ; перевод Д. Блинов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 240 с. — ISBN 978-5-9614-2546-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/96868.html> (дата обращения: 10.11.2021).
- Осколкова, М. В. Стратегическое управление организационной культурой российских корпораций : монография / М. В. Осколкова. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. — 162 с. — ISBN 978-5-9961-2069-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101452.html> (дата обращения: 10.11.2021).
- Жданкин, Н. А. Менеджмент. Управление в цифровой экономике : курс лекций / Н. А. Жданкин. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2020. — 252 с. — ISBN 978-5-907226-83-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106720.html> (дата обращения: 10.11.2021).

6.5. Управление устойчивостью предприятия и предупреждение банкротства

Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Тема 1.1. Устойчивость как свойство и состояние системы

Тема 1.2. Роль и место экономической устойчивости в антикризисном управлении

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Тема 2.1. Взаимодействие устойчивости и эффективности в развитии социально-экономических систем

Тема 2.2. Анализ современного методического инструментария оценки устойчивости предприятия

Тема 2.3. Формирование инструментария и оценки кризисных явлений на предприятиях

РАЗДЕЛ 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Тема 3.1. Методика оценки устойчивости предприятия по критериям

Тема 3.2. Методика распознавания стадий кризиса по критериям устойчивости предприятия

РАЗДЕЛ 4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Сущность и составляющие экономической устойчивости предприятия

4.2. Основные факторы, влияющие на уровень экономической устойчивости предприятия

РАЗДЕЛ 5. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Тема 5.1. Производственная устойчивость предприятия

Тема 5.2. Финансовая устойчивость предприятия

Тема 5.3. Кадровая устойчивость предприятия

Рекомендованная литература

а) основная

1. Кравченко, Л. Н. Учет и анализ банкротств : учебное пособие / Л. Н. Кравченко, И. А. Слабинская. — Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2019. — 305 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106208.html> (дата обращения: 12.11.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Щербак, О. Д. Учет и анализ банкротств : практикум / О. Д. Щербак. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2020. — 92 с. — ISBN 978-5-7014-0980-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106161.html> (дата обращения: 12.11.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

б) дополнительная

1. Хоружий, Л. И. Учет, отчетность и диагностика банкротства в условиях антикризисного управления : практикум / Л. И. Хоружий, И. Н. Турчаева, Н. А. Кокорев. — Москва : Научный консультант, 2020. — 156 с. — ISBN 978-5-907330-26-9. — Текст : электронный // Электронно-

библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110594.html> (дата обращения: 12.11.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

7. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ГОСУДАРСТВЕННОМ ЭКЗАМЕНЕ

7.1. Перечень типовых практических/ситуационных заданий и тестовых заданий представлен ниже в соответствующих таблицах.

Типовые практические/ситуационные задания, выносимые на Государственный экзамен

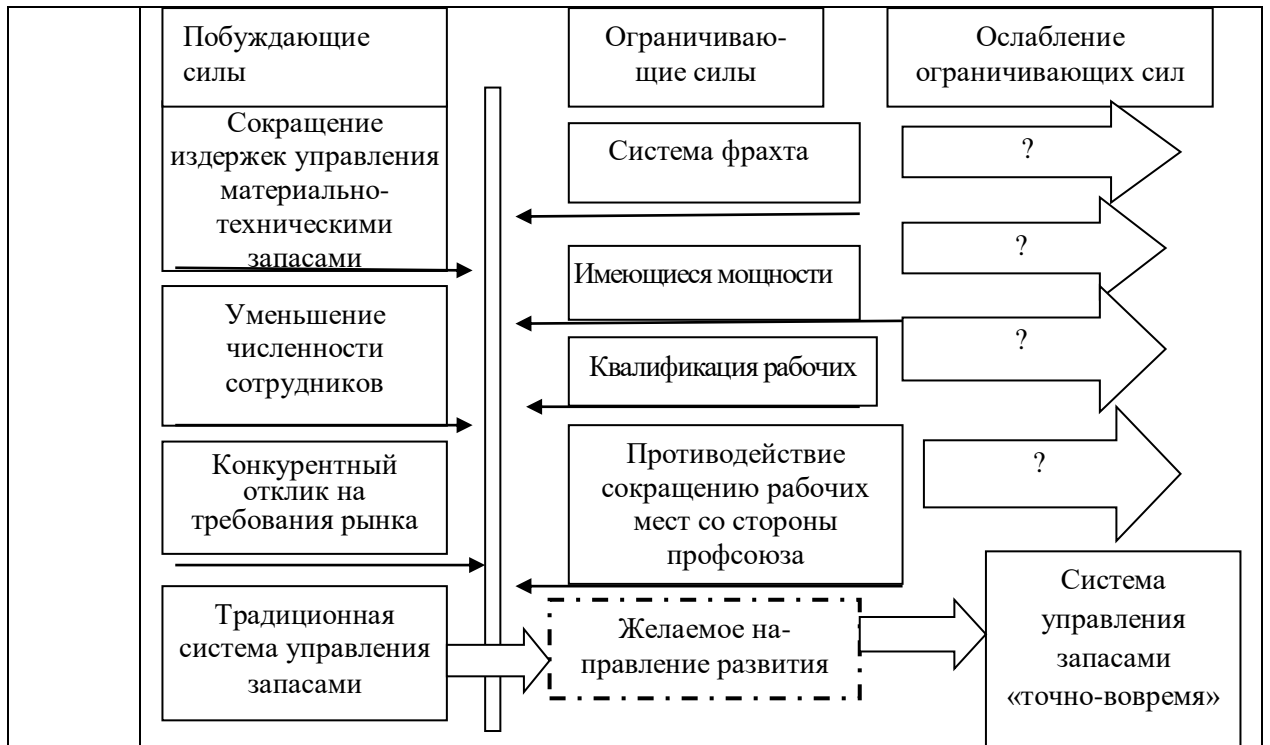
№ задания	Содержание задания																				
<i>Менеджмент организаций</i>																					
1	<p><i>I. Исходные данные</i> Деятельность любого промышленного предприятия основывается на управлении ресурсным потенциалом, который является основой устойчивого развития. Ресурсный потенциал предприятия – это совокупность ресурсов всех видов, как имеющихся у предприятия на момент производства, так и тех, которые можно привлечь в будущем, и способов их соединения, с учетом их целевых и качественных характеристик, для получения новых видов продукции (работ, услуг) или большей их стоимости. Для оценки будущего развития предприятия необходима такая категория, как ресурсный потенциал, так как она отражает направления расширения и воспроизводства источников ресурсов.</p> <p><i>II. Задача к ситуации</i> На основе данных о ресурсном потенциале предприятия (численность промышленно производственного персонала, стоимость основных производственных фондов, объем материальных ресурсов, финансовые результаты) необходимо провести комплексную оценку его использования. Динамика показателей использования ресурсного потенциала предприятия представлена ниже.</p> <p><i>III. Информационное обеспечение задачи</i></p> <table border="1" data-bbox="368 1514 1469 2047"> <thead> <tr> <th data-bbox="368 1514 427 1615">№</th> <th data-bbox="427 1514 1043 1615">Показатель</th> <th data-bbox="1043 1514 1254 1615">Отчетный год</th> <th data-bbox="1254 1514 1469 1615">Предыдущий год</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="368 1615 427 1753">1</td> <td data-bbox="427 1615 1043 1753">Выручка от реализации продукции (без косвенных налогов и сборов), тыс. руб.</td> <td data-bbox="1043 1615 1254 1753">36099</td> <td data-bbox="1254 1615 1469 1753">27756</td> </tr> <tr> <td data-bbox="368 1753 427 1854">2</td> <td data-bbox="427 1753 1043 1854">Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.</td> <td data-bbox="1043 1753 1254 1854">6829</td> <td data-bbox="1254 1753 1469 1854">4926</td> </tr> <tr> <td data-bbox="368 1854 427 1955">3</td> <td data-bbox="427 1854 1043 1955">Среднеучетная численность персонала, чел.</td> <td data-bbox="1043 1854 1254 1955">220</td> <td data-bbox="1254 1854 1469 1955">204</td> </tr> <tr> <td data-bbox="368 1955 427 2047">4</td> <td data-bbox="427 1955 1043 2047">Использовано материальных ресурсов, тыс. руб.</td> <td data-bbox="1043 1955 1254 2047">16894</td> <td data-bbox="1254 1955 1469 2047">11560</td> </tr> </tbody> </table>	№	Показатель	Отчетный год	Предыдущий год	1	Выручка от реализации продукции (без косвенных налогов и сборов), тыс. руб.	36099	27756	2	Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	6829	4926	3	Среднеучетная численность персонала, чел.	220	204	4	Использовано материальных ресурсов, тыс. руб.	16894	11560
№	Показатель	Отчетный год	Предыдущий год																		
1	Выручка от реализации продукции (без косвенных налогов и сборов), тыс. руб.	36099	27756																		
2	Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	6829	4926																		
3	Среднеучетная численность персонала, чел.	220	204																		
4	Использовано материальных ресурсов, тыс. руб.	16894	11560																		

