

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: проректор  
Дата подписания: 30.06.2025 15:09:50  
Уникальный идентификатор:  
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

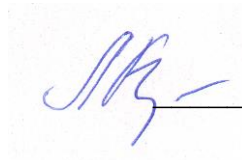
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«Донецкая академия управления и государственной службы»  
(ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»)**

**Факультет менеджмента**

**Кафедра менеджмента в производственной сфере**

**«УТВЕРЖДАЮ»**



Проректор  
Л.Н. Костина  
27.04.2024 г.

**ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Направление подготовки 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль образовательной «Антикризисное управление организациями»  
программы

|                                            |                |
|--------------------------------------------|----------------|
| Квалификация                               | магистр        |
| Форма обучения                             | очная, заочная |
| Общая трудоемкость                         | 9 ЗЕ           |
| Год начала подготовки<br>по учебному плану | 2024           |

Донецк  
2024

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

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

Программа Государственной итоговой аттестации рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента в производственной сфере  
Протокол от 05.03.2024 № 11

Заведующий кафедрой

Н.А. Рытова

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Общие положения                                                                                                                        | 4  |
| 2. Требования к результатам освоения государственной итоговой аттестации                                                                  | 6  |
| 3. Объем государственной итоговой аттестации и виды учебной деятельности                                                                  | 8  |
| 4. Организация проведения государственной итоговой аттестации                                                                             | 9  |
| 5. Структура государственного экзамена                                                                                                    | 9  |
| 6. Содержание государственного экзамена                                                                                                   | 10 |
| 7. Типовые задания и критерии оценивания знаний обучающихся на государственном экзамене                                                   | 15 |
| 8. Перечень литературы, разрешенной к использованию на государственном экзамене                                                           | 37 |
| 9. Организация и проведение государственного экзамена                                                                                     | 37 |
| 10. Порядок проведения государственной итоговой аттестации выпускников из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья    | 37 |
| 11. Примерная тематика выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)                                                       | 39 |
| 12. Организация и проведение защиты выпускной квалификационной работы                                                                     | 41 |
| 13. Критерии оценивания знаний обучающихся на государственном экзамене и на защите выпускной квалификационной работы                      | 41 |
| 14. Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации                                                               | 41 |
| 15. Порядок проведения государственной итоговой аттестации с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий | 42 |

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» 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 (профиль «Антикризисное управление организациями»).

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

1.2. Нормативной базой для разработки данного Порядка являются:

федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями);

приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06.04.2021 № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» (с изменениями и дополнениями);

приказ Министерства образования и науки РФ от 29 июня 2015 г. № 636 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры» (с изменениями и дополнениями);

федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования (далее – ФГОС ВО, образовательный стандарт);

Устав ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»;

Локальные нормативные акты Академии;

иные нормативные документы Министерства науки и образования Российской Федерации.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952) и «Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в федеральном государственном образовательном учреждении высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» (протокол Ученого совета ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» № 12 от 27.04.2024 г.).

1.3. Нормативные документы, регламентирующие проведение ГИА по

направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент:

«Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Федеральном государственном образовательном учреждении высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» (протокол Ученого совета ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» №12 от 27.04.2024 г.);

«Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Федеральном государственном образовательном учреждении высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» (протокол Ученого совета ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» №12 от 27.04.2024 г.);

«Порядок разработки учебных планов по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Федеральном государственном образовательном учреждении высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» (протокол Ученого совета ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» №12 от 27.04.2024 г.);

«Порядок разработки и утверждения основных профессиональных образовательных программ высшего образования – программам бакалавриата / магистратуры Федеральном государственном образовательном учреждении высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» (протокол Ученого совета ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» №12 от 27.04.2024 г.);

«Положение о проверке письменных работ обучающихся на наличие плагиата в Федеральном государственном образовательном учреждении высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» (протокол Ученого совета ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» №12 от 27.04.2024 г.);

«Порядок организации балльно-рейтинговой системы оценки качества освоения основных образовательных программ в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования "Донецкая академия управления и государственной службы", утвержденный приказом ректора от 27.04.2024 г.;

ОПОП ВО магистратуры, реализуемая Федеральным государственным образовательным учреждением высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, (профиль «Антикризисное управление организациями»), год начала подготовки обучающихся 2024.

1.4.Программа ГИА по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «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.

1.5. 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 ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Задача Государственной итоговой аттестации – установление соответствия содержания, уровня и качества подготовки выпускника требованиям ФГОС ВО; 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.

1.6. ГИА осуществляется Государственной аттестационной комиссией (ГАК), состав которой утверждается приказом ректора ФГБОУ ВО «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 Российской Федерации.

1.7. При необходимости допускается обновление Программы государственной итоговой аттестации один раз в год не позднее 15 июня года, предшествующего проведению ГИА.

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

1.8. Программа ГИА входит в состав ОПОП ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «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 (профиль «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                                                                                                                           |                                                                                                                                             | Планируемые результаты освоения образовательной программы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК ОС-4: Способен выполнять научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях                                             | ОПК ОС-4.1: Способен использовать современные методы исследования при подготовке проекта                                                    | <p><i>Знать:</i> особенности научно-исследовательских проектов; методы управления научно-исследовательскими проектами в сфере менеджмента</p> <p><i>Уметь:</i> обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях; анализировать альтернативные варианты проектов для достижения намеченных результатов; разрабатывать проекты, определять целевые этапы и основные направления работ; формировать план-график реализации проекта в целом и план контроля его выполнения</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками анализа альтернативных вариантов проектов для достижения намеченных результатов; навыками разработки проектов, определения целевых этапов и основных направлений работ; навыками формирования плана-графика реализации проекта в целом и плана контроля его выполнения; навыками реализации научно-исследовательских проектов.</p> |
| ОПК ОС-3: Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей   | ОПК ОС-3.1: Способен реализовывать общие функции управления, принимать стратегические и тактические решения                                 | <p><i>Знать:</i> приёмы анализа решений и полученных результатов; источники получения информации и об условиях для разработки стратегии организации</p> <p><i>Уметь:</i> проводить анализ в соответствии с целеполаганием; сопоставлять внешние и внутренние условия для разработки стратегии организации</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методикой проведения анализа полученных результатов; способами изучения изменяющихся внешних и внутренних условий для разработки стратегии организации</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ОПК ОС-1: Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды | ОПК ОС-1.1: Способен диагностировать проблемную ситуацию и предлагать управленческое решение, используя современные инструменты менеджмента | <p><i>Знать:</i> основные алгоритмы поиска и методы критического анализа информации, необходимой для диагностирования проблемной ситуации и решения задачи, используя современные инструменты менеджмента</p> <p><i>Уметь:</i> оценивать и критически анализировать альтернативную информацию, необходимую для диагностирования проблемной ситуации и решения задачи, используя современные инструменты менеджмента</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками использования основных способов поиска и критического анализа информации, необходимой для диагностирования проблемной ситуации и решения задачи, используя современные инструменты</p>                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                            | менеджмента                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ПКс-5: Способен проводить анализ операционной деятельности с обоснованием управленческих решений для обеспечить проведение изменений в кризисной организации                                                                                     | ПКс-5.1: Способен разрабатывать и реализовывать механизмы адаптации и процедуры организационных изменений реализации антикризисного управления                             | <i>Знать:</i> теорию и механизмы адаптации и процедуры организационных изменений реализации антикризисного управления                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                            | <i>Уметь:</i> способен разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                            | <i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками реализации на практике механизмов адаптации и процедуры организационных изменений реализации антикризисного управления                                                                                                                                                                                           |
| ПКс-4: Способен собирать, обрабатывать и интерпретировать с использованием современных информационных технологий данные, необходимые для формирования суждений по соответствующим управленческим, экономическим, социальным, и научным проблемам | ПКс-4.1: Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа с целью формирования эффективных управленческих решений | <i>Знать:</i> современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                            | <i>Уметь:</i> применять современные техники и методики сбора данных, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем, при решении управленческих и исследовательских задач                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | ПКс-4.2: Способен анализировать и управлять кадровыми процессами с целью повышения безопасности кризисной организации                                                      | <i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками реализации на практике современных техник и методик сбора данных, продвинутое методов их обработки и анализа с целью принятия оптимальных управленческих решений; приемами презентации сделанного выбора.                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                            | <i>Знать:</i> технологии определения стратегии управления персоналом организации, технологии и методы формирования и контроля бюджетов управленческих мероприятий                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                            | <i>Уметь:</i> формулировать предложения по формированию бюджета на кадровые мероприятия и осуществлять контроль статей расходов; принимать кадровые и управленческие решения с учетом внешней среды организации и оценивать их последствия                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                            | <i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками подготовки предложений по формированию бюджета на кадровые мероприятия; составления основных документов в области управления персоналом; разработки мероприятий, направленных на обеспечение стратегии развития организации на основе кадровой составляющей и оценки их экономической и социальной эффективности |

### 3. ОБЪЕМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ 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 (профиль «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 |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|
| <b>Общая трудоемкость ГИА по учебному плану</b>                                 | <b>324</b>            | <b>9</b>            |
| <i>Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена</i>                     |                       |                     |
| Контактная работа (КР):                                                         | <b>12</b>             | -                   |
| Самостоятельная работа (СР):                                                    | 96                    | -                   |
| Подготовка к сдаче государственного экзамена                                    | <b>108</b>            | <b>3</b>            |
| <b>Вид контроля: сдача государственного экзамена</b>                            |                       |                     |
| <i>Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы</i> |                       |                     |
| Контактная работа (КР):                                                         | -                     | -                   |
| Самостоятельная работа (СР):                                                    | <b>216</b>            | -                   |
| Выполнение, написание и оформление ВКР                                          | <b>216</b>            | <b>6</b>            |
| <b>Вид контроля: защита ВКР</b>                                                 |                       |                     |

#### 4. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Организация и проведение Государственной итоговой аттестации проводится в соответствии с «Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Федеральном государственном образовательном учреждении высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» (протокол Ученого совета ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» № 12 от 27.04.2024 г.).

#### 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 (профиль «Антикризисное управление организациями») проводится в письменной форме.

Дисциплины обязательной части (2 учебные дисциплины):

1. Современный менеджмент
2. Методы исследования в менеджменте

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

1. Управление антикризисными программами
2. Менеджмент преобразований

### 3. Система управления рисками

Билет для сдачи Государственного экзамена по проверке освоения обучающимися общепрофессиональных и профессиональных компетенций состоит из пятидесяти тестовых заданий 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. Современный менеджмент

Содержание дисциплины.

Раздел 1. Концептуальные аспекты системной модели менеджмента организации

Тема 1.1. Системная модель менеджмента организации: организационно-правовой аспект

Тема 1.2 Организационный механизм менеджмента организации

Тема 1.3. Корпоративная культура организации

Тема 1.4. Организационный дизайн

Тема 1.5. Управленческие модели в организации

Раздел 2. Человеческие ресурсы и человеческий капитал организации

Тема 2.1. Управление человеческими ресурсами организации

Тема 2.2. Управление персоналом современной организации

Раздел 3. Современная модель менеджера

Тема 3.1. Модель современного менеджера

Тема 3.2. Требования к профессиональной компетентности менеджера

Рекомендованная литература:

а) основная

1.И. Ю. Беганская, Л. В. Черная, С. В. Чернобаева, М. В. Гончарова, М. А. Малик, Л. В. Кулешова Менеджмент организации: учебник Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021 - 442 с.

2.Смоловик, Г. Н. Персональный менеджмент: учебное пособие Новосибирск, 2020-137 с.

б) дополнительная

1. Васильева, Е. Ю., Сергиевская, Н. В. Коммуникационный менеджмент : учебнометодическое пособие Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020 - 244 с.

2. Чегринцова С. В. Лидерство и командообразование в организации: учебное пособие. Тверь : Тверской государственный университет, 2020- 115 с.

### 6.2. Методы исследования в менеджменте

Содержание дисциплины.

РАЗДЕЛ 1. Сущность науки и научного исследования

Тема 1.1. Знание, познание и наука

Тема 1.2. Научное исследование

## РАЗДЕЛ 2. Методы научных исследований

Тема 2.1 . Моделирование и прогнозирование в научных исследованиях

Тема 2.2. Обработка эмпирических данных

Раздел 3. Процессы научных исследований и их практическое применение

Тема 3.1. Организация процесса научных исследований

Тема 3.2. Экономическая наука и ее методология

Рекомендованная

литература: а) основная

1. Землянухина, С. Г. Землянухина, Н. С. Методология научного экономического исследования : учебное пособие Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2020 268 с.

2. Клименко, И. С Методология системного исследования : учебное пособие. - Саратов : Вузовское образование, 2020 - 273 с.

б) дополнительная

1. Аксютин, И. В. И. В. Аксютин, П. Н. Садчиков. Методы принятия решений и построения прогноза в социально-экономических системах: учебнометодическое пособие Астрахань : Астраханский государственный архитектурностроительный университет, ЭБС АСВ, 2021 - 106 с.

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

### 6.3. Управление антикризисными программами

Содержание дисциплины.

РАЗДЕЛ 1. ЦЕЛИ АНТИКРИЗИСНЫХ ПРОГРАММ В УСЛОВИЯХ ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 1.1. Идентификация рисков в деятельности организации. Создание стратегии развития организации в условиях проведения изменений

Тема 1.2. Базовые принципы разработки антикризисной программы

Тема 1.3. Цели антикризисных программ: развитие, ликвидация, оздоровление, внесение изменений, объединение, специализированные планы

РАЗДЕЛ 2. РАЗРАБОТКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Тема 2.1. План разработки антикризисных программ

Тема 2.2. Программа планирования и контроля за поступлением и расходованием денежных средств в кризисной ситуации

Тема 2.3. Достоинства и недостатки создания антикризисных программ. Учет фактора риска

РАЗДЕЛ 3. АНТИКРИЗИСНЫЕ ПРОГРАММЫ НА РЕГИОНАЛЬНОМ, НАЦИОНАЛЬНОМ И ОТРАСЛЕВОМ УРОВНЯХ

Тема 3.1. Сущность и назначение антикризисных государственных

(региональных, отраслевых) программ

Тема 3.2. Содержание государственных (региональных, отраслевых) антикризисных программ

Тема 3.3. Инструменты реализации государственных (региональных, отраслевых) антикризисных программ

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 – 220с.

3. Таскаева, Н. Н., Прохорова, Ю. С. Антикризисное управление и риск-менеджмент : учебно-методическое пособие. - Москва : Издательство МИСИ – МГСУ, 2020 - 247 с.

4. Аунапу, Э.Ф. Антикризисное управление: Учебник. - Саратов: ЮРАЙТ, 2019 - 313 с.

б) дополнительная

1. Менеджмент организации: учебник / под общ. ред. проф. В. В. Дорофиев ГОУ ВПО "ДОНАУИГС, 2018 – 669с.