	5	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	5184,5	4422		
2	<p><i>I. Исходные данные</i> Агрегат работает в три смены. Каждую смену его обслуживает бригада численностью 7 чел. Изучение организации труда показало, что эффективность работы может повыситься, если вместо трех самостоятельных бригад организовать одну сквозную бригаду на все три смены.</p> <p><i>II. Задача к ситуации</i> Определить:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. размер потерь времени из-за преждевременного окончания работы за год тремя бригадами и потери времени, связанные с передачей смены; 2. выигрыш во времени из-за сокращения количества наладок оборудования; 3. экономию численности рабочих, исходя из пунктов 1-2; 4. рост объемов производства в связи с новой организацией труда; 5. экономию на условно-постоянных расходах; 6. экономию на заработной плате бригадиров; 7. экономию в целом по основной и дополнительной зарплате с учетом отчислений на социальные мероприятия; 8. условно-годовую экономию (сумму экономии в целом по оплате труда и экономии на условно-постоянных расходах). <p><i>III. Информационное обеспечение задачи</i></p>					
		№	Показатели для расчета	Ед. изм.	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия
		1	Количество бригад в три смены	ед.	3	1
		2	Количество бригадиров	чел.	3	1
		3	Численность рабочих одной бригады	чел.	7	21
		4	Средняя величина внутрисменных потерь времени в связи с преждевременным окончанием работы в расчете на 1 рабочего (данные – фотография рабочего дня)	мин.	17	-
		5	Годовой эффективный фонд рабочего времени	дни	232	232
		6	Затраты времени на передачу смены одним рабочим (по данным фотографии рабочего дня)	мин.	15	-
		7	Среднее количество наладок в течение 3 смен	ед.	8	5
		8	Продолжительность одной наладки	час.	0,4	0,4
	9	Тарифная часовая ставка наладчика	руб.	3,5	3,5	

10	Доплата за бригадирство в год (на 1 бригадира)	руб.	480	480
11	Дополнительная заработная плата наладчика	%	10	10
12	Отчисления на социальные мероприятия	%	37	37
13	Условно-постоянные расходы в структуре себестоимости	%	30	30
14	Себестоимость годового объема производства по цеху	тыс. руб.	82	?

Управление изменениями

1	<p><i>Сопrotивление изменениям, их причины и методы его преодоления</i></p> <p>Описание задания. Система управления запасами (JIT) призвана обеспечивать поставки материалов в компанию именно в то время, когда они необходимы, для выполнения производственных операций. Анализ, проведенный в одной из промышленных компаний в США, показал, что движущими силами внедрения системы JIT были: 1) существенное сокращение затрат, вызванное уменьшением материально-технических запасов; 2) возможность уменьшения численности персонала, обслуживающего запасы; 3) повышение скорости реакции на требования рынка. Силами, ограничивающими внедрение новой системы, оказались: 1) система фрахта, не способная обеспечить своевременную поставку грузов; 2) производственные мощности, не приспособлены к новой системе; 3) квалификация рабочих, не соответствующая требованиям, предъявляемым системой JIT; 4) противодействие профсоюзов сокращению числа рабочих мест. В результате побуждающих сил оказалось недостаточно для преодоления действия ограничивающих сил.</p> <p>Контрольный вопрос. Для изменения соотношения сил в пользу новой системы какие действия должны предпринять менеджеры?</p>
---	---



Роль руководителя в процессе осуществления изменений

Описание задания. “Новости из Усть-Лабинского ЛПУМГ”

В связи с уходом на пенсию по состоянию здоровья опытного руководителя Усть-Лабинского ЛПУМГ РАО “Газпром” и переходом на другую работу главного инженера возникла необходимость подобрать новые кандидатуры на должность начальника и главного инженера управления. Управление стояло на пороге коренной реконструкции компрессионной станции, предстояла замена перекачивающих агрегатов и вспомогательного оборудования компрессорной станции, внедрение АСУ ПХД и телемеханизации магистральных газопроводов. После предварительного анализа кадровой ситуации выбор руководства остановился на следующих кандидатурах (см. табл.).

Уколова А.П. рекомендовали друзья по институту и вышестоящее руководство.

Самсонова Ю.И. рекомендовал работник предприятия, который ранее работал под его руководством в Газлийском ЛПУМГ.

Ведущим специалистам предприятия приходилось встречаться с Уколовым А.П. на совещаниях разного уровня, они высказывали критические замечания в адрес Уколова А.П., основанные только на впечатлениях от общения. При обсуждении кандидатуры на должность начальника ЛПУМГ мнения разделились.

Пояснительная записка

Уколов Александр Павлович В период перестройки, когда стали образовываться частные фирмы, товарищества с ограниченной ответственность и т.д., Уколов Александр Павлович занялся торговлей каракулем и шерстью. Через два года его фирма распалась. Одновременно освободилось место начальника Газлийского ЛПУМГ, и он был принят на работу, где проработал 3 года. В этот период нарастали межнациональные конфликты и Александр Павлович решил переехать на постоянное место жительства в Россию. Друзья, с которыми он учился в институте, порекомендовали его на должность начальника Усть-Лабинского ЛПУМГ, и вышестоящая организация настойчиво рекомендовала принять его на эту должность. Специалисты предприятия ранее встречались с ним на различных совещаниях с Уколовым А.П. и при обсуждении кандидатур высказали ряд критических замечаний в его адрес, а именно: в общении проявляет высокомерие, в компании много пьет, в разговоре упорно навязывает

свою точку зрения.

Таблица

Краткие сведения о кандидатах

	Уколов А.П.	Самсонов Ю.И.	Чередниченко С.А.
Возраст	45	35	40
Образование	Высшее, инженер-электрик	Высшее, инженер-механик	Высшее, инженер-АСУ
Занимаемая должность	Начальник Газлийского ЛПУМГ, 3 года	Начальник ПДСП “Азиятрансгаз”, 3 года	Инженер ГСК Усть-Лабинского ЛПУМГ, 4 года
Опыт работы	года - директор ТОО “Золотое руно” (Торговля каракулем и шерстью) года - главный инженер Газлийского ЛПУМГ 5 лет - сменный инженер КС Газлийского ЛПУМГ года - оператор по добыче на промысле № 3 Газлийского ЛПУМГ	1 год - главный инженер Газлийского ЛПУМГ год - начальник КС Газлийского ЛПУМГ 4 года - зам. начальника КС Газлийского ЛПУМГ года- диспетчер Газлийской КС года - оператор по добыче газа промысла №5 Газлийского ЛПУМГ	2 года - мастер бригады наладчиков Усть-Лабинского ЛПУМГ 3 года - начальник цеха завода “Темп” 2 года - мастер бригады наладчиков Усть-Лабинского ЛПУМГ 3 года - бригадир наладчиков Усть-Лабинского ЛПУМГ
Навыки коммуникации	-	Отличные	Хорошие
Прилежание	-	-	Исключительное
Авторитет в коллективе	-	-	Хороший
Аналитические способности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
Настойчивость	Исключительная	Высокая	Высокая

Самсонов Юрий Павлович был рекомендован работником Усть-Лабинского ЛПУМГ, который ранее работал под его руководством и знал его с хорошей стороны.

Чередниченко Сергей Александрович. После окончания машиностроительного техникума он поступил на работу в Кушевское ЛПУМГ, где проработал 12 лет, продвижения по службе не было, так как он не имел высшего образования и не хватало определенных знаний для выполнения высококвалифицированной работы. Проработав 5 лет, Сергей Александрович поступил в институт на заочное отделение.