2. Федорова, А. Э., Токарева, Ю. А. Антикризисное управление персоналом организации : учебное пособие. - Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017 - 164 с.

#### **6.4.Менеджмент преобразований**

Содержание дисциплины.

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Тема 1.1. Основополагающие идеи и принципы управления

изменениямиТема 1.2. Закономерности развития и изменения организации

Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений

Раздел 2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

В СТРАТЕГИЧЕСКОМРАЗВИТИИ 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

1. 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>

2. 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

1. Коротков, Э.М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511071>

2. Крутиков В.К., Аракелян С.А., Якунина М.В. Управление изменениями: теория и практика. Учебно-методическое пособие. – Калуга: ИП Стрельцов А.И. (Изд-вл «Эйдос»). – 2022. – 154с.

## **6.5. Система управления рисками**

Содержание дисциплины

### **РАЗДЕЛ 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

Тема 1.1. Эволюция концепции управления рисками

Тема 1.2. Риск-менеджмент в организации. Стратегические основы управления рисками в организации

Тема 1.3. Идентификация и анализ риска в деятельности организации

Тема 1.4. Методы и программа управления риском

### **РАЗДЕЛ 2.**

Тема 2.1. Процедуры разработки, контроля и пересмотра программы управления рисками

Тема 2.2. Мониторинг, отчетность и контроль в процессе управления рисками

Тема 2.3. Страхование и хеджирование рисков

Тема 2.4. Применение искусственного интеллекта в управлении рисками

## Тема 2.5. Цифровизация системы управления рисками

### Рекомендованная литература

#### а) основная

1. Афендикова Е.Ю. Корпоративный риск-менеджмент : конспект лекций для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит (магистерская программа «Финансы и кредит») очной формы обучения. - Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021.

2. Мусаев, Л. А. Менеджмент риска на предприятии: учебное пособие. - Грозный : Грозненский государственный нефтяной технический университет имени академика М. Д. Миллионщикова, 2019

#### 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.

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

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

Типовые практические/ситуационные задания, выносимые на  
Государственный экзамен

| № задания              | Содержание задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |              |                |              |                |   |                                                                             |       |       |   |                                            |      |      |   |                                           |     |     |   |                                               |       |       |   |                                                                     |        |      |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|---|-----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|---|--------------------------------------------|------|------|---|-------------------------------------------|-----|-----|---|-----------------------------------------------|-------|-------|---|---------------------------------------------------------------------|--------|------|
| Современный менеджмент |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              |                |              |                |   |                                                                             |       |       |   |                                            |      |      |   |                                           |     |     |   |                                               |       |       |   |                                                                     |        |      |
| 1                      | <p><i>I. Исходные данные</i></p> <p>Деятельность любого промышленного предприятия основывается на управленииресурсным потенциалом, который является основой устойчивого развития.</p> <p>Ресурсный потенциал предприятия – это совокупность ресурсов всех видов, какимеющихся 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.</p> <p>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></p> <p>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><tr><th>№</th><th>Показатель</th><th>Отчетный год</th><th>Предыдущий год</th></tr><tr><td>1</td><td>Выручка от реализации продукции (без косвенных налогов и сборов), тыс. руб.</td><td>36099</td><td>27756</td></tr><tr><td>2</td><td>Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.</td><td>6829</td><td>4926</td></tr><tr><td>3</td><td>Среднеучетная численность персонала, чел.</td><td>220</td><td>204</td></tr><tr><td>4</td><td>Использовано материальных ресурсов, тыс. руб.</td><td>16894</td><td>11560</td></tr><tr><td>5</td><td>Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.</td><td>5184,5</td><td>4422</td></tr></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 | 5 | Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб. | 5184,5 | 4422 |
| №                      | 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

*I. Исходные данные*

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.

*II. Задача к ситуации*

Определить:

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).

*III. Информационное обеспечение задачи*

| №  | 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 наладки                                                                                                                            | одной         | час.      | 0,4                      | 0,4                         |
| 9  | Тарифная часовая наладчика                                                                                                                           | ставка        | 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                       | ?                           |



### ***Менеджмент преобразований***

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <p><i>Соппротивление изменениям, их причины и методы его преодоления</i></p> <p>Описание задания. Система управления запасами (ЛТ) 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 ЛТ 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 ЛТ; 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>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2 | <p><i>Роль руководителя в процессе осуществления изменений</i></p> <p>Описание задания. “Новости из Усть-Лабинского ЛПУМГ”</p> <p>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.).</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Пояснительная записка</p> <p>Уколов Александр Павлович В период перестройки, когда стали образовываться частные фирмы, товарищества с ограниченной ответственностью 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</p> |

высокомерие, в компании много пьет, в разговоре упорно навязывает свою точку зрения.

#### 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                  | Начальник Газлий-ского ЛПУМГ, 3 го- да                                                                                                                                                                                       | Начальник ПДСП “Азиятрансгаз”, 3 года                                                                                                                                                                                                | Инженер ГСК Усть-Лабинского ЛПУМГ, 4 года                                                                                                                                                                             |
| Опыт работы                 | года - директор ТОО “Золотое руно” (Торговля каракулем и шерстью)<br>года - главный инженер Газлийского ЛПУМГ<br>лет - сменный ин-женер КС Газлий-ского ЛПУМГ<br>года - оператор по добыче на промысле № 3 Газлийского ЛПУМГ | 1 год - главный ин-женер Газлийского ЛПУМГ<br>год - начальник КС Газлийского ЛПУМГ<br>года - зам. началь-ника КС Газлийского ЛПУМГ<br>года- диспетчер Газлийской КС<br>года - оператор по добыче газа промыс-ла №5 Газлийского ЛПУМГ | 2 года - мастер бри-гады наладчиков Усть-Лабинского ЛПУМГ<br>3 года - начальник цеха завода “Темп”<br>2 года - мастер бри-гады наладчиков Усть-Лабинского ЛПУМГ<br>3 года - бригадир наладчиков Усть-Лабинского ЛПУМГ |
| Навыки коммуника-ции        | -                                                                                                                                                                                                                            | Отличные                                                                                                                                                                                                                             | Хорошие                                                                                                                                                                                                               |
| Прилежание                  | -                                                                                                                                                                                                                            | -                                                                                                                                                                                                                                    | Исключительное                                                                                                                                                                                                        |
| Авторитет в коллек-тиве     | -                                                                                                                                                                                                                            | -                                                                                                                                                                                                                                    | Хороший                                                                                                                                                                                                               |
| Аналитическ-ие спо-собности | Хорошие                                                                                                                                                                                                                      | Исключительные                                                                                                                                                                                                                       | Хорошие                                                                                                                                                                                                               |
| Настойчивост-ь              | 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.

Контрольные вопросы:

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | <p>1. Когда руководство компании должно было начать работу по подбору необходимого кандидата?</p> <p>2. Произведите сравнительный анализ сильных и слабых сторон каждого из кандидатов.</p> <p>3. Обладают ли кандидаты функциональной и личностной компетентностью?</p> <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 <math>M1=700</math> тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере <math>P1=280</math> тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью <math>p1=0,8</math> и низкий спрос (ежегодные убытки <math>P2=80</math> тысяч долларов) с вероятностью <math>p2=0,2</math>.</p> <p>Б. Построить маленький завод стоимостью <math>M2=300</math> тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере <math>P2=180</math> тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью <math>p2=0,8</math> и низкий спрос (ежегодные убытки <math>T2=55</math> тысяч долларов) с вероятностью <math>p2=0,2</math>.</p> <p>В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью <math>p3=0,7</math> и <math>p4=0,3</math> соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на <math>p5=0,9</math> и <math>p6=0,1</math> 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.</p> <p>Нарисовав дерево решений, определим наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.</p> |
| <b>Методы исследования в менеджменте</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1                                        | <p>Описание ситуации</p> <p>Притча: «Жил однажды чиновник по переписи, который должен был переписать фамилии всех домовладельцев в каком-то уэльском селе. Первый, которого он спросил, назвался Уильямом Уильямсом, то же было со вторым, третьим, четвёртым... Наконец, он сказал себе: «Это утомительно. Очевидно, все они Уильямы Уильямсы. Так я и запишу их всех и буду свободен». Но он ошибся, так как всё же был один человек по имени Джон Джонс».</p> <p>Контрольный вопрос. Определите, какой метод научного исследования иллюстрируется притчей? В чем его недостатки?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2                                        | <p>Описание ситуации.</p> <p>Менеджер транспортного отдела составляет план перевозок продукции фирмы в стандартных контейнерах на следующий месяц. Цены перевозок одного контейнера, величины заказов и запасы на складах даны в таблице. Имеется 10 заказов от 10 потребителей. Заказы в сумме меньше запаса на четырех складах <math>C1, \dots, C4</math>, поскольку всего заказано 32 контейнера, а на всех складах фирмы их 52. План перевозок это количество контейнеров, перевозимых из каждого склада каждому клиенту.</p> <p>Контрольный вопрос. Необходимо найти такой план перевозок, который минимизирует транспортные расходы на перевозки.</p> <p>Исходные данные:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                     | <table><tr><th rowspan="2">Склады</th><th colspan="10">Клиенты</th><th rowspan="2">Ресурсы</th></tr><tr><th>K1</th><th>K2</th><th>K3</th><th>K4</th><th>K5</th><th>K6</th><th>K7</th><th>K8</th><th>K9</th><th>K10</th></tr><tr><td>C1</td><td>3</td><td>17</td><td>7</td><td>17</td><td>9</td><td>14</td><td>9</td><td>14</td><td>8</td><td>14</td><td>4</td></tr><tr><td>C2</td><td>3</td><td>6</td><td>6</td><td>8</td><td>17</td><td>12</td><td>16</td><td>5</td><td>5</td><td>13</td><td>11</td></tr><tr><td>C3</td><td>9</td><td>5</td><td>6</td><td>16</td><td>8</td><td>10</td><td>11</td><td>8</td><td>8</td><td>18</td><td>17</td></tr><tr><td>C4</td><td>12</td><td>16</td><td>6</td><td>16</td><td>14</td><td>3</td><td>5</td><td>14</td><td>11</td><td>17</td><td>20</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>52</td></tr><tr><td>Заказ</td><td>2</td><td>2</td><td>5</td><td>4</td><td>5</td><td>4</td><td>4</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>32</td></tr></table>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Склады | Клиенты |    |    |    |    |    |    |     |         |  | Ресурсы | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | C1 | 3 | 17 | 7 | 17 | 9 | 14 | 9 | 14 | 8 | 14 | 4 | C2 | 3 | 6 | 6 | 8 | 17 | 12 | 16 | 5 | 5 | 13 | 11 | C3 | 9 | 5 | 6 | 16 | 8 | 10 | 11 | 8 | 8 | 18 | 17 | C4 | 12 | 16 | 6 | 16 | 14 | 3 | 5 | 14 | 11 | 17 | 20 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 52 | Заказ | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 32 |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|----|----|----|----|----|----|-----|---------|--|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|---|---|---|----|----|----|---|---|----|----|----|---|---|---|----|---|----|----|---|---|----|----|----|----|----|---|----|----|---|---|----|----|----|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Склады                                              | Клиенты                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |         |    |    |    |    |    |    |     | Ресурсы |  |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |   |   |   |    |    |    |   |   |    |    |    |   |   |   |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                                                     | K1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | K2     | K3      | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 |         |  |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |   |   |   |    |    |    |   |   |    |    |    |   |   |   |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| C1                                                  | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 17     | 7       | 17 | 9  | 14 | 9  | 14 | 8  | 14  | 4       |  |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |   |   |   |    |    |    |   |   |    |    |    |   |   |   |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| C2                                                  | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 6      | 6       | 8  | 17 | 12 | 16 | 5  | 5  | 13  | 11      |  |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |   |   |   |    |    |    |   |   |    |    |    |   |   |   |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| C3                                                  | 9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 5      | 6       | 16 | 8  | 10 | 11 | 8  | 8  | 18  | 17      |  |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |   |   |   |    |    |    |   |   |    |    |    |   |   |   |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| C4                                                  | 12                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 16     | 6       | 16 | 14 | 3  | 5  | 14 | 11 | 17  | 20      |  |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |   |   |   |    |    |    |   |   |    |    |    |   |   |   |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |         |    |    |    |    |    |    |     | 52      |  |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |   |   |   |    |    |    |   |   |    |    |    |   |   |   |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Заказ                                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2      | 5       | 4  | 5  | 4  | 4  | 1  | 2  | 3   | 32      |  |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |   |   |   |    |    |    |   |   |    |    |    |   |   |   |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 3                                                   | <p>Описание ситуации.</p> <p>Высказывание Парацельса: «Все есть яд и все есть лекарство. Одна только доза делает вещество или ядом, или лекарством».</p> <p>Контрольный вопрос. Определите, какая категория диалектики нашла отражение в высказывании Парацельса?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |        |         |    |    |    |    |    |    |     |         |  |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |   |   |   |    |    |    |   |   |    |    |    |   |   |   |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| <p><b>Управление антикризисными программами</b></p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |         |    |    |    |    |    |    |     |         |  |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |   |   |   |    |    |    |   |   |    |    |    |   |   |   |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 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"><li>– развитие маркетинговой службы предприятия, способной обеспечить реализацию выпускаемой продукции в России и за рубежом;</li><li>– совершенствование деятельности подразделений АМО ЗИЛ, занимающихся международными связями, для расширения сбыта продукции за рубежом;</li><li>– расширение в Москве системы сервисного обслуживания автомобильной техники, выпускаемой АМО ЗИЛ;</li><li>– совершенствование ассортимента и наращивание объемов конкурентоспособных товаров народного потребления.</li></ul> <p>Эти меры подкреплены антикризисным бизнес-планом, в котором предусмотрено увеличение выпуска конкурентоспособной продукции, отвечающей современным потребностям городского хозяйства; снижение 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"><li>– установило, что при реализации Москомземом на земельных торгах прав аренды высвобождаемых земельных участков 70 % дохода поступает АМО ЗИЛ на реконструкцию производства;</li><li>– разрешило предприятию перевод объектов его жилищного фонда, малопригодного для жилья, в нежилой без выплаты компенсационных платежей с</li></ul> |        |         |    |    |    |    |    |    |     |         |  |         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |   |   |   |    |    |    |   |   |    |    |    |   |   |   |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |    |   |    |    |   |   |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>целью их последующей продажи или сдачи в аренду;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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;</li> <li>– 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.</li> </ul> <p><i>Контрольные вопросы:</i></p> <p>1 Какие интересы преследовало Правительство Москвы, принимая участие в разработке комплексной антикризисной программы АМО ЗИЛ?</p> <p>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 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</p> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>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><i>Контрольные вопросы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие еще, по Вашему мнению, элементы системы экономической безопасности требуют в ближайшее время повышенного внимания со стороны Правительства РФ? Обоснуйте свой ответ.</li> <li>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?</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 3 | <p>Описание ситуации. Примером удачной 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 (оперирующий такими концепциями, как «опытная кривая») и угрожающий образ стратегии <i>Honda</i>, нацеленной на завоевание мирового господства. Последняя изображалась следующим образом.</p> <p>«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.</p> <p>В начале 1960-х гг. японцы использовали возможность снизить цены для завоевания мирового рынка».</p> <p>Эта аналитическая записка исходила из представления, позднее подтвержденного профессорами, преподающими бизнес-стратегию: <i>Honda</i> целенаправленно добивалась существенного конкурентного преимущества по себестоимости, чтобы затем торпедировать рынок США (прежде всего с помощью легкого мотоцикла с объемом цилиндров 50 мм<sup>3</sup>), сокрушить конкурентов и извлечь всю возможную выгоду из низкой себестоимости.</p> <p>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.</p> <p>«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...»</p> |

«Правда, – добавляют руководители фирмы, – мы сами использовали эти небольшие машины для разъездов 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: «*Хонда*» 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*?