Завод “Темп” получил большой заказ, и директор завода пригласил Сергея Александровича возглавить цех, 3 года он успешно работал в этой должности, но возникли сложности со сбытом продукции, объемы работы сокращались. Чередниченко С.А. возвратился в Усть-Лабинское ЛПУМГ на должность мастера бригады наладчиков. Проработав два года, был назначен на должность инженера ГСК Усть-Лабинского ЛПУМГ.

	<p>Контрольные вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Когда руководство компании должно было начать работу по подбору необходимого кандидата? 2. Произведите сравнительный анализ сильных и слабых сторон каждого из кандидатов. 3. Обладают ли кандидаты функциональной и личностной компетентностью? <p>Какое решение приняли бы Вы на месте Генерального директора при назначении начальника и главного инженера Усть-Лабинского ЛПУМГ? Почему?</p>																					
3	<p>Описание ситуации. Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий.</p> <p>А. Построить большой завод стоимостью $M1=700$ тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $P1=280$ тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p1=0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $P2=80$ тысяч долларов) с вероятностью $p2=0,2$.</p> <p>Б. Построить маленький завод стоимостью $M2=300$ тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $P2=180$ тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p2=0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $T2=55$ тысяч долларов) с вероятностью $p2=0,2$.</p> <p>В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью $p3=0,7$ и $p4=0,3$ соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на $p5=0,9$ и $p6=0,1$ соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.</p> <p>Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться.</p> <p>Контрольный вопрос. Нарисовав дерево решений, определим наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.</p>																					
Управление качеством																						
1	<p><i>Определение брака продукции</i></p> <p>Описание ситуации. Проводя анализ брака Вы установили и свели в таблицу следующую информацию.</p> <table border="1" data-bbox="355 1496 1485 2018"> <thead> <tr> <th data-bbox="355 1496 518 1608">Номер причины брака</th> <th data-bbox="518 1496 678 1608">1</th> <th data-bbox="678 1496 837 1608">2</th> <th data-bbox="837 1496 997 1608">3</th> <th data-bbox="997 1496 1157 1608">4</th> <th data-bbox="1157 1496 1316 1608">5</th> <th data-bbox="1316 1496 1485 1608">6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="355 1608 518 1753">Количество брака по этой причине</td> <td data-bbox="518 1608 678 1753">14</td> <td data-bbox="678 1608 837 1753">25</td> <td data-bbox="837 1608 997 1753">34</td> <td data-bbox="997 1608 1157 1753">5</td> <td data-bbox="1157 1608 1316 1753">19</td> <td data-bbox="1316 1608 1485 1753">4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="355 1753 518 2018">Затраты на устранение брака по этой причине, у.е.</td> <td data-bbox="518 1753 678 2018">12</td> <td data-bbox="678 1753 837 2018">12</td> <td data-bbox="837 1753 997 2018">7</td> <td data-bbox="997 1753 1157 2018">54</td> <td data-bbox="1157 1753 1316 2018">3</td> <td data-bbox="1316 1753 1485 2018">4</td> </tr> </tbody> </table>	Номер причины брака	1	2	3	4	5	6	Количество брака по этой причине	14	25	34	5	19	4	Затраты на устранение брака по этой причине, у.е.	12	12	7	54	3	4
Номер причины брака	1	2	3	4	5	6																
Количество брака по этой причине	14	25	34	5	19	4																
Затраты на устранение брака по этой причине, у.е.	12	12	7	54	3	4																

	<p>Контрольный вопрос. На основании построения диаграммы Парето необходимо принять решение об установлении очередности устранения причин, вызывающих брак.</p>
2	<p><i>Группы методов управления качеством</i></p> <p>Описание ситуации. Ваше предприятие производит кухонные столы. Периодически выходной контроль фиксирует наличие брака. Основное проявление брака – царапины крышки стола.</p> <p>Контрольный вопрос. Вам необходимо на основе построения причинно – следственной диаграммы, проанализировать возможные причины появления такой ситуации и выбрать одну из причин, которая представляется Вам наиболее вероятной.</p> <p>После этого Вам необходимо предложить мероприятия по устранению этой причины. (Для обоснования мероприятий рекомендуется использовать укрупненные группы методов управления качеством).</p>
3	<p><i>Управление качеством в организации</i></p> <p>Описание ситуации. При производстве продукции осуществляется её выходной контроль качества. Каждая единица продукции контролируется по 10 показателям. За год было выпущено 6000 единиц продукции. Производство продукции равномерно распределено по месяцам. При это было выявлено несоответствий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - январь – 5; - февраль – 2; - март – 4; - апрель – 3; - май – 5; - июнь – 6; - июль – 3; - август – 7 - сентябрь – 4; - октябрь – 2; - ноябрь – 5 - декабрь -4. <p>Контрольный вопрос. Оценить сигма-уровень процесса производства продукции за каждое полугодие и за год в целом. Обосновать необходимость (если она имеется) повышения стабильности процесса производства.</p>
<i>Теория и механизмы антикризисного управления</i>	
1	<p><i>Программа вывода из кризиса завода имени И. А. Лихачева</i></p> <p>Описание задания.</p> <p>Завод имени И. А. Лихачева (АМО ЗИЛ) широко известен не только в России. Вывести это предприятие из кризиса взялось Правительство Москвы. Оно приняло непосредственное участие в разработке комплексной антикризисной программы, включающей:</p> <ul style="list-style-type: none"> – развитие маркетинговой службы предприятия, способной обеспечить реализацию выпускаемой продукции в России и за рубежом; – совершенствование деятельности подразделений АМО ЗИЛ, занимающихся международными связями, для расширения сбыта продукции за рубежом; – расширение в Москве системы сервисного обслуживания автомобильной техники, выпускаемой АМО ЗИЛ; – совершенствование ассортимента и наращивание объемов конкурентоспособных товаров народного потребления. <p>Эти меры подкреплены антикризисным бизнес-планом, в котором предусмотрено увеличение выпуска конкурентоспособной продукции, отвечающей современным потребностям городского хозяйства; снижение</p>

	<p>издержек; реструктуризация производственных мощностей; привлечение дополнительных денежных средств от продажи и сдачи в аренду высвобождаемых объектов недвижимости и земельных участков.</p> <p>Правительство Москвы взяло на себя финансирование разработки проекта детальной планировки территории предприятия, предусмотрев при этом возможность размещения на ее периферийной части некоторых производств, подлежащих выводу из центра города; оказание финансовой помощи для организации переподготовки и сохранения квалифицированных кадров, создания дополнительных рабочих мест; решение ряда крупных вопросов с Правительством России, министерствами и ведомствами, банковскими учреждениями.</p> <p>Кроме того, Правительство Москвы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – установило, что при реализации Москомземом на земельных торгах прав аренды высвобождаемых земельных участков 70 % дохода поступает АМО ЗИЛ на реконструкцию производства; – разрешило предприятию перевод объектов его жилищного фонда, малопригодного для жилья, в нежилой без выплаты компенсационных платежей с целью их последующей продажи или сдачи в аренду; – оказало содействие в совершенствовании организационной структуры и системы управления предприятием, привлечении средств для реализации перспективных инвестиционных проектов, а также в использовании оптимальных схем погашения кредиторской и дебиторской задолженности; – утвердило программы мероприятий по передаче объектов социальной сферы АМО ЗИЛ в собственность Москвы и поставок его автомобильной техники для нужд городского хозяйства, а также план мероприятий по его информационной и рекламной поддержке. <p>Контрольные вопросы:</p> <p>1 Какие интересы преследовало Правительство Москвы, принимая участие в разработке комплексной антикризисной программы АМО ЗИЛ?</p> <p>2 Какие проблемы АМО ЗИЛ решила реализация данной антикризисной программы?</p>
2	<p>Описание задания.</p> <p>Промышленность России ориентирована преимущественно на производство промежуточного продукта – топлива и сырья. Отрасли, производящие продукцию конечного потребления, составляют только примерно 2/5 промышленного производства. Основные фонды промышленных предприятий реального сектора экономики изношены более чем на 50 %, а в топливно-энергетическом комплексе – почти на 80 %.</p> <p>Технологическая составляющая экономической безопасности предполагает такое состояние научно-технического потенциала страны, которое гарантирует в минимально короткие сроки самостоятельную разработку новейших технологических решений, обеспечивающих прорыв в ведущих отраслях гражданского и оборонного производства. Повышение самообеспеченности России в ключевых технологиях, наращивание технологического потенциала на основе новейших научно-технических достижений, несомненно, укрепит экономическую безопасность страны. Массовое же использование перспективных технологий будет способствовать ускоренному переводу экономики на интенсивную модель развития, существенному изменению экспортно-импортной структуры российской экономики, ликвидации ее экономической зависимости от зарубежных стран.</p> <p>Важным элементом системы экономической безопасности является продовольственная составляющая, предполагающая способность сельскохозяйственного сектора экономики обеспечивать население страны</p>