Какие факторы необходимо обязательно учесть при разработке антикризисной стратегии организации?

### Система управления рисками

1

*I. Исходные данные и задание:*

Оцените степень вероятности банкротства (или риска неплатежеспособности) по модели Альтмана\* в компании «ХХ» на основе следующей исходной информации:

*II. Информационное обеспечение задачи:*

Таблица 1

Исходные данные, тыс. руб

| № п/п | Наименование показателя      | Показатель |
|-------|------------------------------|------------|
| 1.    | Активы – всего               | 880        |
|       | В том числе:                 |            |
| 1.1.  | Внеоборотные активы          | 680        |
| 1.2.  | Текущие активы (оборотные)   | 200        |
| 2     | Пассивы – всего              | 880        |
|       | В том числе:                 |            |
| 2.1.  | Общая сумма обязательств     | 300        |
| 2.2.  | Нераспределенная прибыль     | 200        |
| 3.    | По обыкновенным акциям:      |            |
| 3.1.  | Балансовая стоимость         | 250        |
| 3.2.  | Рыночная оценка              | 320        |
| 4.    | По привилегированным акциям: |            |
| 4.1.  | Балансовая стоимость         | 110        |
| 4.2.  | Рыночная оценка              | 180        |
| 5.    | Выручка                      | 980        |
| 6.    | Операционные издержки        | 400        |

*III. Примечание:*

\* Для расчета взять пятифакторную модель Альтмана.

2

*I. Исходные данные:*

Вы — финансовый аналитик банка, рассматривающего возможность предоставления кредита компании «Бета», занимающейся производством мебели.

|   |                                                                                                                               |                                       |          |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------|
|   | Для оценки кредитоспособности и риска банкротства компании вы решили использовать модель Таффлера.                            |                                       |          |
|   | <i>II. Информационное обеспечение задачи:</i>                                                                                 |                                       |          |
|   | Таблица 1.                                                                                                                    |                                       |          |
|   | Исходные данные (тыс. руб. ):                                                                                                 |                                       |          |
|   | № п/п                                                                                                                         | Наименование показателя               | Значение |
|   | 1                                                                                                                             | Прибыль до налогообложения (ЕВІТ)     | 500      |
|   | 2                                                                                                                             | Краткосрочные обязательства (текущие) | 800      |
|   | 3                                                                                                                             | Совокупные обязательства (всего)      | 1200     |
|   | 4                                                                                                                             | Текущие активы (оборотные)            | 1000     |
|   | 5                                                                                                                             | Чистая выручка от реализации          | 3000     |
|   | 6                                                                                                                             | Сумма активов (всего)                 | 2000     |
| 3 | <i>III. Задание:</i>                                                                                                          |                                       |          |
|   | 1. Рассчитайте Z-счет Таффлера для компании «Бета».                                                                           |                                       |          |
|   | 2. Оцените вероятность банкротства компании на основе полученного значения Z-счета, используя стандартную шкалу Таффлера.     |                                       |          |
|   | 3. Сформулируйте вывод о финансовой устойчивости компании «Бета» и рекомендации по предоставлению кредита.                    |                                       |          |
|   | <i>I. Исходные данные:</i>                                                                                                    |                                       |          |
|   | Вы — кредитный специалист банка, рассматривающий заявку на выдачу кредита компании «Омега», занимающейся оптовой торговлей.   |                                       |          |
|   | Для оценки финансовой надёжности компании и прогнозирования вероятности её банкротства вы решили применить модель Спрингейта. |                                       |          |
|   | <i>II. Информационное обеспечение задачи:</i>                                                                                 |                                       |          |
|   | Таблица 1.                                                                                                                    |                                       |          |
|   | Исходные данные (тыс. руб.)                                                                                                   |                                       |          |
|   | № п/п                                                                                                                         | Наименование показателя               | Значение |
|   | 1                                                                                                                             | Оборотный капитал                     | 500      |
|   | 2                                                                                                                             | Прибыль до налогообложения (ЕВІТ)     | 150      |
|   | 3                                                                                                                             | Выручка от реализации                 | 2500     |
|   | 4                                                                                                                             | Суммарные активы                      | 2000     |
|   | 5                                                                                                                             | Краткосрочные обязательства (текущие) | 600      |
|   | 6                                                                                                                             | Долгосрочные обязательства            | 500      |
|   | <i>III. Задание:</i>                                                                                                          |                                       |          |
|   | 1. Рассчитайте W-счёт Спрингейта для компании «Омега».                                                                        |                                       |          |
|   | 2. Оцените вероятность банкротства компании на основе полученного значения W-счета, используя шкалу Спрингейта.               |                                       |          |
|   | 3. Сформулируйте вывод о финансовой устойчивости компании «Омега» и рекомендации по одобрению/отклонению кредитной заявки.    |                                       |          |



## Типовые тестовые задания, выносимые на Государственный экзамен

| № задания                     | Содержание задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Современный менеджмент</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1                             | КАКИЕ ПРИЗНАКИ ХАРАКТЕРИЗУЮТ ОРГАНИЗАЦИЮ:<br>А) достижение структурированности<br>Б) внутренняя упорядоченность<br>В) согласованность взаимодействия отдельных частей<br>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:<br>А) функциональными<br>Б) переменными<br>В) инвариантными<br>Г) рациональными                                                                                                                                                |
| 3                             | ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ДЕТЕРМИНИРОВАННОГО МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ В КАЧЕСТВЕ КРИТЕРИЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВЫСТУПАЕТ:<br>А) стратегия организации<br>Б) миссия организации<br>В) план организации<br>Г) внешняя среда организации                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4                             | НАЗОВИТЕ ПРИЧИНЫ, ПО КОТОРЫМ ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ ОЧЕНЬ ВАЖНА ДЛЯ УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ:<br>А) решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей<br>Б) в процессе коммуникации достигаются цели организации<br>В) коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью<br>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:<br>А) взаимодействии людей<br>Б) близости целей<br>В) организации общения<br>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                                                                                                                                                                                                                                                            |

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

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

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | А) эволюционный и революционный<br>Б) процессный и содержательный<br>В) структурный, содержательный и процессный<br>Г) организационный и производственный                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 6                                        | ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ КАК:<br>А) освоение компанией новых идей и моделей поведения<br>Б) любые организационные перемены<br>В) организационное обучение<br>Г) правильного ответа вообще нет                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 7                                        | ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРЕДПОЛАГАЮТ:<br>А) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов)<br>Б) глубокие и всесторонние перемены<br>В) хозяйственный реинжиниринг<br>Г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 8                                        | ОПРЕДЕЛИТЕ СООТВЕТСТВИЕ ФАЗЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «ДЕЛЕГИРОВАНИЕ» ПО Л.ГРЕЙНЕРУ С КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИЕЙ, КОТОРАЯ ВОЗНИКАЕТ НА ОПРЕДЕЛЕННОЙ СТАДИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ:<br>А) кризис синергии<br>Б) кризис автономии<br>В) кризис лидерства<br>Г) кризис потери контроля                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 9                                        | КЛЮЧЕВЫМ ПОЛОЖЕНИЕМ КАКОЙ МЕТАФОРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПО Г.МОРГАНУ ЯВЛЯЕТСЯ НЕОБХОДИМОСТЬ ДОСТИЖЕНИЯ МАКСИМАЛЬНОГО СООТВЕТСТВИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ, КОМАНДНЫХ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ НУЖД<br>А) организация как политическая система<br>Б) организация как организм<br>В) организация как поток и трансформация<br>Г) организация как машина                                                                                                                                                                                                            |
| 10                                       | МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ К. ЛЕВИНА ВКЛЮЧАЕТ ЭТАПЫ:<br>А) «размораживание», «движение» и «замораживание»<br>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<br>В) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление<br>Г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели |
| <b>Методы исследования в менеджменте</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1                                        | ЗНАНИЕ – ЭТО:<br>А) Представление человека о реальной действительности.<br>Б) Объект научных исследований.<br>В) Совокупность наук, изучаемых человеком.<br>Г) Проверенный практикой результат познания действительности, правильное его отражение в сознании человека.                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | <p>РАЗЛИЧАЮТ СЛЕДУЮЩИЕ ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ПОЗНАНИЯ:</p> <p>А) Чувственное и научное.<br/> Б) Относительное и абсолютное.<br/> В) Обыденное, художественное, религиозное, философское и научное.<br/> Г) Интуитивное и рациональное</p>                                                                                                                                                                                                             |
| 3 | <p>ПОЗНАНИЕ ИМЕЕТ СЛЕДУЮЩИЕ УРОВНИ:</p> <p>А) Относительное и абсолютное.<br/> Б) Чувственное и рациональное.<br/> В) Чувственное и научное.<br/> Г) Интуитивное и рациональное.</p>                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 4 | <p>ПО ПРЕДМЕТУ ПОЗНАНИЯ НАУКА РАЗДЕЛЯЕТСЯ НА:</p> <p>А) Естественные, социально-гуманитарные и науки о мышлении и познании.<br/> Б) Естественные и социально-гуманитарные науки.<br/> В) Фундаментальные и прикладные науки.<br/> Г) Естественные, социально-гуманитарные, фундаментальные и прикладные науки.</p>                                                                                                                            |
| 5 | <p>ПО МЕТОДУ ПОЗНАНИЯ НАУКА РАЗДЕЛЯЕТСЯ НА:</p> <p>А) Фундаментальные и прикладные науки.<br/> Б) Чувственные и рациональные науки.<br/> В) Эмпирические науки и теоретическое знание.<br/> Г) Общие, абстрактные и относительные науки</p>                                                                                                                                                                                                   |
| 6 | <p>НАУЧНЫЙ МЕТОД – ЭТО:</p> <p>А) Это упорядоченный способ исследования явлений природы и общественной жизни, приводящий к истине.<br/> Б) Совокупность основных способов получения новых знаний.<br/> В) Совокупность приемов по получению знания.<br/> Г) Система средств и приемов получения объективного знания о мире.</p>                                                                                                               |
| 7 | <p>ТЕОРИЯ – ЭТО:</p> <p>А) Интеллектуальное отражение реальности.<br/> Б) Совокупность умозаключений, отражающая объективно существующие отношения и связи между явлениями объективной реальности.<br/> В) Это произвольная совокупность предложений некоторого искусственного языка, характеризующегося точными правилами построения выражений и их понимания.<br/> Г) Набор объяснительных положений, обладающий прогностической силой.</p> |
| 8 | <p>НАУЧНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ НАЧИНАЕТСЯ:</p> <p>А) С утверждения темы научным руководителем.<br/> Б) С постановки проблемы.<br/> В) С обзора литературы по теме.<br/> Г) С выборов теоретико-методологической базы исследования</p>                                                                                                                                                                                                                |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 9  | ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ – ЭТО: А) Особая проблема, отдельные стороны объекта, его свойства и особенности, которые, не выходя за рамки исследуемого объекта, будут исследованы в работе. Б) Совокупность утверждений, сформулированных в результате исследования. В) Принцип, положенный в основание гипотезы. Г) Базовая идея ученого                                                                                                                                              |
| 10 | КАК СООТНОСЯТСЯ ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ:<br>А) Не связаны друг с другом.<br>Б) Объект содержит в себе предмет исследования.<br>В) Объект входит в состав предмета исследования.<br>Г) Диалектически.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 11 | ПРОЦЕДУРА ИЗМЕРЕНИЯ ПРЕДПОЛАГАЕТ:<br>А) Сравнение объектов, явлений и процессов друг с другом.<br>Б) Приведение явления или процесса к количественной форме.<br>В) Сопоставление объекта, явления или процесса с эталоном.<br>Г) Подсчет свойств и характеристик объекта, явления или процесса.                                                                                                                                                                                 |
| 12 | ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ШКАЛ ИЗМЕРЕНИЙ:<br>А) Линейные и нелинейные.<br>Б) Количественные и качественные.<br>В) Эмпирические и теоретические.<br>Г) Дискретные и непрерывные.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 13 | ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ЗАВИСИМОСТЕЙ МЕЖДУ РЯДАМИ ЭМПИРИЧЕСКИХ ДАННЫХ ИСПОЛЗУЮТСЯ:<br>А) Метод главных компонент и многомерное шкалирование.<br>Б) Дискриминантный, кластерный анализ и группировка.<br>В) Корреляционный, дисперсионный и регрессионный анализ.<br>Г) Общенаучные методы исследования.                                                                                                                                                                                |
| 14 | СТАДИИ ПРОЦЕССА НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ:<br>А) Организационная, исследовательская и завершающая.<br>Б) Стадия поиска и стадия обработки информации.<br>В) Определение объекта исследования, поиск и анализ информации, конкретизация проблемы и темы исследования, выдвижение и доведение гипотезы.<br>Г) Получение информации о фактическом состоянии объекта научных исследований, выдвижение и доведение гипотезы, обобщение и обнародование результатов научного исследования. |
| 15 | ВИДЫ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА:<br>А) Логическое и ложное доказательство.<br>Б) Эмпирическое и теоретическое доказательство.<br>В) Прямое и косвенное доказательство.<br>Г) Абстрактное и относительное доказательство.                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | Г) лимитирует организационное поведение рамками служебной целесообразности                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b><i>Система управления рисками</i></b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1                                        | ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ВКЛЮЧАЕТ ВСЕБЯ:<br>А) финансовую устойчивость<br>Б) кадровую устойчивость<br>В) производственную устойчивость<br>Г) взаимосогласованный баланс всех вышеперечисленных элементов                                                                                                                                                  |
| 2                                        | ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ:<br>А) зависит в большей степени от внешних и внутренних факторов<br>Б) зависит в большей степени от внутренних факторов<br>В) зависит в большей степени от внешних факторов<br>Г) нет правильного ответа                                                                                                                                    |
| 3                                        | В КЛАССИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ УСТОЙЧИВОСТИ ВЫДЕЛЯЮТ ТРИ ЕЕ ОСНОВНЫХ ФОРМЫ:<br>А) инертность (сопротивляемость)<br>Б) упругость (восстанавливаемость)<br>В) пластичность (приспособляемость)<br>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:<br>А) нормальной устойчивости<br>Б) неустойчивого состояния<br>В) критического состояния<br>Г) кризисного состояния                                                                             |
| 5                                        | ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ЗАВИСИТ ОТ:<br>А) операционной деятельности предприятия<br>Б) конъюнктуры рынка<br>В) ассортимента выпускаемой продукции<br>Г) состояния основных фондов                                                                                                                                                                                  |
| 6                                        | КРИТИЧЕСКАЯ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ И СОСТОЯНИЕ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ ПОЯВЛЯЮТСЯ, КОГДА:<br>а) имущество предприятия неликвидное<br>б) нет прибыли от осуществления операционной деятельности<br>в) коэффициент покрытия и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами меньше нормативных значений<br>г) кредиторская задолженность больше дебиторской |
| 7                                        | ТЕНДЕНЦИЮ К ФОРМИРОВАНИЮ СОСТОЯНИЯ КРИТИЧЕСКОЙ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ МОЖНО ВЫЯВИТЬ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ:<br>А) коэффициента Бивера<br>Б) показателей ликвидности имущества<br>В) показателей рентабельности производственно-хозяйственной деятельности<br>Г) показателя «чистое движение денежных средств»                                                       |
| 8                                        | В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНОЙ ЭКОНОМИКИ ТЕКУЩАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ОТНОСИТСЯ К:<br>А) высоколиквидным активам                                                                                                                                                                                                                                                 |