	<p>продовольствием, а промышленность – необходимым сельскохозяйственным сырьем.</p> <p>Сегодня опасность утраты продовольственной независимости страны становится весьма реальной. Архаичность сельского хозяйства и в целом продовольственного комплекса России резко усугубились в результате избранного варианта проведения аграрной реформы. Поспешность в разрушении сложившихся структур и хозяйственных связей, обострение ценовых диспропорций между промышленностью и сельским хозяйством, практически полное открытие внутреннего рынка для импорта продуктов питания – все это подрывает базу для самообеспеченности страны продовольствием. Заметно снизилась товарность сельского хозяйства. Монополизм производителей сельскохозяйственной техники, «разбухание» посреднических структур, непродуманная налоговая и кредитная политика делают производство сельскохозяйственной продукции неэффективным.</p> <p>Сложившиеся неблагоприятные условия создают реальную угрозу потери продовольственной независимости страны, если органами исполнительной власти и хозяйствующими субъектами не будут предприняты эффективные меры по ее преодолению.</p> <p>В системе экономической безопасности велика роль энергетической составляющей, которая предполагает обеспечение стабильности поставок энергоносителей для нужд национальной экономики и оборонного комплекса. Хотя российская экономика приобретает все больше топливно-сырьевой характер, энергетическая составляющая может стать ограничителем экономического роста. Рост производства вызовет увеличение внутреннего потребления топлива. Между тем топливная промышленность в настоящее время не готова заметно увеличить объемы своей продукции. Практически все крупные и средние месторождения нефти находятся преимущественно в поздней стадии разработки. Приросты разведанных запасов почти по всем видам топливных ресурсов в течение длительного периода не компенсировали добычу. Нужна четкая и ясная для всех структурная политика в этой отрасли, которая определяла бы приоритеты, обеспечивающие экономическую независимость страны.</p> <p>Для анализа состояния экономической безопасности большое значение имеют не столько сами показатели (индикаторы), сколько их пороговые значения, т. е. предельные величины, несоблюдение которых приводит к формированию негативных, разрушительных тенденций в области экономической безопасности.</p> <p>Контрольные вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какие еще, по Вашему мнению, элементы системы экономической безопасности требуют в ближайшее время повышенного внимания со стороны Правительства РФ? Обоснуйте свой ответ. 2. Какое место в системе экономической безопасности, по Вашему мнению, занимает управленческая составляющая, включающая набор разнообразных умений, навыков, необходимых менеджерам для реализации функций управления на макро- и микроуровне?
3	<p>Описание ситуации. Примером удачливой стратегии является то, как в 1960-х гг. компания <i>Honda</i> захватила значительную часть американского рынка мотоциклов – преимущественно за счет британских производителей.</p> <p>В 1975 г. правительство Великобритании опубликовало подготовленный Бостонской консалтинговой группой (<i>BCC</i>) отчет, в котором рассматривались варианты стратегии британских производителей мотоциклов. В центре отчета были экономический анализ производства (оперировавший такими концепциями,</p>

как «опытная кривая») и угрожающий образ стратегии *Honda*, нацеленной на завоевание мирового господства. Последняя изображалась следующим образом.

«Еще в 1960 г. на экспорт уходило только 4 % производимых в Японии мотоциклов. В последующие годы японцы развернули массовое производство мотоциклов и добились снижения себестоимости за счет масштабов производства.

В начале 1960-х гг. японцы использовали возможность снизить цены для завоевания мирового рынка».

Эта аналитическая записка исходила из представления, позднее подтвержденного профессорами, преподающими бизнес-стратегию: *Honda* целенаправленно добивалась существенного конкурентного преимущества по себестоимости, чтобы затем торпедировать рынок США (прежде всего с помощью легкого мотоцикла с объемом цилиндров 50 мм³), сокрушить конкурентов и извлечь всю возможную выгоду из низкой себестоимости.

Руководители фирмы утверждали, что низкая цена мотоцикла «Honda» с 50-кубовым двигателем объяснялась его блистательной конструкцией, мощной и одновременно легкой, а не экономией на масштабах производства. На самом деле в то время производство было еще довольно неэффективным. Не хватало мощностей для выполнения заказов и значительной части узлов.

«В первые 8 месяцев мы подчинялись указаниям собственной интуиции и даже не пытались продвигать 50-кубовые машины. Они казались совершенно непригодными для американского рынка, где все машины отличались мощностью и роскошью...» «Правда, – добавляют руководители фирмы, – мы сами использовали эти небольшие машины для разездов по Лос-Анджелесу. Однажды нас попросили поставить партию этих мотоциклов для компании *Sears*, но мы все еще опасались, что она испортит наш имидж на таком «крутом» рынке. Когда начались поломки тяжелых мотоциклов, у нас просто не осталось выбора. Мы начали продвигать нашу 50-кубовую модель. Поразило нас то, что заказывали ее не профессиональные торговцы мотоциклами, а магазины спортивных товаров». С этой незадачливой ситуации началось постепенное и мучительное движение блестящей стратегии вытеснения конкурентов, которое шло под лозунгом: «"Honda" для лучших», из чего следовало, что в начале 1960-х на мотоциклах таких марок ездили только малопривлекательные люди.

Контрольные вопросы:

1. Какие важные, с точки зрения жизнеспособности фирмы, факторы необходимо учесть при выборе стратегии?
2. Какие объективные предпосылки, по Вашему мнению, способствовали успешному завоеванию мирового рынка компанией *Honda*?
3. Какие факторы необходимо обязательно учесть при разработке антикризисной стратегии организации?

Управление устойчивостью предприятия и предупреждение банкротства				
1	<i>Финансовая устойчивость предприятия</i> Описание задания. Исходные данные:			
	№ п/п	Показатель	Базис	Отчет
	1	Коэффициент оборачиваемости текущих активов	2,01	1,78
	2	Приведенная к средней стоимости оборотных активов величина невозвращаемых операционных расходов, тыс. руб.	8921	10269
	3	Средняя стоимость собственных оборотных средств, тыс. руб.	-52415	-51784
	4	Средняя стоимость собственных оборотных средств с учетом долгосрочных заемных средств, тыс. руб.	-52356	-51676
	5	Средняя стоимость собственных оборотных средств с учетом долгосрочных и текущих заемных средств, тыс. руб.	9104	10713
	6	Разница между собственными оборотными средствами и приведенной стоимостью невозвращаемых операционных расходов, тыс. руб.	-61336	-62053
7	Разница между собственными оборотными средствами с учетом долгосрочных заемных средств и приведенной стоимостью невозвращаемых операционных расходов, тыс. руб.	-61277	-61945	
Контрольный вопрос: К какому типу финансовой устойчивости относится предприятие?				
2	<i>Кадровая устойчивость предприятия</i> Описание задания. Исходные данные:			
	№ п/п	Показатель	Базис	Отчет
	1	Расходы на оплату труда, тыс. руб.	6965	5857
	2	Общая сумма затрат (по элементам), тыс. руб.	21078	20820
	3	Средняя величина заработной платы, руб.	7240,5	7316,2
	4	Производительность труда, руб./чел.	87,50	76,26
	5	Чистая прибыль, тыс. руб.	15262	15802
	6	Средняя заработная плата в регионе, руб.	8452,8	10194,3
7	Индекс потребительских цен, %	104,4	109,7	
8	Индекс цен на продукцию, %	100,8	110,5	
Контрольный вопрос: Каковы значения показателей кадровой составляющей устойчивости предприятия?				
3	<i>Финансовая устойчивость предприятия</i> Описание ситуации. Исходные данные, тыс. руб.			
	№ п/п	Финансовый показатель	Базис	Отчет
	1	Чистый доход от реализации продукции	188951	256186
	2	Средняя стоимость оборотных активов	63797	91053
	3	Средняя стоимость собственного капитала	47273	47226
	4	Средняя величина долгосрочных обязательств	16	32
5	Средняя величина текущих обязательств	54212	95745	
6	Величина операционных затрат на производство продукции	235589	271253	

7	Амортизация	6085	8132
Контрольные вопросы:			
Каков уровень финансовой устойчивости предприятия?			
Каков запас финансовой устойчивости предприятия (тыс.руб., %)?			

Типовые тестовые задания, выносимые на Государственный экзамен

№ задания	Содержание задания
Менеджмент организаций	
1	КАКИЕ ПРИЗНАКИ ХАРАКТЕРИЗУЮТ ОРГАНИЗАЦИЮ: А) достижение структурированности Б) внутренняя упорядоченность В) согласованность взаимодействия отдельных частей Г) разнообразие отдельных элементов
2	СВЯЗИ, КОТОРЫЕ МОГУТ ОСТАВАТЬСЯ ПРАКТИЧЕСКИ НЕИЗМЕННЫМИ ПРИ ЛЮБЫХ УСЛОВИЯХ, ЧТО ОБУСЛОВЛЕНО СУЩНОСТНЫМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ СИСТЕМЫ, ЕЕ ЦЕЛЕВОЙ ОРИЕНТАЦИЕЙ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ НАЗНАЧЕНИЕМ, СПЕЦИФИКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СВЯЗЕЙ В ДАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НАЗЫВАЮТСЯ: А) функциональными Б) вариабильными В) инвариантными Г) рациональными
3	ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ДЕТЕРМИНИРОВАННОГО МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ В КАЧЕСТВЕ КРИТЕРИЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВЫСТУПАЕТ: А) стратегия организации Б) миссия организации В) план организации Г) внешняя среда организации
4	НАЗОВИТЕ ПРИЧИНЫ, ПО КОТОРЫМ ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ ОЧЕНЬ ВАЖНА ДЛЯ УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ: А) решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей Б) в процессе коммуникации достигаются цели организации В) коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью Г) коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия
5	ЛИЧНАЯ ВЛАСТЬ — ЭТО СТЕПЕНЬ УВАЖИТЕЛЬНОГО, ХОРОШЕГО И ПРЕДАННОГО ОТНОШЕНИЯ К ЕЕ ОБЛАДАТЕЛЮ СО СТОРОНЫ ПОДЧИНЕННЫХ. ОНА ОСНОВЫВАЕТСЯ НА: А) взаимодействии людей Б) близости целей В) организации общения Г) взаимных интересах
6	ГЛАВНОЙ ЗАДАЧЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ЯВЛЯЕТСЯ НЕОБХОДИМОСТЬ ВИДЕТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ В ЦЕЛОМ, В ЕДИНСТВЕ СОСТАВЛЯЮЩИХ ЕЕ ЧАСТЕЙ, КОТОРЫЕ ПРЯМО И КОСВЕННО ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ И ДРУГ С ДРУГОМ, И С ВНЕШНИМ МИРОМ. ЭТО СООТВЕТСТВУЕТ ТАКОМУ

	<p>ПОДХОДУ К УПРАВЛЕНИЮ КАК:</p> <p>А) подход с точки зрения основных школ в управлении Б) процессный подход В) системный подход Г) ситуационный подход</p>
7	<p>КАКИЕ СМЫСЛОВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ ИМЕЕТ ОРГАНИЗАЦИЯ, С НАУЧНОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ:</p> <p>А) организация как процесс Б) организация как система В) организация как функция Г) организация как социум</p>
8	<p>ПО СОДЕРЖАНИЮ И ФУНКЦИОНАЛЬНОМУ НАЗНАЧЕНИЮ СТРУКТУРЫ ДЕЛЯТСЯ СЛЕДУЮЩИМ ОБРАЗОМ:</p> <p>А) технологические Б) организационно-управленческие структуры В) экономические структуры Г) социально-психологические структуры</p>
9	<p>ОБЛАСТЬЮ ПРИМЕНЕНИЯ ДЕТЕРМИНИРОВАННОГО МЕТОДА В МЕНЕДЖМЕНТЕ ЯВЛЯЮТСЯ ОРГАНИЗАЦИИ:</p> <p>А) организации бюрократического типа Б) организации смешанного типа В) организации органического типа Г) адаптивные организации</p>
10	<p>СОГЛАСНО ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА, УПРАВЛЕНИЕ В ЦЕЛОМ РАССМАТРИВАЕТСЯ КАК ХРОНОЛОГИЧЕСКИ УПОРЯДОЧЕННАЯ И ЦИКЛИЧЕСКИ ОРГАНИЗОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ, ТАКИХ КАК:</p> <p>А) планирование Б) организация В) коммуникация Г) контроль</p>
11	<p>К БАЗОВЫМ ИСТОЧНИКАМ ВЛАСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ ОТНОСЯТСЯ:</p> <p>А) принуждение Б) экспертиза В) право принятия решений Г) харизма</p>
12	<p>СИСТЕМА НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ, ОБОБЩАЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ОПЫТ И ОТРАЖАЮЩАЯ СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ, ИХ ВНУТРЕННИЕ НЕОБХОДИМЫЕ СВЯЗИ, ЗАКОНЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ИМЕЕТ НАЗВАНИЕ:</p> <p>А) менеджмент организаций Б) теория организации В) организационное поведение Г) теория систем</p>
13	<p>СОГЛАСНО ВЗГЛЯДАМ ШКОЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ ПРИ ВЫРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ:</p> <p>А) личностные отношения работников Б) условия труда В) мотивацию Г) отношение к работникам, учет их целей, намерений</p>

14	<p>ИЕРАРХИЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ХАРАКТЕРНЫЕ ДЛЯ БЮРОКРАТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ МОГУТ БЫТЬ:</p> <p>А) линейными Б) функциональными В) матричными Г) дивизиональными</p>
15	<p>ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ В КАЧЕСТВЕ КРИТЕРИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕГО НЕ ТОЛЬКО КОРРЕКТИРОВКУ ПОВЕДЕНИЯ СИСТЕМЫ, НО И КОРРЕКТИРОВКУ САМОЙ ПРОГРАММЫ ВЫСТУПАЕТ:</p> <p>А) план организации Б) стратегия организации В) программа организации Г) цель организации</p>
16	<p>ЭТАП УПРАВЛЕНИЯ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ:</p> <p>А) идентификация индивидом себя Б) формулирования значения В) выбор системы кодовых знаков Г) организация в определенную форму</p>
Управление изменениями	
1	<p>ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО НИЖЕ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ХАРАКТЕРИСТИКОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ?</p> <p>А) взаимосвязанность Б) сложность В) подвижность Г) ответственность</p>
2	<p>МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И. АДIZESА ВКЛЮЧАЕТ СТАДИИ:</p> <p>А) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм) Б) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть В) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть Г) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть</p>
3	<p>КАКАЯ ИЗ МОДЕЛЕЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ (Л. ГРЕЙНЕРА И И. АДIZESА) УЧИТЫВАЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО:</p> <p>А) модель И. Адизеса Б) модель Л. Грейнера В) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства Г) обе модели учитывают государственное вмешательство</p>
4	<p>ИЗМЕНЕНИЕ - ЭТО:</p> <p>А) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию Б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация) В) оба ответа а) и б) неверны Г) Оба ответа а) и б) верны</p>
5	<p>КАКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ» ВАМ ИЗВЕСТНЫ:</p>

	<p>А) эволюционный и революционный Б) процессный и содержательный В) структурный, содержательный и процессный Г) организационный и производственный</p>
6	<p>ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ КАК: А) освоение компанией новых идей и моделей поведения Б) любые организационные перемены В) организационное обучение Г) правильного ответа вообще нет</p>
7	<p>ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРЕДПОЛАГАЮТ: А) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов) Б) глубокие и всесторонние перемены В) хозяйственный реинжиниринг Г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала</p>
8	<p>ОПРЕДЕЛИТЕ СООТВЕТСТВИЕ ФАЗЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «ДЕЛЕГИРОВАНИЕ» ПО Л.ГРЕЙНЕРУ С КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИЕЙ, КОТОРАЯ ВОЗНИКАЕТ НА ОПРЕДЕЛЕННОЙ СТАДИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: А) кризис синергии Б) кризис автономии В) кризис лидерства Г) кризис потери контроля</p>
9	<p>КЛЮЧЕВЫМ ПОЛОЖЕНИЕМ КАКОЙ МЕТАФОРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПО Г.МОРГАНУ ЯВЛЯЕТСЯ НЕОБХОДИМОСТЬ ДОСТИЖЕНИЯ МАКСИМАЛЬНОГО СООТВЕТСТВИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ, КОМАНДНЫХ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ НУЖД А) организация как политическая система Б) организация как организм В) организация как поток и трансформация Г) организация как машина</p>
10	<p>МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ К. ЛЕВИНА ВКЛЮЧАЕТ ЭТАПЫ: А) «размораживание», «движение» и «замораживание» Б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов В) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление Г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели</p>
Управление качеством	
1	<p>1. ЦЕЛОСТНОЕ СТРУКТУРИРОВАННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЭЛЕМЕНТОВ (ВЕЩЕСТВЕННЫХ, ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ), УПОРЯДОЧЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ, - ЭТО: А) производственная система Б) социально-экономическая система В) операционная система Г) организационная система</p>