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



|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЯВЛЯЕТСЯ В ...<br>ЭФФЕКТИВНОСТИ.<br>А) увеличении<br>Б) снижении<br>В) влияние отсутствует<br>Г) замещении                                                                                                                                                                                          |
| 6  | КАКИМИ БЫВАЮТ ПРИЧИНЫ РАЗВИТИЯ КРИЗИСА?<br>А) количественными и качественными<br>Б) обратимыми и необратимыми<br>В) объективными и субъективными<br>Г) формальными и неформальными                                                                                                                                               |
| 7  | НОРМАТИВНО-ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ КРИЗИСОВ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В:<br>А) создании антикризисного законодательства<br>Б) перераспределении доходов<br>В) финансовой стабилизации макроэкономических процессов<br>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:<br>А) бенчмаркинг<br>Б) стратегический менеджмент<br>В) реинжиниринг<br>Г) контроллинг |
| 9  | ЧТО НЕ ОТНОСИТСЯ К МЕТОДАМ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ ПУТЕМ ОФОРМЛЕНИЯ ОТСТУПНОГО?<br>А) погашение задолженности лишь перед бюджетом<br>Б) передача имущества должника в счет погашения задолженности<br>В) передача ценных бумаг в счет погашения задолженности<br>Г) все ответы верны                         |
| 10 | АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО НАЗНАЧАЮТ ПРИ ПРОЦЕДУРЕ:<br>А) финансового оздоровления<br>Б) досудебной санации<br>В) ликвидации предприятия<br>Г) продажи предприятия                                                                                                                                                           |

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</i><br/>90-100 баллов<br/>(«отлично»/ А)</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- знание учебного материала (учебных дисциплин);</li> <li>- знание нормативно-законодательных актов и различных информационных источников;</li> <li>- способность к абстрактному логическому мышлению;</li> <li>- умение выделить проблемы;</li> <li>- умение определять и расставлять приоритеты;</li> <li>- умение аргументировать свою точку зрения;</li> <li>- умение применять теоретические знания для анализа конкретных производственных ситуаций и решения прикладных проблем;</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. полно раскрыто содержание материала билета;</li> <li>2. материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, с точной терминологией;</li> <li>3. показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;</li> <li>4. продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</li> <li>5. ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;</li> <li>6. допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию;</li> <li>7. высокий уровень сформированности компетенций.</li> </ol> | <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</i><br/>75-89 баллов<br/>(«хорошо»/ В, С)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- общий (культурный) и специальный (профессиональный) язык ответа;</li> <li>- высокий уровень сформированности компетенций.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «отлично», но при этом имеет недостатки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. в изложении допущены небольшие пробелы, не искавшие содержание ответа;</li> <li>2. допущены один – два недочета при освещении</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>представлено решение задачи поправильно 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;<br>3. допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию экзаменатора;<br>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<br/>60-74 балла<br/>(«удовлетворительно» /D,E)</i>            | - знание учебного материала (учебных дисциплин);<br>- знание нормативно-законодательных актов и различных информационных источников;<br>- способность к абстрактному логическому мышлению;<br>- умение выделить проблемы;<br>- умение определять и расставлять приоритеты;<br>- умение аргументировать свою точку зрения;<br>- умение применять теоретические знания для анализа конкретных производственных ситуаций и решения 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;<br>3. при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, обучающийся не может применить теорию в новой ситуации;<br>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<br/>0-59 баллов<br/>(«неудовлетворительно» /F, Fx)</i> | - общий (культурный) и специальный (профессиональный) язык ответа.<br>- низкий уровень сформированности универсальных                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1. не раскрыто основное содержание учебного материала;<br>2. обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;<br>3. допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после                                                                                                                                                                                                                                                                                              | выставляется при полностью неправильном решении                                                                                                                                        | Ответы неверные или отсутствуют                                                                                                                                                                   |

| Уровни<br>оценивания | Описание показателей и критериев оценивания |                                                                                                                                         |                                                       |                                                            |
|----------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                      | Показатели<br>оценивания                    | Критерии оценки<br>теоретической части<br>экзамена**                                                                                    | Критерии<br>оценки<br>расчетной<br>задачи<br>экзамена | Критерии<br>оценки<br>ситуационного<br>задания<br>экзамена |
|                      | компетенций.                                | наводящих вопросов;<br>4. не сформированы<br>компетенции, умения и<br>навыки;<br>5. базовый уровень<br>сформированности<br>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. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ 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 ОПОП. 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 ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья (согласно разделу 10 настоящей программы).

## **10. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ВЫПУСКНИКОВ ИЗ ЧИСЛА ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

10.1. Для обучающихся из числа инвалидов государственная итоговая аттестация проводится Академией с учетом особенностей их

психофизического развития, их индивидуальных возможностей и состояния здоровья (далее - индивидуальные особенности).

10.2. При проведении государственной итоговой аттестации обеспечивается соблюдение следующих общих требований (при необходимости):

проведение государственной итоговой аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при прохождении государственной итоговой аттестации;

пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении государственной итоговой аттестации с учетом их индивидуальных особенностей;

обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (расширенных дверных проемов, лифтов, при отсутствии лифтов аудитория должна располагаться на первом этаже, специальных кресел и других приспособлений).

10.3. Все локальные нормативные акты организации по вопросам проведения государственной итоговой аттестации доводятся до сведения обучающихся инвалидов в доступной для них форме.

10.4. По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность сдачи обучающимся инвалидом государственного аттестационного испытания может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

продолжительность сдачи государственного экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;

продолжительность подготовки обучающегося к ответу на государственном экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;

продолжительность выступления обучающегося при защите выпускной квалификационной работы – не более чем на 15 минут.

10.5. В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья Академия обеспечивает выполнение следующих требований при проведении государственного аттестационного испытания:

а) для слепых (при необходимости):

задания и иные материалы для сдачи государственного аттестационного испытания оформляются рельефно-точечным шрифтом Брайля или в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;

письменные задания выполняются обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;

при необходимости обучающимся предоставляется комплект

письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

б) для слабовидящих (при необходимости):

задания и иные материалы для сдачи государственного аттестационного испытания оформляются увеличенным шрифтом;

обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи (при необходимости):

обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

по их желанию государственные аттестационные испытания проводятся в письменной форме;

г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

по их желанию государственные аттестационные испытания проводятся в устной форме.