2	<p>ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО НИЖЕ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ХАРАКТЕРИСТИКОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ?</p> <p>А) взаимосвязанность Б) сложность В) подвижность Г) ответственность</p>
3	<p>КАК КЛАССИФИЦИРУЮТ ОРГАНИЗАЦИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ШИРОТЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОФИЛЯ?</p> <p>А) научные, производственные, научно-производственные Б) одностадийные и многостадийные. В) специализированные и диверсифицированные Г) коммерческие и некоммерческие</p>
4	<p>СПОНТАННО ВОЗНИКАЮЩАЯ ГРУППА ЛЮДЕЙ, ДОСТАТОЧНО РЕГУЛЯРНО ВСТУПАЮЩИХ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ДРУГ С ДРУГОМ, - ЭТО:</p> <p>А) неформальная организация Б) коммерческая организация В) формальная организация Г) некоммерческая организация</p>
5	<p>ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО НИЖЕ СВОЙСТВЕННО КАЖДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, СОГЛАСНО ЗАКОНУ СИНЕРГИИ?</p> <p>А) каждая организация стремится сохранить себя и использует для достижения этого весь свой потенциал Б) для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше В) каждая организация стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла Г) общая надежность организации как целого определяется наименьшей относительной надежностью составляющих ее компонентов по отношению к данному внешнему воздействию</p>
6	<p>МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМОЕ ПЕРЕД ЕЕ ФОРМИРОВАНИЕМ ИЛИ НАКАНУНЕ ЗНАЧИТЕЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ, - ЭТО:</p> <p>А) организационные изменения Б) реорганизация В) организационное проектирование Г) реинжиниринг</p>
7	<p>ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИСТЕМА – ЭТО СОВОКУПНОСТЬ ДВУХ СОСТАВЛЯЮЩИХ:</p> <p>А) механизма управления персоналом и механизма отношений с внешней средой Б) внутреннего механизма управления организацией и механизма взаимодействия с потребителями В) внутреннего механизма управления организацией и механизма отношений с внешней средой Г) механизма управления производством и механизма взаимодействия с заинтересованными сторонами</p>
8	<p>НА ЧТО ОРИЕНТИРОВАНА ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, В ОТЛИЧИЕ ОТ ТРАДИЦИОННОЙ?</p> <p>А) иерархическая система управления</p>

	<p>Б) ограничение полномочий по принятию решений</p> <p>В) вертикальные коммуникации и контроль</p> <p>Г) горизонтальные коммуникации и координация</p>
9	<p>МОДИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ - ЭТО:</p> <p>А) система мероприятий, направленных на качественное улучшение профессионально важных качеств работников</p> <p>Б) процесс побуждения подчиненных к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации</p> <p>В) процесс систематического подкрепления желаемого поведения в организации и неподкрепления или наказания нежелательного организационного поведения</p> <p>Г) систематическое применение положений поведенческой науки на разных уровнях организации с целью осуществления запланированных изменений</p>
10	<p>10. УКАЖИТЕ, ЧТО НЕ ОТНОСИТСЯ К СТРАТЕГИЯМ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ:</p> <p>А) компромисс</p> <p>Б) соперничество</p> <p>В) сотрудничество</p> <p>Г) совещание</p>
11	<p>ПРОЦЕСС ПОБУЖДЕНИЯ ПОДЧИНЕННЫХ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕРЕЗ ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВОВ ПОВЕДЕНИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЛИЧНЫХ ЦЕЛЕЙ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ - ЭТО:</p> <p>А) мотивация</p> <p>Б) управление</p> <p>В) социализация</p> <p>Г) модификация</p>
12	<p>КАК НАЗЫВАЮТСЯ КОММУНИКАЦИИ, КОТОРЫЕ ЯВЛЯЮТСЯ СЛЕДСТВИЕМ ИЕРАРХИИ ВЛАСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ И ОТВЕЧАЮТ ПРЯМОЙ ЦЕПОЧКЕ КОМАНД?</p> <p>А) формальные</p> <p>Б) неформальные</p> <p>В) межличностные</p> <p>Г) вербальные</p>
13	<p>ДЛЯ КАКОГО ЭТАПА РАЗВИТИЯ ГРУППЫ ХАРАКТЕРНО ВОЗНИКНОВЕНИЕ КОНФЛИКТОВ И ПОЯВЛЕНИЕ КОНФРОНТАЦИИ МЕЖДУ ЕЕ ЧЛЕНАМИ?</p> <p>А) становление норм поведения</p> <p>Б) бурление</p> <p>В) расформирование</p> <p>Г) выполнение работы</p>
14	<p>КАКАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНА В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННОСТИ РЕСУРСОВ?</p> <p>А) опеки</p> <p>Б) коллегиальная</p> <p>В) поддержки</p> <p>Г) авторитарная</p>
15	<p>КАКИМ ОБРАЗОМ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФОРМАЛИЗОВАННАЯ СИСТЕМА ВЛИЯЕТ НА ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ?</p> <p>А) приспосабливается к особенностям индивидуального поведения работников</p> <p>Б) настаивает на подражании поведения групп, членом которых они являются</p> <p>В) поощряет к проявлению индивидуально-психологических свойств личности работников</p>

	Г) лимитирует организационное поведение рамками служебной целесообразности
Управление устойчивостью предприятия и предупреждение банкротства	
1	ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ: А) финансовую устойчивость Б) кадровую устойчивость В) производственную устойчивость Г) взаимосогласованный баланс всех вышеперечисленных элементов
2	ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ: А) зависит в большей степени от внешних и внутренних факторов Б) зависит в большей степени от внутренних факторов В) зависит в большей степени от внешних факторов Г) нет правильного ответа
3	В КЛАССИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ УСТОЙЧИВОСТИ ВЫДЕЛЯЮТ ТРИ ЕЕ ОСНОВНЫХ ФОРМЫ: А) инертность (сопротивляемость) Б) упругость (восстанавливаемость) В) пластичность (приспособляемость) Г) все ответы верны
4	ЕСЛИ ЗНАЧЕНИЯ ИНДИКАТОРОВ (ВСЕХ ИЛИ БОЛЬШИНСТВА) НАХОДЯТСЯ ЗА ПОРОГОВЫМИ ЗНАЧЕНИЯМИ, ОТДЕЛЯЮЩИМИ НОРМАЛЬНОЕ И КРИЗИСНОЕ СОСТОЯНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, ТО ЭТО ОБЛАСТЬ: А) нормальной устойчивости Б) неустойчивого состояния В) критического состояния Г) кризисного состояния
5	ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ЗАВИСИТ ОТ: А) операционной деятельности предприятия Б) конъюнктуры рынка В) ассортимента выпускаемой продукции Г) состояния основных фондов
6	КРИТИЧЕСКАЯ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ И СОСТОЯНИЕ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ ПОЯВЛЯЮТСЯ, КОГДА: а) имущество предприятия неликвидное б) нет прибыли от осуществления операционной деятельности в) коэффициент покрытия и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами меньше нормативных значений г) кредиторская задолженность больше дебиторской
7	ТЕНДЕНЦИЮ К ФОРМИРОВАНИЮ СОСТОЯНИЯ КРИТИЧЕСКОЙ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ МОЖНО ВЫЯВИТЬ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ: А) коэффициента Бивера Б) показателей ликвидности имущества В) показателей рентабельности производственно-хозяйственной деятельности Г) показателя «чистое движение денежных средств»
8	В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНОЙ ЭКОНОМИКИ ТЕКУЩАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ОТНОСИТСЯ К: А) высоколиквидным активам

	<p>Б) быстро реализуемым активам</p> <p>В) медленно реализуемым активам</p> <p>Г) медленно реализуемым активам и в некоторых случаях к тяжело реализуемым активам</p>
9	<p>ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ КРИЗИСНОЕ, ЕСЛИ:</p> <p>А) разница между средней стоимостью собственных оборотных средств с учетом всех заемных средств и величиной приведенных к средней стоимости оборотных активов невозвращаемых операционных затрат меньше нуля</p> <p>Б) стоимость собственных оборотных средств с учетом заемных средств и величиной приведенных к средней стоимости оборотных активов невозвращаемых операционных затрат больше нуля</p> <p>В) стоимость собственных оборотных средств меньше заемных средств</p> <p>Г) показатели рентабельности меньше нуля</p>
10	<p>ЗАПАС ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ В ОТНОСИТЕЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ КАК:</p> <p>А) разница между средней стоимостью собственных оборотных средств с учетом всех заемных средств и величиной приведенных к средней стоимости оборотных активов невозвращаемых операционных затрат</p> <p>Б) отношение стоимости собственных оборотных средств и величины приведенных к средней стоимости оборотных активов операционных затрат</p> <p>В) отношение стоимости собственных оборотных средств и заемных средств</p> <p>Г) отношение средней стоимости собственных оборотных средств с учетом всех заемных средств и величины приведенных к средней стоимости оборотных активов невозвращаемых операционных затрат</p>
<i>Теория и механизмы антикризисного управления</i>	
1	<p>АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ... ПОТЕНЦИАЛЬНОГО РИСКА ДЛЯ НОРМАЛЬНОЙ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ</p> <p>А) исключении</p> <p>Б) максимизации</p> <p>В) минимизации</p> <p>Г) устранении</p>
2	<p>КАКИЕ ПОДХОДЫ ВЫДЕЛЯЕТ СИСТЕМНЫЙ ХАРАКТЕР КРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ:</p> <p>А) психологический</p> <p>Б) социально-политический</p> <p>В) структурно-политический</p> <p>Г) все варианты</p>
3	<p>КАКИМИ ОСНОВНЫМИ СВОЙСТВАМИ ДОЛЖНА ОБЛАДАТЬ СИСТЕМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ:</p> <p>А) гибкость и адаптивность;</p> <p>Б) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;</p> <p>В) диверсификация управления;</p> <p>Г) все ответы верны</p>
4	<p>ЧТО ОПРЕДЕЛЯЕТ СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ?</p> <p>А) причины кризиса</p> <p>Б) факторы кризиса</p> <p>В) симптомы кризиса</p> <p>Г) цикл кризиса</p>
5	<p>ВЛИЯНИЕ ФАКТОРА ВРЕМЕНИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ</p>

	АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЯВЛЯЕТСЯ В ... ЭФФЕКТИВНОСТИ. А) увеличении Б) снижении В) влияние отсутствует Г) замещении
6	КАКИМИ БЫВАЮТ ПРИЧИНЫ РАЗВИТИЯ КРИЗИСА? А) количественными и качественными Б) обратимыми и необратимыми В) объективными и субъективными Г) формальными и неформальными
7	НОРМАТИВНО-ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ КРИЗИСОВ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В: А) создании антикризисного законодательства Б) перераспределении доходов В) финансовой стабилизации макроэкономических процессов Г) минимизации рисков
8	ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ФИРМЫ, ПРЕДУСМАТРИВАЮЩЕЕ ПЕРЕХОД ОТ УПРАВЛЕНИЯ ОТДЕЛЬНЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ К УПРАВЛЕНИЮ МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ, ЗАКАНЧИВАЮЩИМИСЯ УДОВЛЕТВОРЕНИЕМ ПОТРЕБНОСТЕЙ ВНЕШНИХ (РЫНОЧНЫХ) И ВНУТРИФИРМЕННЫХ КЛИЕНТОВ – ЭТО: А) бенчмаркинг Б) стратегический менеджмент В) реинжиниринг Г) контроллинг
9	ЧТО НЕ ОТНОСИТСЯ К МЕТОДАМ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ ПУТЕМ ОФОРМЛЕНИЯ ОТСТУПНОГО? А) погашение задолженности лишь перед бюджетом Б) передача имущества должника в счет погашения задолженности В) передача ценных бумаг в счет погашения задолженности Г) все ответы верны
10	АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО НАЗНАЧАЮТ ПРИ ПРОЦЕДУРЕ: А) финансового оздоровления Б) досудебной санации В) ликвидации предприятия Г) продажи предприятия

7.2. При оценке уровня профессиональной подготовленности по результатам государственного экзамена необходимо учитывать следующие критерии:

- знание учебного материала (учебных дисциплин);
- знание нормативно-законодательных актов и различных информационных источников;
- способность к абстрактному логическому мышлению;
- умение выделить проблемы;
- умение определять и расставлять приоритеты;
- умение аргументировать свою точку зрения.

Описание показателей и критериев оценивания результатов государственного экзамена, а также шкалы оценивания приведены в следующей таблице.

Показатели, критерии и уровни оценивания результатов Государственного экзамена*

Уровни оценивания	Описание показателей и критериев оценивания			
	Показатели оценивания	Критерии оценки теоретической части экзамена**	Критерии оценки расчетной задачи экзамена	Критерии оценки ситуационного задания экзамена
<p><i>Высокий уровень 90-100 баллов («отлично»/ А)</i></p>	<p>- знание учебного материала (учебных дисциплин); - знание нормативно-законодательных актов и различных информационных источников; - способность к абстрактному логическому мышлению; - умение выделить проблемы; - умение определять и расставлять приоритеты; - умение аргументировать свою точку зрения; - умение применять теоретические знания для анализа конкретных производственных ситуаций и решения прикладных проблем;</p>	<p>1. полно раскрыто содержание материала билета; 2. материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, с точной терминологией; 3. показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; 4. продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; 5. ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; 6. допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию; 7. высокий уровень сформированности компетенций.</p>	<p>при правильном численном ответе, полученном на основании решения по правильной расчетной схеме и корректно записанным расчетным формулам</p>	<p>Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц</p>
<p><i>Средний уровень 75-89 баллов («хорошо»/ В, С)</i></p>	<p>- общий (культурный) и специальный (профессиональный) язык ответа; - высокий уровень сформированности компетенций.</p>	<p>ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «отлично», но при этом имеет недостатки: 1. в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; 2. допущены один – два недочета при освещении</p>	<p>представлено решение задачи по правильно записанным расчетным формулам, но при неполучении правильного</p>	<p>Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие</p>

Уровни оценивания	Описание показателей и критериев оценивания			
	Показатели оценивания	Критерии оценки теоретической части экзамена**	Критерии оценки расчетной задачи экзамена	Критерии оценки ситуационного задания экзамена
		основного содержания ответа, исправленные по замечанию экзаменатора; 3. допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию экзаменатора; 4. базовый или высокий уровень сформированности компетенций.	численного решения в результате допущенных численных ошибок в расчетах	пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
<i>Низкий уровень 60-74 балла («удовлетворительно» /D,E)</i>	- знание учебного материала (учебных дисциплин); - знание нормативно-законодательных актов и различных информационных источников; - способность к абстрактному логическому мышлению; - умение выделить проблемы; - умение определять и расставлять приоритеты; - умение аргументировать свою точку зрения; - умение применять теоретические знания для анализа конкретных производственных ситуаций и решений прикладных проблем;	1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы достаточные умения для усвоенного материала; 2. имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после наводящих вопросов; 3. при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, обучающийся не может применить теорию в новой ситуации; 4. базовый или высокий уровень сформированности компетенций.	при отсутствии правильного численного ответа, но при правильно выбранной схеме ее решения и расчетных формулах, в которых, однако, имеются ошибки, не имеющие принципиального значения	В рассуждении допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
<i>Недостаточный уровень 0-59 баллов («неудовлетворительно» »F, Fx)</i>	производственных ситуаций и решений прикладных проблем; - общий (культурный) и специальный (профессиональный) язык ответа. - низкий уровень сформированности универсальных	1. не раскрыто основное содержание учебного материала; 2. обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; 3. допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после	выставляется при полностью неправильном решении	Ответы неверные или отсутствуют

Уровни оценивания	Описание показателей и критериев оценивания			
	Показатели оценивания	Критерии оценки теоретической части экзамена**	Критерии оценки расчетной задачи экзамена	Критерии оценки ситуационного задания экзамена
	компетенций.	наводящих вопросов; 4. не сформированы компетенции, умения и навыки; 5. базовый уровень сформированности компетенций.		