10.6. 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 его индивидуальных особенностей. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

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).

## **11. 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 управления 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.

## **12. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ЗАЩИТЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Требования к содержанию, форме, структуре, объему, подготовке и защите, а также хранению выпускных квалификационных работ, выполняемых выпускниками ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» представлены в полном объеме в локальном нормативном акте: «Порядок подготовки и защиты магистерских диссертаций обучающихся в ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы» (приказ ректора от 27.04.2024 г. № 12).

## **13. 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 Федеральном государственном образовательном учреждении высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» (протокол Ученого совета ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» №12 от 27.04.2024 г.).

## **14. 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.

## **15. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ С ПРИМЕНЕНИЕМ ЭЛЕКТРОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ДИСТАНЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

15.1. Формами проведения ГИА с применением ЭО и ДОТ регламентируются локальными документами Академии.

15.2. Состав государственной экзаменационной комиссии по результатам освоения соответствующей образовательной программы с применением ЭО и ДОТ аналогичен составу ГЭК для обучающихся по этой же образовательной программе с традиционной организацией учебного процесса и утверждается приказом ректора.

15.3. Проведение ГИА с применением ЭО и ДОТ осуществляется по приказу ректора в связи с исключительными обстоятельствами (военные действия, пандемия, прочие уважительные причины), препятствующими обучающемуся лично присутствовать в ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС».

15.4. Сроки проведения ГИА с применением ЭО и ДОТ определяются графиком организации учебного процесса обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения и закрепляются соответствующим приказом ректора.

15.5. ГИА с применением ЭО и ДОТ проводится в соответствии с утвержденной в установленном порядке Программой ГИА для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм организации учебного процесса по конкретными ОПОП ВО.

15.6. При наличии причины, препятствующей личному присутствию обучающегося, он должен за месяц до начала ГИА подать декану факультета заявление на имя ректора с обоснованием проведения ГИА с применением ЭО и ДОТ

15.7. Декан факультета подает на имя ректора служебную записку с обоснованием необходимости организации проведения ГИА с применением ЭО и ДОТ с приложением заявления обучающегося. На основе положительного решения ректора издается приказ о проведении ГИА с применением ЭО и ДОТ.

15.8. После издания приказа о проведении ГИА с применением ЭО и ДОТ декан факультета подает заявку в лабораторию информационных технологий кафедры информационных технологий ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», которая обеспечивает техническую поддержку ГИА. Приказ о проведении ГИА с применением ЭО и ДОТ издаётся не менее чем за месяц до даты заседания ГЭК.

15.9. При проведении ГИА с применением ЭО и ДОТ, применяемые технические средства должны обеспечивать:

- идентификацию личности обучающегося, проходящего ГИА;
- качественную непрерывную видео- и аудиотрансляцию выступления обучающегося и членов ГЭК;
- возможность предоставления и демонстрации обучающимся

презентационных материалов во время его выступления всем членам ГЭК;

- возможность для членов ГЭК задавать вопросы, а для обучающегося, отвечать на них;

- возможность оперативного восстановления связи в случае технических сбоев каналов связи или оборудования.

15.10. Состав участников проведения ГЭК с применением ЭО и ДОТ:

Председатель ГЭК;

Члены ГЭК;

Секретарь ГЭК;

Технический персонал, обеспечивающий канал связи;  
обучающиеся.

15.11. В случае технических сбоев в работе оборудования и/или канала связи на период времени более 15 минут председатель ГЭК вправе перенести ГИА в форме государственного экзамена или защиты выпускной квалификационной работы на другое время в период работы ГЭК, о чем составляется соответствующий акт (Приложение 6).

### ***Технические требования к обеспечению ГИА, проводимой с применением ЭО и ДОТ***

15.12. Скорость доступа к сети Интернет – не менее 2 Мбит/с.

15.13. Для проведения ГИА с применением ЭО и ДОТ используются помещения со штатным оборудованием ВКС и доступом к сети Internet.

15.14. Аудитория заседания ГЭК должна быть оснащена:

персональным компьютером, подключенным к системе ВКС или программно-аппаратному комплексу;

системой вывода изображения на проектор (видеопанель);

камерой широкой зоны охвата, направленной на членов ГЭК;

микрофонами для членов ГЭК, обеспечивающими передачу аудиоинформации между членами ГЭК и обучающимися;

акустической системой, обеспечивающей отсутствие звуковой петли (эха, улавливания микрофоном звука акустической системы);

при необходимости, внешним оборудованием для аудио- и видеозаписи проведения ГЭК.

15.15. Оборудование для проведения ГИА, размещенное в месте пребывания обучающегося, проходящего ГИА, должно включать:

персональный компьютер, подключенный к системе видео-конференцсвязи;

камеру широкой зоны охвата, позволяющую продемонстрировать членам ГЭК помещение, в котором находится обучаемый;

микрофон, обеспечивающий передачу аудиоинформации между обучающимся и членами ГЭК.

### ***Порядок проведения государственного экзамена***

15.16. На компьютерах, используемых для связи с обучающимися,

рекомендуется установить несколько различных программных продуктов(ПП): ВК звонки, Яндекс Телемост, Вебинар, Telegram и т.п., а также иметь информацию о ПО, имеющимся у обучающихся, их контактные данные в нескольких указанных ПП, актуализированные адреса электронной почты, номера мобильных телефонов, адрес электронной почты.

15.17.Накануне экзамена технический специалист проверяет готовность аудитории (наличие сети интернет, веб-камер, ноутбуков и др., качество звука). Для работы комиссии рекомендуется использовать несколько технических средств с выходом в Internet.

Рекомендовано представить экзаменационные материалы в СДО и комплексные задания к билетам. Материалы закрыты для просмотра.

15.18.В день проведения экзамена, председатель ГЭК: оглашает членам ГЭК и обучающемуся процедуру прохождения ГИА с применением ЭО и ДОТ;

руководит процедурой обсуждения и согласования результатов ГИА.

15.19.Секретарем ГЭК проводится идентификация обучающегося в присутствии членов и председателя ГЭК. Для идентификации секретарь ГЭК связывается по выбранному каналу связи с обучающимся. Обучающийся называет ФИО, курс, группу и демонстрирует страницу паспорта с фотографией, паспорт не должен закрывать лицо. Факт идентификации фиксируется, фотография хранится на кафедре в материалах ГЭК.

15.20.После идентификации обучающийся выбирает билет, который расположен на столе, секретарь ГЭК фиксирует номер выбранного билета.

В установленное расписанием время секретарь ГЭК открывает доступ к экзаменационному заданию. Члены ГЭК могут контролировать активность студентов в системе.

15.21.После выполнения комплексного задания обучающийся прикрепляет файл с ответами в любом доступном формате. Ответ на комплексное задание должен быть написан от руки, на листе с ответом стоять дата и подпись обучающегося.

15.22.Для устного экзамена: обучающийся прикрепляет файл с подготовленным ответом. После чего по установленному каналу связи члены ГЭК прослушивают ответы.

15.23.Экзамен заканчивается согласно расписанию. Доступ к базе может быть закрыт автоматически секретарем ГЭК или администратором системы.

15.24.После окончания проверки комплексного задания, в присутствии членов ГЭК по выбранному каналу связи обучающимся объявляется оценка.

15.25.В случае, если обучающийся не согласен с оценкой, он подает апелляцию в установленном порядке.