**Государственный экзамен оценивается из 100 возможных баллов за все виды работ обучающихся представленных в билете. Исходя из этого рекомендуется следующие разделение баллов: 50 баллов за теоретические задания и 50 баллов за расчетные/ситуационные задания.*

Описание показателей примерное, каждая выпускающая кафедра вправе разработать или переработать их под соответствующую программу ГЭ.

***Если теоретические задания представлены в виде тестовых заданий, то количество набранных баллов зависит от количества верных ответов.*

8. ПЕРЕЧЕНЬ ЛИТЕРАТУРЫ, РАЗРЕШЕННОЙ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ НА ГОСУДАРСТВЕННОМ ЭКЗАМЕНЕ (при наличии):

Использование учебников, и других пособий не допускается. Обучающимся и лицам, привлекаемым к Государственной итоговой аттестации, во время ее проведения запрещается иметь при себе и использовать любые средства передачи информации (электронные средства связи).

9. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

Государственный экзамен проводится на заключительном этапе учебного процесса до защиты выпускной квалификационной работы.

Перед экзаменом проводятся консультирование обучающихся по вопросам, включенным в данную Программу.

Государственный экзамен (итоговый междисциплинарный экзамен по направлению подготовки) проводится на открытом заседании ГАК. Государственный экзамен проводится на том языке, на котором была реализована ООП. В процессе подготовки к ответу экзаменуемому разрешается пользоваться данной Программой.

Государственный экзамен проводится в письменной форме.

При проведении государственного экзамена в письменной форме обучающиеся получают тестовые задания, а также практические задания

(ситуационные задачи), которые должны быть выполнены письменно. При подготовке к ответу обучающиеся делают необходимые записи по каждому вопросу на выданных секретарём ГАК листах бумаги со штампом.

Оценка выставляется в соответствии с критериями по принятой балльно-рейтинговой системе.

Результаты письменных государственных экзаменов объявляются председателем Государственной аттестационной комиссии после проверки работ или на следующий рабочий день после дня его проведения.

Для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья ГИА проводится в ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья (согласно разделу 7 Порядка организации и проведения Государственной итоговой аттестации выпускников Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»).

Обучающийся инвалид не позднее, чем за 3 месяца до начала проведения Государственной итоговой аттестации подает письменное заявление о необходимости создания для него специальных условий при проведении государственных аттестационных испытаний с указанием особенностей его психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья (далее – индивидуальные особенности). К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у студента индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»).

В заявлении обучающийся указывает на необходимость (отсутствие необходимости) присутствия ассистента на государственном аттестационном испытании, необходимость (отсутствие необходимости) увеличения продолжительности сдачи государственного аттестационного испытания по отношению к установленной продолжительности (для каждого государственного аттестационного испытания).

10. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ (МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ)

1. Использование методов антикризисного управления на промышленном предприятии.
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия для разработки управленческих решений по предотвращению кризиса.
3. Антикризисная инвестиционная политика организации.
4. Антикризисная кадровая политика в организации.
5. Антикризисное стратегическое планирование: содержание, алгоритм формирования, механизм реализации.

6. Антикризисное управление затратами и способы снижения себестоимости.
7. Антикризисное управление инновационным процессом как фактором риска в современных условиях.
8. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла организации в условиях современного кризиса.
9. Развитие государственных антикризисных мер поддержки организаций.
10. Реструктуризация промышленных предприятий как форма развития.
11. Разработка мер по предупреждению банкротства организации.
12. Разработка и внедрение антикризисной стратегии организации.
13. Финансовое оздоровление компании: практика, проблемы и их решения.
14. Управление промышленным предприятием в условиях кризиса.
15. Реструктуризация компании в условиях реализации программы антикризисного управления.
16. Повышение эффективности управление человеческим капиталом компании в условиях кризиса.
17. Разработка механизма антикризисного управления предприятием в условиях кризиса.
18. Совершенствование системы антикризисного управленческого аудита.
19. Организационно-экономический механизм управления внутрифирменным предпринимательством.
20. Механизмы антикризисного управления в контексте финансовой безопасности организации.
21. Повышение эффективности корпоративного управления в условиях кризиса.
22. Разработка и оценка мероприятий по выводу предприятий из кризисного состояния.
23. Антикризисное управление на предприятиях промышленной отрасли.
24. Совершенствование методик оценки экономической эффективности инвестиционного проекта.
25. Управление финансовой устойчивостью коммерческой организации.
26. Направления повышения платежеспособности коммерческой организации.
27. Совершенствование процедур восстановления платежеспособности на основе методов проектного менеджмента.
28. Повышение финансовой устойчивости предприятия на основе управления дебиторской задолженностью.

29. Формирование механизмов устойчивого развития бизнеса промышленных предприятий.

11. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ЗАЩИТЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Требования к содержанию, форме, структуре, объему, подготовке и защите, а также хранению выпускных квалификационных работ, выполняемых выпускниками ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» представлены в полном объеме в локальном нормативном акте: «Порядок подготовки и защиты магистерских диссертаций обучающихся в ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» (приказ ректора от 30.06.2021 г. № 687а).

12. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ЗАЩИТЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Критерии оценивания качества выполнения и защиты выпускной квалификационной работы представлены в локальном нормативном акте: «Порядок подготовки и защиты магистерских диссертаций обучающихся в ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» (приказ ректора от 30.06.2021 г. № 687а).

13. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Материально-техническое обеспечение Государственной итоговой аттестации предусматривает наличие аудитории для сдачи государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

Государственный экзамен проходит в аудиториях, предусматривающих наличие рабочих мест для председателя и членов Государственной аттестационной комиссии и рабочих мест для обучающихся, допущенных на государственный экзамен.

Для защиты выпускной квалификационной работы также требуется аудитория, предусматривающая наличие рабочих мест для председателя и членов Государственной аттестационной комиссии, рабочего места для обучающихся и компьютерной техники с необходимым программным обеспечением, мультимедийного проектора, экрана.

РЕЦЕНЗИЯ
на ПРОГРАММУ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
код, наименование

Магистерская программа «Антикризисное управление организациями»

Разработчики: : И.В. Петрова, доцент
(ФИО, НИР, участвовавших в разработке РПУД с указанием должности)

Кафедра: «Менеджмент в производственной сфере»

Представленная на рецензию программа и фонд оценочных средств Государственной итоговой аттестации образовательной программы высшего образования – программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент подготовлена ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования (далее – ГОС ВПО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки ДНР от 28.06.2021 г. № 87-НП); Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952).

Программа соответствует нормативным и методическим требованиям, предъявляемым к программам Государственной итоговой аттестации.

Программа и фонд оценочных средств содержит планируемые результаты обучения, объем и содержание Государственной итоговой аттестации, программу государственного экзамена, требования к выпускным квалификационным работам и порядку их выполнения, систему, показатели и критерии оценки результатов сдачи государственного экзамена и защиты выпускных квалификационных работ, материально-техническая база, необходимую для государственной итоговой аттестации, порядок подачи и рассмотрения апелляции.

Разработанная программа в полной мере обеспечивает возможность проверки и оценки приобретенных обучающимися теоретических знаний, практических навыков и умений по образовательной программе, необходимых для успешного осуществления профессиональной деятельности с учетом направленности образовательной программы.

В результате Государственной итоговой аттестации обучающийся должен завершить освоение следующих компетенций: УК-1; УК-2; УК-3; УК-6; ОПК-1; ОПК-2; ОПК-3; ОПК-4; ОПК-5; ПК-4; ПК-8; ПК-9; ПК-14; ПК-18; ПК-19.

Для объективной оценки компетенций выпускника тематика экзаменационных вопросов и заданий является комплексной и соответствует избранным разделам из различных учебных циклов, формирующих конкретные компетенции.

Таким образом, программа Государственной итоговой аттестации соответствует всем требованиям и может быть рекомендована к использованию.



подпись

И.Ю. Беганская
ФИО